

DEL AUTOR DEL SUPERVENTAS TEORÍA U

Otto Scharmer y Katrin Käufer

LIDERAR DESDE EL FUTURO EMERGENTE

De los
egosistemas a
los ecosistemas
económicos

**CÓMO APLICAR LA TEORÍA U PARA TRANSFORMAR
LOS NEGOCIOS, LA SOCIEDAD Y UNO MISMO**



**LIDERAR
DESDE EL
FUTURO
EMERGENTE**

De los egosistemas a los
ecosistemas económicos



Otto Scharmer y Katrin Käufer

**LIDERAR
DESDE EL
FUTURO
EMERGENTE**

De los egosistemas a los
ecosistemas económicos



Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

Título original: Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies

Copyright © 2013 Otto Scharmer y Katrin Kaeufer

Primera edición publicada en ingl por Berrett-Koehler Publishers, Inc.,
San Francisco, CA, USA. Todos los derechos reservados.

© de la presente edición en español: 2015 EDITORIAL ELEFThERÍA, S.L.
Olivella, Barcelona, España

© De la traducción: Montserrat Foz Casals

Primera edición: Noviembre de 2015

Maquetación y diseño: Rebeca Podio

ISBN: 978-84-944084-7-2

www.editorialeleftheria.com

Para
HMS y JCS

ÍNDICE

[Introducción: Respirar la vida en un sistema moribundo](#)

- 1 [En la superficie: síntomas de muerte y de renacimiento](#)
- 2 [Estructura: desconexiones sistémicas](#)
- 3 [Pensamiento transformador: la Matriz de la Evolución Económica](#)
- 4 [Fuente: conexión con la intención y la concienciación](#)
- 5 [Liderar la inversión personal: del yo al nosotros](#)
- 6 [Liderar la inversión relacional: del ego al eco](#)
- 7 [Liderar la inversión institucional: hacia las economías del ecosistema](#)
- 8 [Liderar desde el futuro emergente: ahora](#)

[Agradecimientos](#)

[Notas](#)

[Sobre los autores](#)

[Sobre el Instituto de la Presenciación](#)

INTRODUCCIÓN

Respirar la vida en un sistema moribundo

Finanzas. Comida. Combustible. Escasez de agua. Agotamiento de los recursos. Caos climático. Pobreza masiva. Migración masiva. Fundamentalismo. Terrorismo. Oligarquías financieras. Hemos entrado en la era de las perturbaciones. Sin embargo, la posibilidad de una renovación personal, social y global profunda nunca ha sido más real. *Ahora* es el momento.

Nuestro momento de desequilibrio lidia con la muerte y el renacimiento. Lo que está muriendo es una civilización antigua y una mentalidad del «yo» máximo, de un consumo material máximo, de cuanto más grande mejor, y de una toma de decisiones basada en los intereses especiales de ciertos grupos que nos ha llevado a un estado de irresponsabilidad organizada, *a la creación colectiva de unos resultados que nadie desea*.

Lo que está naciendo está menos claro, pero no por ello es menos importante. Es algo que podemos *sentir* en muchos lugares del planeta Tierra. Este futuro no sólo consiste en apagar fuegos y remendar la superficie del cambio estructural. No consiste sólo en reemplazar una mentalidad que ya no nos sirve con otra. Es un futuro que requiere que lleguemos a un nivel más profundo de nuestra humanidad, de quienes somos realmente y de quienes queremos ser como sociedad. Es un futuro que podemos percibir, sentir y materializar cambiando el *lugar interior* desde el que operamos. Es un futuro que en estos momentos de perturbación empieza a *presenciarse* a través de nosotros.

Este cambio interior, consistente en pasar de luchar contra lo antiguo a percibir y presenciar una posibilidad emergente futura, representa el núcleo de todo el trabajo de liderazgo profundo actual. Es un cambio que requiere que expandamos nuestro pensamiento de la cabeza hasta el corazón. Es un cambio desde un *egosistema* que se preocupa por el bienestar de uno mismo a un *ecosistema* que se preocupa por el bienestar de todos, incluido uno mismo. Cuando operamos con una conciencia de egosistema, nos mueven las preocupaciones y las intenciones de nuestro yo de *ego pequeño*. Cuando operamos con una conciencia de ecosistema, nos mueven las preocupaciones y las intenciones de nuestro yo emergente o *esencial*; es decir, una preocupación informada por el bienestar del conjunto. El prefijo *eco* se remonta al griego *oikos*, y se refiere a la «casa completa». La palabra *economía* se remonta a la misma raíz. Transformar nuestra economía actual basada en egosistemas en una economía emergente basada en ecosistemas significa reconectar el pensamiento económico con su verdadera raíz, que es

el bienestar de la casa completa en lugar del enriquecimiento o el bienestar de sólo algunos de sus habitantes. Pero mientras que para los griegos la casa completa era algo muy local, hoy también tiene que ver con el bienestar de nuestras comunidades globales y de los ecosistemas planetarios.

Este cambio en la concienciación de los egosistemas a los ecosistemas es algo que estamos considerando y viviendo no sólo como grupos y organizaciones, sino también como comunidad global. Liderar los principios y las prácticas personales que nos ayuden a realizar este cambio puede muy bien ser una de las realizaciones más importantes de nuestro tiempo.

Paredes que se desmoronan

Se han escrito muchos libros sobre las crisis globales actuales. ¿Por qué uno más? Esperamos poder aportar algunos marcos, métodos y herramientas que ayuden a los líderes y a los promotores del cambio a comprender qué está sucediendo y a ser más efectivos a la hora de ayudar a las comunidades a cambiar de las economías basadas en los egosistemas a las basadas en los ecosistemas.

El mundo ha cambiado. Las paredes se están desmoronando. Los tiranos están siendo derrocados. Los círculos polares y los glaciares se están fundiendo. Llevamos años viendo estos acontecimientos. Pero las dos cosas que parecen estar profundamente congeladas e inalteradas son nuestros *hábitos colectivos de pensamiento* y las *acciones* que producen y reproducen en nuestro mundo.

¿Por qué? ¿Por qué creamos colectivamente unos resultados que nadie quiere? ¿Qué nos mantiene bloqueados en esas vías de funcionamiento antiguas? ¿Y qué podemos hacer para transformar esos patrones que nos mantienen atrapados en las garras del pasado?

El punto ciego: cómo liderar desde el futuro emergente

Hemos escrito este libro para los promotores del cambio de todos los sectores, culturas y sistemas, de compañías, gobiernos, sociedad civil, medios, universidades y comunidades locales. El libro lidia con lo que consideramos que es un *punto ciego* en el discurso global actual: cómo responder a las olas actuales de cambio disruptivo desde un lugar profundo que nos conecte con el futuro en lugar de reaccionando contra los patrones del pasado, lo cual suele significar perpetuarlos.

En este libro, sostenemos que para responder desde el futuro emergente debemos cambiar el lugar interior desde el que operamos. Para ello, debemos *poner en suspenso* nuestras opiniones, *redirigir* nuestra atención, *dejar ir* el pasado, *inclinarnos hacia el futuro* que quiere emerger a través de nosotros y *dejarlo venir*.

La capacidad de dejar de reaccionar contra el pasado e inclinarse hacia el futuro emergente y presenciarlo es probablemente la capacidad de liderazgo más importante actualmente. Es una capacidad que resulta crítica en situaciones de cambio disruptivo, no sólo para las instituciones y los sistemas, sino también para los equipos y las personas. Antiguamente, solíamos aprender una profesión y la ejercíamos a lo largo de toda nuestra vida laboral. Hoy, nos enfrentamos a unos entornos rápidamente cambiantes que cada vez más exigen que nos reinventemos. Cuanto más drásticos son los cambios en nuestro entorno, menos podemos apoyarnos en los patrones del pasado, y más debemos aprender a prestar atención y a sintonizar con las oportunidades futuras emergentes.

Este libro pretende responder a estar tres preguntas interrelacionadas:

1. Ante la perturbación, ¿cómo lideramos desde el *futuro emergente*?
2. ¿Qué *marco económico evolutivo* puede guiarnos en nuestro camino futuro?
3. ¿Qué *estrategias* pueden ayudarnos a funcionar como vehículos para el cambio del todo?

Empecemos repasando rápidamente lo que llamamos el «modelo iceberg» del sistema actual. ¿Por qué un iceberg? Porque su nombre implica que, debajo del nivel visible de acontecimientos y de crisis, hay estructuras subyacentes, modelos mentales y fuentes responsables de su creación. Si los ignoramos, seguirán manteniéndonos atrapados en los mismos patrones antiguos, reproduciéndolos una y otra vez.

Avanzar por los niveles del iceberg, desde la superficie hasta lo más profundo, iluminará varios puntos ciegos que, al prestarles atención, nos ayudarán a reconstruir nuestra economía y nuestra sociedad para tener más intención, más inclusión y más inspiración.

Síntomas: paisaje de patologías

Como la punta de un iceberg (el 10 % visible en la superficie del agua), los síntomas de nuestra situación actual son las partes visibles y explícitas de nuestra realidad actual. Este nivel de síntomas es todo un paisaje de problemas y de patologías que constituye tres «brechas»: la *brecha ecológica*, la *brecha social* y la *brecha espiritual-cultural*.

LA BRECHA ECOLÓGICA

Estamos agotando y deteriorando nuestros recursos naturales a escala masiva, consumiendo más recursos valiosos y no renovables cada año. Aunque sólo tenemos un planeta Tierra, tenemos una huella ecológica de 1,5 planetas; es decir, actualmente estamos usando el 50 % más de recursos de los que nuestro planeta puede regenerar para satisfacer nuestras necesidades actuales de consumo. Por consiguiente, un tercio de nuestras tierras agrícolas ha desaparecido en los últimos 40 años. El decreciente nivel freático nos está llevando hacia posibles disturbios por falta de alimentos. En el año 2030, se espera que los precios de los alimentos se dupliquen.

LA BRECHA SOCIAL

En nuestro planeta, 2500 millones de personas subsisten con menos de 2 dólares americanos al día. Aunque ha habido muchos intentos satisfactorios de sacar a personas de la pobreza, esta cifra no ha variado mucho en las últimas décadas. Además, observamos una mayor polarización en la sociedad, en la que, en el caso de Estados Unidos, el 1 % de arriba tiene más ingresos que el 90 % de abajo.¹

LA BRECHA ESPIRITUAL-CULTURAL

Mientras que la brecha ecológica se basa en la desconexión entre el yo y la naturaleza, y la brecha social en la desconexión entre el yo y los demás, la brecha espiritual-cultural refleja la desconexión entre el yo y el Yo; es decir, entre nuestro «yo» actual y el «Yo» futuro emergente que representa nuestro mayor potencial. Esta brecha queda patente en las cifras crecientes de agotamiento y depresión, que representan la brecha creciente entre nuestras acciones y quienes somos realmente. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en el año 2000 hubo el doble de muertes causadas por suicidios que por guerras.²

Como sociedad, ¿qué hemos aprendido (si acaso hemos aprendido algo) de la resolución de estos problemas en los últimos cien años?

En el siglo XX, creamos ministerios y agencias de la ONU para resolver cada una de estas brechas. Además, creamos organizaciones no gubernamentales dedicadas a abordar problemas específicos; en las universidades se crearon departamentos especializados, publicaciones de expertos, y carreras profesionales para combatir cada uno de los síntomas. Hoy, nos damos cuenta de que este enfoque en forma de silos (resolver *los*

síntomas por grupos) no está funcionando. Al contrario, parece que sea parte del problema.

Parece que tengamos un punto ciego que nos impide ver el resto del iceberg, las estructuras sistémicas profundas por debajo de la línea de flotación.

Estructuras: desconexiones sistémicas que dan lugar a los síntomas

El sistema actual hace exactamente lo que debe hacer. Pero es un sistema que presenta una serie de desconexiones estructurales importantes. He aquí algunas:

1. *Desconexión entre la economía financiera y la real.* El valor total de las transacciones en divisas extranjeras en todo el mundo ascendió a 1.500 billones de dólares americanos en el año 2010, mientras que el valor total del comercio internacional fue de sólo 20 billones de dólares americanos, o menos del 1,4 % de todas las transacciones con divisas. Según Lawrence Lau, profesor emérito de desarrollo económico de la Universidad de Stanford y presidente de CIC International (Hong Kong): «La gran mayoría de las transacciones con divisas extranjeras son por lo tanto meramente especulativas, en realidad, puras apuestas, y no sirven a ningún propósito social».³ Esta desconexión entre la economía financiera y la real produce las burbujas financieras que siguen afectando a la economía global: la crisis de la deuda latinoamericana (en los años ochenta); la crisis financiera asiática (1997); la burbuja de las compañías «.com» (2000); y la crisis de la vivienda en Estados Unidos (2006-2007) y la crisis del euro (2007-2009-). Estas burbujas financieras desestabilizan la economía real en lugar de reforzarla.
2. *Desconexión entre el imperativo de crecimiento infinito y los recursos finitos del planeta Tierra.* La desconexión entre el crecimiento infinito que la lógica económica actual exige y los recursos finitos de la Tierra ha producido una burbuja enorme: el uso excesivo de recursos escasos como el agua y la tierra ha provocado la pérdida de un tercio de nuestras tierras agrícolas globalmente en aproximadamente una generación.
3. *Desconexión entre los que tienen y los que no.* Esta desconexión ha provocado una extrema burbuja de desigualdad en la que el 1 % de las personas más ricas del mundo (personas adultas con ingresos superiores a 500.000 USD) posee el 40 % de la riqueza mundial, mientras que la mitad de la población mundial (50 %) sólo posee el 1 % de la riqueza de los hogares en el mundo.⁴ La creciente polarización de la riqueza y de los ingresos socava la igualdad de acceso a las oportunidades, deteriorando por consiguiente los derechos humanos básicos en la sociedad actual.
4. *Desconexión entre el liderazgo institucional y las personas.* Esta desconexión resulta en un vacío de liderazgo que se muestra en la percepción ampliamente compartida de que estamos creando colectivamente unos resultados que nadie desea. Esta condición colectiva de impotencia e incapacitación es el sello de nuestro vacío (o burbuja) de liderazgo en todo el sistema actual.
5. *Desconexión entre el producto interior bruto (PIB) y el bienestar.* Esta desconexión

se muestra como una burbuja de consumo material que no hace avanzar el bienestar real. Varios estudios realizados en países desarrollados muestran que, contrariamente a la creencia popular, un PIB superior y un mayor consumo material no se traducen en un mayor bienestar, como veremos en más detalle a continuación.

6. *Desconexión entre la gobernanza y los que no tienen voz en nuestros sistemas.* La desconexión entre los mecanismos de gobernanza actuales y las voces de los más desfavorecidos es un fallo de gobernanza en el que las personas se ven afectadas por unos regímenes en los que son completamente incapaces de influir o de cambiar. Por ejemplo, muchos granjeros de la India han dejado de ser propietarios de sus semillas en beneficio de la compañía Monsanto.
7. *Desconexión entre las formas de propiedad reales y el mejor uso social de la propiedad.* Esta desconexión entre las formas de propiedad reales y los mejores beneficios sociales resulta en una burbuja en la que el Estado y la propiedad privada, a pesar de sus méritos, permiten el uso excesivo y la mala gestión de los bienes comunes ecológicos y sociales en proporciones épicas.
8. *Desconexión entre la tecnología y las necesidades reales de la sociedad.* Esta desconexión genera burbujas tecnológicas beneficiosas para el bienestar de unos pocos en unos mercados que ya están excesivamente servidos. Por ejemplo, la mayor parte del gasto en I+D de la industria farmacéutica atiende a los mercados de más arriba, mientras ignora ampliamente las necesidades de la gente que está en la base de la pirámide socioeconómica.

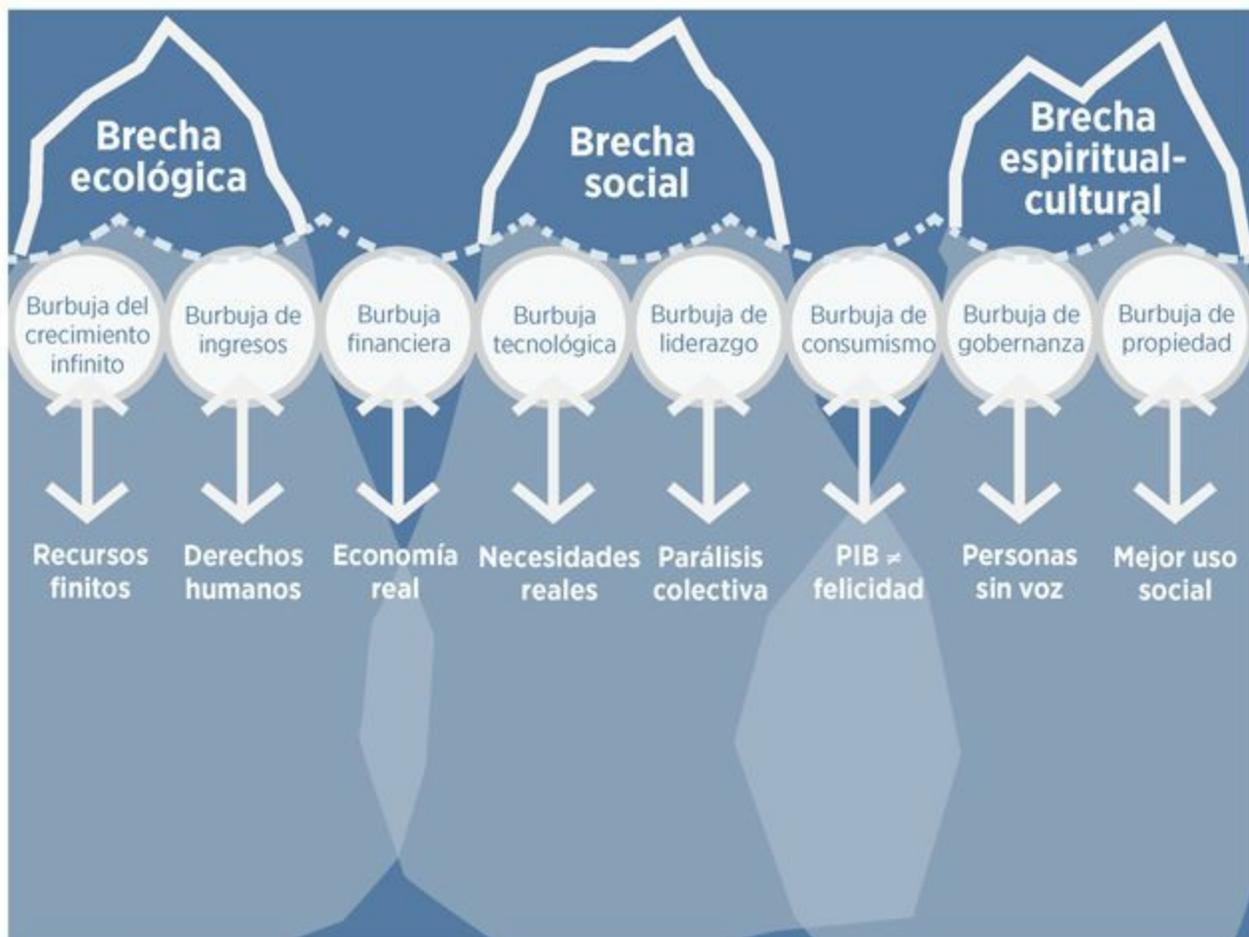


FIGURA 1. Modelo del iceberg: una superficie de síntomas y las desconexiones estructurales (burbujas) que hay debajo de ella.

Estas burbujas y desconexiones estructurales producen sistemas diseñados para *no* aprender. Los sistemas operan en unos *bucles de retorno retardados o rotos* que impiden a los que toman las decisiones experimentar y sentir personalmente el impacto de sus decisiones. En nuestros complejos sistemas globales actuales, quienes toman las decisiones suelen afectar a grandes colectivos de personas con sus acciones, pero nunca ven, sienten ni son conscientes de las consecuencias de sus actos. Sin retorno, o con un retorno retrasado, no hay aprendizaje. Por consiguiente, las instituciones tienden a cambiar demasiado poco y demasiado tarde.⁵

LAS EXTERNALIDADES POSITIVAS FLUYEN HACIA ARRIBA, LAS EXTERNALIDADES NEGATIVAS HACIA LOS POBRES

Una segunda característica que comparten las burbujas tiene que ver con las externalidades. *Externalidad* es un término utilizado en economía para describir los efectos secundarios no intencionados sobre terceros o los costes que no están incluidos en los precios. Las externalidades pueden ser positivas (beneficios) o negativas (costes). Por ejemplo, puede que me guste conducir mi coche, pero, a diferencia del ciclista que llevo detrás, raramente me daré cuenta de la externalidad negativa (contaminación del

aire) que estoy causando.

En la sociedad actual, las externalidades positivas tienden a fluir hacia arriba, mientras que las externalidades negativas suelen fluir hacia la parte inferior de la pirámide socioeconómica. Lo vemos tanto en las organizaciones como en las sociedades. Globalmente, durante siglos, las materias primas han fluido desde el sur global hacia el norte global, de los países en vías de desarrollo a los países desarrollados, mientras que los residuos y los productos tóxicos han fluido en el sentido contrario. Todos estos flujos son racionalizados por teorías económicas como la ventaja del coste comparativo. Pero estas teorías no incluyen el impacto de las externalidades.

Cuando estallan los problemas ecológicos y los desastres medioambientales, los pobres pagan el precio más alto (por ejemplo, después del huracán Katrina en Estados Unidos y después de los tsunamis de 2004 y 2011 en Indonesia y en Japón). Cuando los precios de los alimentos empiecen a dispararse como resultado de los problemas medioambientales provocados por el hombre, los que más sufrirán serán los 2500 millones de personas que viven por debajo del umbral de la pobreza.

En Estados Unidos, el colapso económico de 2008 causó el mayor sufrimiento a las familias que tenían ingresos bajos o medios. Hoy sabemos que las hipotecas tóxicas de viviendas fueron concretamente dirigidas a los pobres por la industria financiera. Mientras en Wall Street vuelven a tener beneficios, los menos privilegiados han seguido perdiendo: primero perdieron sus empleos; luego perdieron las ayudas para maestros, actividades escolares, comidas y bibliotecas; luego perdieron las ayudas para calefacción y servicios médicos.

Sin embargo, aquellos cuyo comportamiento colectivo creó la crisis, los banqueros de Wall Street, han vuelto en líneas generales a disfrutar de sus primas. De hecho, su influencia para obtener incluso más subvenciones gubernamentales en el futuro aumentó a partir de 2008. En 1995, los seis mayores *holdings* bancarios de Estados Unidos poseían unos activos combinados con un valor inferior al 17,1 % del PIB de Estados Unidos.⁶ Trece años después, en vísperas de la crisis financiera de 2008, los activos de estas organizaciones eran el 55 % del PIB. En 2010 era todavía peor, ya que sus activos combinados representaban el 64 % del PIB. Es decir, la capacidad de los seis mayores bancos de Wall Street de tomar un riesgo excesivo para privatizar los beneficios y socializar las pérdidas forzando un rescate financiado por los contribuyentes ha subido, no ha bajado.⁷

EL DINERO FLUYE EN LA DIRECCIÓN ERRÓNEA

Una tercera característica tiene que ver con el flujo del dinero. Para lograr *economías de escala* y minimizar los riesgos al prestar dinero, los bancos y las instituciones financieras se organizan en torno a la financiación de grandes proyectos para clientes bien conocidos con la seguridad suficiente, quienes usan los modelos de negocio existentes y tecnologías conocidas en mercados familiares.

Los proyectos más pequeños en los que participan nuevos empresarios sin un buen historial o sin tanta seguridad exigen a los bancos tomar decisiones de préstamo

individualizadas, que tienen más riesgo y son más caras. Decisiones sobre si financiar innovaciones en las energías renovables, por ejemplo, requieren unos conocimientos que los agentes tradicionales que conceden préstamos no tienen. Por consiguiente, los empresarios o las compañías que son pequeños o nuevos, o que se están aventurando en sectores nuevos o sectores con tradicionalmente pocos beneficios, tienen muy restringido el acceso al capital y pagan un precio mayor.

Por consiguiente, en un sistema financiero como el actual que no tiene en cuenta las externalidades, el dinero fluye en la dirección errónea: aquellos que son innovadores, que prueban nuevas ideas o que incluso trabajan intencionadamente con menores beneficios para crear beneficios sociales pagan los precios más altos, mientras que los que puede que ya tengan más de lo que realmente necesitan pagan los precios más bajos.

Todos estos ejemplos ilustran el mismo problema fundamental: el terreno de juego económico está inclinado a favor de los grandes jugadores que privatizan los beneficios arriba y socializan las pérdidas. Esto suscita una pregunta: ¿por qué nuestro terreno de juego económico está inclinado de esta forma? Esto nos lleva a la cuarta característica común: el papel de los grupos con intereses especiales.

LA GOBERNANZA ESTÁ MANEJADA POR GRUPOS CON INTERESES ESPECIALES

Muchos grupos de intereses organizados, como el sector bancario, agrícola, nuclear, petrolífero y farmacéutico tienen una influencia desproporcionada en los organismos reguladores que, en principio, se diseñaron para supervisarlos. No sólo se trata de la enorme cantidad de dinero y de poder de *lobby* que poseen estos grupos, sino también la práctica de puertas giratorias que en Washington D. C. es generalizada y en otras capitales mundiales también.

Para citar uno de los numerosos ejemplos, el 5 de noviembre de 2008, el día después de la elección de Barack Obama como presidente, Michael Froman de Citigroup, un influyente recaudador de fondos durante su campaña electoral, fue elegido para crear el equipo económico de la administración de Obama. Mientras ocupaba este cargo, Froman siguió como empleado de Citigroup durante dos meses más, incluso mientras ayudaba a nombrar a las personas que conformarían el futuro de su propia compañía en las próximas semanas y meses.⁸ El resultado es historia.

Del mismo modo, muchos de los responsables de la desregulación del sector financiero durante la administración Clinton volvieron a ocupar cargos clave de gobierno en la administración Obama, donde concibieron programas de rescate masivos para los antiguos colegas de sus bancos, demasiado grandes para caer.

Este patrón se repite en el sector alimentario. Las puertas giratorias entre Monsanto, el gigante del sector agrícola, y sus dos agencias gubernamentales de regulación, la Food and Drug Administration (FDA) y la Environmental Protection Agency (EPA) dificultan una supervisión efectiva. El daño potencial de esta alianza no es menos catastrófico que las alianzas en el sector financiero.

En todos estos casos, el problema surge cuando el proceso político queda

desequilibrado por un terreno de juego desnivelado y una falta de transparencia. Como sabemos gracias al trabajo del economista Mancur Olson sobre la acción colectiva, los grupos compuestos por pocos miembros pueden organizarse fácilmente y hablar con una sola voz.⁹ Algunos ejemplos evidentes son los grandes actores en las finanzas, la alimentación, la salud y la energía. Los grupos más grandes y más diversos generalmente no pueden organizarse tan fácilmente y, por consiguiente, les cuesta más hacer que se escuchen los intereses de sus miembros. Dos buenos ejemplos son los contribuyentes de a pie, que pagan los rescates, y las generaciones futuras.

Estos problemas estructurales son muy importantes y deben resolverse. Pero puede que no sean la causa raíz del paisaje de patologías descrito anteriormente. Así pues, teniendo en cuenta estas burbujas y estas desconexiones, ¿cuál es la fuerza motriz que hace que sigamos representando estas estructuras tan disfuncionales?

Modelos mentales que dan lugar a burbujas y desconexiones sistemáticas

A esta fuerza se le llama *pensamiento*. Como Albert Einstein dijo tan elocuentemente, «No podemos resolver los problemas con el mismo tipo de pensamiento que los ha creado».¹⁰ El pensamiento crea el mundo. Las estructuras del pensamiento económico de ayer se manifiestan en las estructuras de las instituciones y de las acciones actuales. Si queremos mejorar nuestro sistema de funcionamiento económico global, debemos *empezar* materializando el pensamiento subyacente; debemos materializar la esencia de la *lógica* y el *pensamiento lógico*.

Basándonos en el modelo del iceberg que guía el viaje de este libro, nos referimos a esta capa más profunda como «pensamiento», «modelos mentales» o «paradigmas del pensamiento económico».¹¹ Los modelos mentales anticuados han producido una *quiebra intelectual*: la quiebra del pensamiento económico general.

Conocimiento del ecosistema frente a realidad del ecosistema

El pensamiento de hoy conforma el modo en que representaremos la realidad de mañana. Este vínculo entre pensamiento y creación de la realidad social es sobre todo visible en nuestra economía.

Las ocho desconexiones que hemos enumerado anteriormente representan la escisión de dos mundos: la escisión de la estructura de la *realidad social* de la estructura del *pensamiento económico*. También podríamos afirmar que existe una separación de las estructuras de la realidad del ecosistema de las estructuras del conocimiento del ecosistema. La realidad económica actual está incrustada en un ecosistema global de contextos ambientales, sociales, políticos y culturales que están muy entrelazados y que evolucionan de formas inciertas, complejas y volátiles. Estas condiciones exigen una mentalidad por parte de los que toman las decisiones más abierta, atenta, adaptativa y en sintonía con los cambios emergentes.

En lugar de eso, lo que solemos observar en la realidad actual es una desconexión entre la realidad y el conocimiento; es decir, entre una economía global centrada en el ecosistema y un conocimiento basado en un ecosistema de los responsables institucionales. El resultado es una guerra de las partes contra el todo. Vemos el impacto de esta desconexión, por ejemplo, en el dramático uso excesivo de los recursos escasos, que suele llamarse «la tragedia de los bienes colectivos».¹²

Llenar el hueco entre la realidad del ecosistema y el conocimiento del ecosistema es el principal reto del liderazgo actual. Los responsables de las instituciones de un sistema tienen que embarcarse en un *viaje conjunto* para pasar de ver sólo su punto de vista (ego-conocimiento) a experimentar el sistema desde el punto de vista de los otros actores, especialmente de aquellos que están más marginados. El objetivo debe ser copercibir, coinspirar y cocrear un futuro emergente para su sistema que valore el bienestar de todos en lugar del de sólo unos cuantos.

Éste no es sólo un imperativo ético, sino también *económico*. Pensemos en la crisis del euro, que surgió después de la crisis financiera global de 2008, por ejemplo. La crisis del euro, en gran medida, estuvo marcada por el hecho de que Alemania y otros países pasaran a ver la realidad de un modo centrado en el Estado nación. ¿Qué hizo que la UE fuera una historia de éxito tan poco probable después de la II Guerra Mundial? Un acuerdo francoalemán con otros países clave de la UE en el que compartían la intención de crear un futuro que fuera diferente del pasado. Con los recuerdos de la guerra todavía bien presentes, Alemania Occidental estaba dispuesta a pagar un poco más de lo que un interés meramente centrado en el Estado habría requerido. El resultante proceso de la UE ha sido en gran medida un éxito. La UE posee actualmente, contrariamente a lo que se piensa en Estados Unidos, la mayor economía mundial, con un PIB de 17.600 millones de USD en 2011 (seguido por Estados Unidos con 15.100 millones y China con 7300 millones), que ha beneficiado a la mayoría de los 500 millones de habitantes en sus 27 Estados miembro.

El éxito de la UE sugiere que una buena economía y una buena política requieren definir los propios intereses de forma amplia (ecocéntricamente) y no estrecha (egocéntricamente), para alinearse con el bienestar de los demás y del todo. Tristemente, los fracasos emergentes de la UE demuestran lo mismo. La mala economía y la mala política son resultado de una definición demasiado estrecha de los propios intereses. En la crisis del euro, podemos ver claramente cómo los intereses propios definidos de un modo demasiado estrecho se traducen en una mala economía y en una mala toma de decisiones. En septiembre de 2008, después de la caída de Lehman Brothers, el ministro de Economía alemán afirmó ante el Parlamento que aquél era un problema americano, no europeo ni alemán.¹³ El segundo y mayor error de juicio se produjo el 12 de octubre de 2008, cuando la canciller alemana y el ministro de Economía se reunieron con sus colegas en París en la primera cumbre sobre la crisis y decidieron que cada país debía desarrollar su propio mecanismo de rescate en lugar de optar por un mecanismo europeo conjunto que podía haber velado por todos ellos.¹⁴

Lo que falta en el despliegue de esta historia es un momento de *perturbación reflexiva*, en el que todos los actores habrían tenido que reunirse, mirarse en el espejo y darse cuenta de lo que se estaban haciendo a sí mismos. Habrían podido despojarse de su ego-visión centrada en su nación y sustituirla por una mentalidad que pudiera lidiar con las complejas realidades del ecosistema global a las que se enfrentan ahora. Esta segunda visión es lo que llamamos «conocimiento del ecosistema», porque valora y tiene en cuenta el bienestar de los demás y el bienestar del todo.

Un viaje desde el egosistema al conocimiento del ecosistema

El paisaje superficial de síntomas y las ocho desconexiones estructurales subyacentes surgen de la misma fuente profunda: un marco de pensamiento económico que está anclado en el pasado. El marco que utilizamos actualmente puede que fuera apropiado en el pasado, pero ya no guarda relación con los complejos retos y exigencias de nuestro tiempo.

¿Cómo hemos llegado hasta aquí? ¿Cómo ha evolucionado el pensamiento económico con el tiempo? ¿Cuáles son los diferentes marcos de pensamiento económico que tenemos disponibles ahora, y cuáles pueden venir después?

La figura 2 muestra cuatro etapas, lógicas y paradigmas de pensamiento económico, cada uno de los cuales prevé una solución diferente para el principal problema al que se enfrentan todas las economías modernas: ¿cómo coordinar procesos de colaboración caracterizados por una división del trabajo? Son los siguientes:

- 1.0: Modelo centrado en el estado, caracterizado por una coordinación a través de la jerarquía y el control en una sociedad de sector único.
- 2.0: Modelo de mercado libre, caracterizado por el ascenso de un segundo sector (privado) y coordinado a través de los mecanismos del mercado y de la competencia.
- 3.0: Modelo del mercado social, caracterizado por el ascenso de un tercer sector (ONG) y por una coordinación negociada entre grupos de intereses organizados.
- 4.0: Modelo del ecosistema creativo, caracterizado por el ascenso de un cuarto sector que crea plataformas y mantiene el espacio para una innovación transectorial que involucre a partes implicadas de todos los sectores.

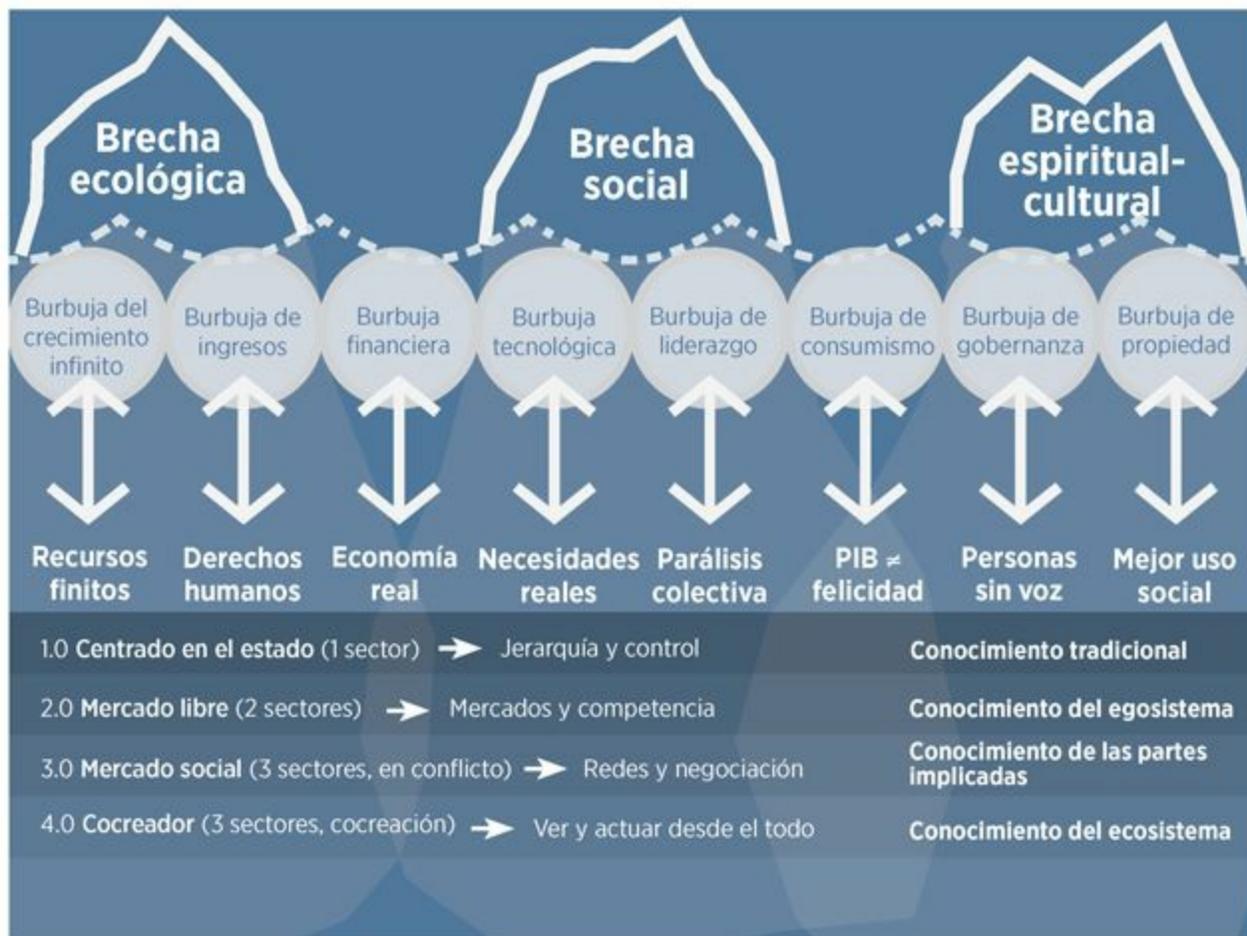


FIGURA 2. Modelo del iceberg: síntomas, estructuras, pensamiento y fuentes.

Las primeras etapas siguen existiendo en las etapas posteriores como fases evolutivas. Es decir, los cuatro mecanismos de coordinación son complementarios, no se sustituyen entre sí.

Actualmente, sin embargo, mantenemos conversaciones equivocadas. El discurso económico y político suele plantearse como una elección entre más privatización, desregulación y recortes en el estado de bienestar y más regulación, gobierno y gasto deficitario basado en los estímulos. Este debate refleja el mundo del siglo XX, no el mundo del siglo XXI.

Parafraseando la cita anterior atribuida a Einstein, no podemos resolver el tipo de problemas del ecosistema 4.0 actual con el pensamiento del egosistema 2.0 y 3.0 que los ha creado. Lo que necesitamos es cocrear un nuevo marco económico que nos ayude a repensar y a desarrollar todos los conceptos centrales de la economía desde una visión basada en el conocimiento. También debemos vincular este marco a métodos prácticos y herramientas para resolver los retos de nuestra realidad actual.

¿Le parece que este debate sobre el pensamiento económico es un poco aburrido? Pues bien, es exactamente *este* patrón de pensamiento el que nos impide ver más allá de nuestro punto ciego. *El punto ciego de nuestro tiempo es que damos por supuesto el*

pensamiento económico generalizado, como si fuera una ley natural. Pero en realidad todas las leyes supuestamente económicas empiezan a fundirse y a transformarse en otra cosa en el momento en que empezamos a cambiar la variable más importante: *la calidad del conocimiento* de los participantes de un sistema. ¿Quiénes son estos participantes? Incluyen a líderes y promotores del cambio en compañías, gobierno y sociedad civil, así como a consumidores, inversores y comunidades. Le incluyen a usted.

En el capítulo 3, reconstruimos la evolución de la lógica y el pensamiento económico como la gramática más profunda que subyace tras la evolución de la economía. Y mostramos que la esencia de este camino de desarrollo puede trazarse como una evolución de la *consciencia* humana.

Los marcos del pensamiento económico articulan cuatro lógicas o paradigmas económicos diferentes que dan lugar a cuatro sistemas de funcionamiento diferentes. El Sistema de Funcionamiento Económico 1.0 se basa en el conocimiento tradicional y en el pensamiento jerárquico. El Sistema de Funcionamiento Económico 2.0 se basa en el conocimiento del egosistema y en el pensamiento centrado en uno mismo (en economía neoclásica, este «yo» se considera un *homo economicus*, una idea de un ser humano que sólo actúa maximizando su propio interés). El Sistema de Funcionamiento Económico 3.0 se basa en el conocimiento de las partes implicadas institucionales y en algunas coaliciones negociadas que internalizan la preocupación por el bienestar de los actores clave. Por ejemplo, cuando las corporaciones negocian y colaboran con los sindicatos. El Sistema de Funcionamiento Económico 4.0 emergente (descrito con mayor detalle a continuación) se basa en el conocimiento del ecosistema; es decir, un conocimiento que valora el bienestar de todos los demás y sirve al bienestar del todo.

A medida que las *leyes* de la economía se transforman con el nivel de *conocimiento* desde el cual operan los agentes de un sistema, debemos crear una nueva ciencia económica que represente toda la matriz (de 1.0 a 4.0) en lugar de limitar la búsqueda sólo a una hilera o paradigma (en el capítulo 3 lo veremos con mayor detalle). Lo que necesitamos hoy, parafraseando a la psicóloga Eleanor Rosch, es una ciencia económica realizada con la mente de la sabiduría.¹⁵ Necesitamos una ciencia económica que describa y siga el viaje de 1.0 a 4.0 a todos los niveles, para las personas y los equipos, pero también para las instituciones y los sistemas.

Fuentes que dan lugar a modelos mentales, estructuras y síntomas

El viaje del egosistema al conocimiento del ecosistema, o del «yo» al «nosotros», tiene tres dimensiones: (1) una mejor relación con los demás; (2) una mejor relación con todo el sistema; y (3) una mejor relación con uno mismo. Estas tres dimensiones requieren que los participantes exploren los márgenes del sistema y del yo.

Explorar los márgenes del sistema significa ir al lugar de mayor potencial: por ejemplo, ponerse en el lugar de algunas de las personas más marginadas, como los habitantes de pueblos remotos de África o inmigrantes en un país desarrollado (véase el capítulo 7). Según nuestra experiencia, lo nuevo en cualquier sistema se muestra primero en la periferia. Allí es donde se ven los problemas y las oportunidades amplificadas como si los miráramos con una lupa. Los diferentes grupos de actores pueden utilizar sus experiencias compartidas para ser conscientes y comprender lo que está pasando realmente.

Explorar los márgenes del yo significa cambiar el lugar interior desde el que operamos. Significa abrir la mente, el corazón y la voluntad. Significa dejar en suspenso los antiguos hábitos de pensamiento. Significa empatizar. Y significa dejar ir aquello que quiere morir en nosotros y dejar venir aquello que está esperando nacer.

En los últimos dieciocho años, hemos estado trabajando para crear entornos para estos tipos de viajes hacia dentro y hacia fuera en las organizaciones, sistemas, sectores y culturas. Lo sorprendente es la fiabilidad con la que funciona este viaje a la periferia. No es fácil, es un trabajo duro. Y no podemos actuar con el modo antiguo, que es controlándolo. Pero podemos crear condiciones que permitan que funcione una alquimia más profunda; es decir, condiciones que ayuden a los líderes de un sistema a ampliar y profundizar su visión del sistema, pasando del ego al eco, del «yo» al «nosotros».

Está emergiendo un nuevo tipo de acción colectiva basada en la concienciación a partir de esta línea de experimentación y de trabajo, que no usa el antiguo modelo de colectivización en el que el ADN común se impone desde arriba, la antigua pirámide de arriba abajo que todos conocemos demasiado bien. En este modelo más horizontal, cada nodo individual se preocupa por el bienestar de los demás. Es un conocimiento compartido que permite una coordinación rápida, flexible y fluida y una toma de decisiones mucho más adaptadas y cocreativas que cualquier otro modelo organizacional actualmente en uso en las principales instituciones de la sociedad.

El viaje a la U

Llegamos a Estados Unidos en 1995 para trabajar con el Center for Organizational Learning del MIT (Massachusetts Institute of Technology), fundado por Peter Senge y sus colegas, junto con un grupo de compañías globales a principios de los años noventa. Al llegar, nos enteramos de que Senge y su organización formaban parte del mismo grupo System Dynamics del MIT que había producido el influyente estudio *Limits to Growth*, que había conformado nuestras ideas previamente y que ayudó a diseminar el movimiento medioambiental mundial en los años setenta.¹⁶

En su trabajo, Senge seguía observando lo bien desarrolladas que tenían las capacidades los doctorandos de dinámicas de los sistemas de analizar los sistemas averiados de nuestra sociedad actual. Pero su impacto práctico para poder cambiar cualquiera de esos sistemas era prácticamente cero. Basándose en esta desconcertante observación, Senge se interesó por la dimensión conductual del cambio.

El libro de Senge *The Fifth Discipline* se basa en fusionar: (1) la dinámica de los sistemas, (2) el cambio organizacional y (3) los procesos creativos. Esta síntesis resultó en el concepto que dio lugar al Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT y a un conjunto inicial de métodos y herramientas desarrollado por este pequeño grupo de investigadores-acción del MIT.

Al cabo de algunos años, Senge y sus colegas observaron que las herramientas funcionan muy bien en las manos de algunos profesionales, pero en otros casos la aplicación de las mismas herramientas no conducía a ningún cambio significativo. ¿Por qué las mismas herramientas son efectivas en manos de unos e inefectivas en manos de otros? Hemos estudiado esta cuestión en nuestra investigación, que ha incluido 150 entrevistas con líderes, empresarios e innovadores (muchas de las cuales fueron realizadas por Otto y por nuestro colega Joseph Jaworski), así como una participación activa en procesos de cambio en compañías, gobiernos y comunidades.¹⁷ El resultado de estos dieciocho años de trabajo es un marco 2.0 para el aprendizaje, el liderazgo, la innovación y una renovación sistémica profunda. Llamamos a este marco *Teoría U* por la forma del dibujo usado para zz La teoría está totalmente descrita en el libro de Otto *Teoría U*¹ y en el libro *Presence*, que Otto escribió conjuntamente con Senge, Jaworski y Betty Sue Flowers.¹⁸

La idea esencial de este marco es simple: *la calidad de los resultados producidos por cualquier sistema depende de la calidad del conocimiento desde el que la gente del sistema opera*. La fórmula para un proceso de cambio satisfactorio no es «la forma después de la función», sino «la forma después de la consciencia». La estructura del conocimiento y de la atención determina el camino por el que se despliega una situación.

Cambiar el lugar interior desde el que operamos

Nos topamos con este territorio profundo de investigación sobre el liderazgo cuando entrevistamos a Bill O'Brien, el último consejero delegado de Hanover Insurance. Resumiendo sus ideas más importantes del hecho de liderar el cambio transformacional en su propia compañía, O'Brien dijo: «El éxito de una intervención depende del *estado interior* de la persona que interviene».¹⁹ Podemos decirlo así: el éxito de nuestras acciones como promotores del cambio no depende de lo que hagamos ni de cómo lo hagamos, sino del lugar interior desde el que operemos (véase la figura 3).

Cuando yo (Otto) escuché por primera vez a O'Brien decir esto, pensé «Vaya, ¿qué sé realmente de este lugar interior? ¡No sé nada! ¿Tenemos uno o varios, o un número infinito de lugares de éstos?». No lo sabía porque ese lugar es el punto ciego de nuestra experiencia cotidiana. Podemos observar qué hacemos y cómo lo hacemos. Pero la calidad de la fuente (o lugar interior) desde el que operamos en «el Ahora» suele estar fuera del rango de nuestra observación, atención y consciencia normales.

Esta desconcertante reflexión sobre la fuente más profunda de la creación de la realidad social nos puso en la intrigante vía de investigar e integrar los hallazgos más recientes en la investigación sobre liderazgo, gestión, economía, neurociencias, práctica contemplativa y complejidad. La esencia de nuestro punto de vista tiene que ver con el poder de atención: no podemos transformar el comportamiento de los sistemas a menos que transformemos la calidad de la atención que la gente aplica a sus acciones en estos sistemas, tanto individual como colectivamente.

Liderar desde el futuro emergente

Al explorar este territorio en mayor profundidad, nos dimos cuenta de que la mayoría de las metodologías de aprendizaje existentes se basaban en aprender del pasado, mientras que la mayoría de los retos de liderazgo de las organizaciones parecían requerir algo bastante diferente: dejar ir el pasado para conectar con las posibilidades emergentes futuras y aprender de ellas.

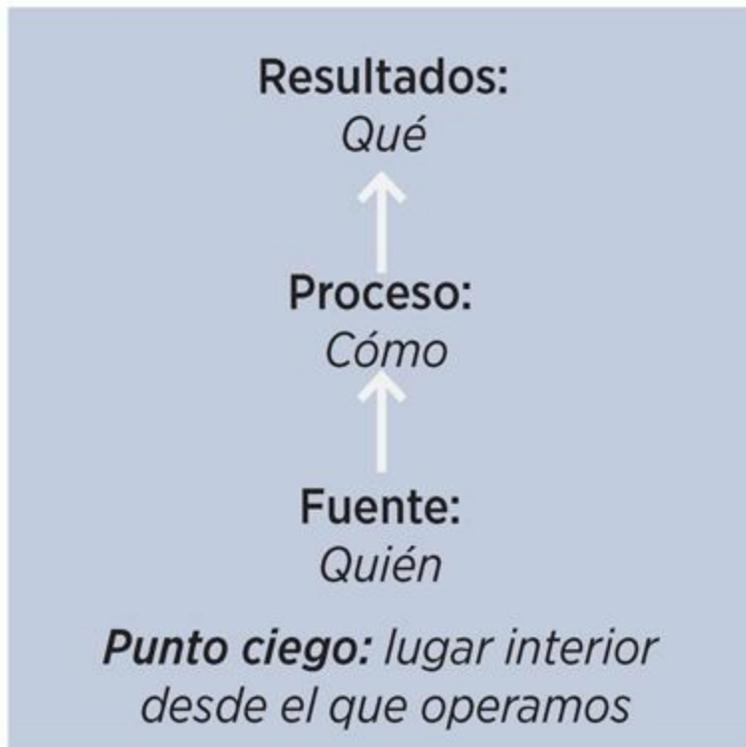


FIGURA 3. Punto ciego del liderazgo.

Nos dimos cuenta de que este segundo tipo de aprendizaje –aprender del futuro emergente– no sólo no tenía ninguna metodología, sino que tampoco tenía ningún nombre real. Y sin embargo, todos los innovadores, empresarios y personas muy creativas expresan una relación estrecha con esta fuente profunda de conocimiento. Otto empezó a referirse a ello como *Teoría U* y *presenciación*. «Presenciación» es una palabra compuesta que combina *sensación* (sentir la posibilidad futura) y *presencia* (estar en el momento actual). Significa percibir y materializar nuestra mejor posibilidad futura, actuar desde la presencia de lo que quiere emerger.

Lo que propone la Teoría U; es decir, que la calidad de los resultados en cualquier tipo de sistema socioeconómico depende del conocimiento de las personas del sistema desde el que operan, nos lleva a la diferenciación entre cuatro niveles de conocimiento. Estos cuatro niveles afectan al lugar en el que se originan las acciones en relación con los límites del sistema.

Piense en el ejemplo de la escucha. Llamamos *descarga* al primer nivel de escucha. Describe el comportamiento y el pensamiento habituales y resulta en los mismos comportamientos y resultados de siempre. Este tipo de escucha se origina desde el centro de nuestros hábitos, desde lo que ya conocemos por la experiencia pasada. He aquí un ejemplo: cuando el presidente George W. Bush y el vicepresidente Dick Cheney recibieron los informes de la CIA sobre un ataque inminente en Estados Unidos antes del 11 de septiembre, estaban tan centrados en el desarrollo de la guerra contra Saddam Hussein que fueron incapaces de escuchar y de reconocer los numerosos y potentes avisos de la inteligencia. Fueron incapaces de escuchar nada que no fuera en la misma línea de lo que pensaban que ya sabían. Esta incapacidad atrapó a estos responsables políticos dentro del mundo de sus nociones y sus visiones preconcebidas.²⁰

En cambio, la escucha del nivel 4, llamada *presenciación*, representa un estado del campo social en el que el círculo de atención se amplía y una nueva realidad entra en el horizonte y se encarna. En este estado, la escucha se origina fuera del mundo de nuestros conceptos preconcebidos. Sentimos como si estuviéramos conectados y como si operáramos desde una esfera creciente alrededor. A medida que la presencia de este estado exacerbado de atención se hace más profunda, el tiempo parece ir más lento, el espacio parece abrirse y la experiencia del yo se transforma, pasando de un único punto (ego) a una presencia exacerbada y una conexión más fuerte con la esfera de alrededor (eco). Se ven ejemplos de este cambio cuando un equipo deportivo mejora su nivel de juego al estar *totalmente concentrado* o cuando un conjunto de jazz *encuentra su ritmo*.

Los dos niveles intermedios son el nivel 2 (escucha factual) y el 3 (escucha empática). Comentaremos los cuatro niveles en más detalle cuando presentemos la Matriz de la Evolución Social en el capítulo 4.

¿Qué hace falta para que las personas, los equipos, las instituciones y sistemas mayores cambien su lógica de atención y su modo de funcionamiento de la descarga a la presenciación?

Principios de la presenciación

Responderemos a esta pregunta con mayor detalle a lo largo del libro. Pero, por ahora, compartiremos algunos de los principios clave que reflejan lo que hemos aprendido a lo largo de los últimos años y que, por su experiencia, pueden parecerle familiares:

1. *La energía sigue a la atención.* Allí donde situemos nuestra atención es donde la energía del sistema irá. «La energía sigue a la atención» significa que debemos cambiar nuestra atención, de lo que estamos intentando evitar a lo que realmente queremos que se convierta en realidad.
2. *Seguir los tres movimientos de la U.* Lo llamamos *proceso de la U* por la «forma» del viaje. Para llegar al punto profundo de transformación (en la parte inferior de la U), es necesario antes bajar por la U (lado izquierdo) abriendo nuestra mente, nuestro corazón y nuestra voluntad. Luego, después de atravesar el «ojo de la aguja» en la parte inferior, subir por la U (lado derecho) para que lo nuevo se haga realidad (véase la figura 4). En palabras de nuestro colega economista Brian Arthur, los tres principales movimientos del proceso de la U son:
 - a. Bajar por la U: *Observar, observar, observar.* Dejar de descargar y sumergirnos totalmente en los sitios de mayor potencial, en los lugares más importantes para la situación a la que nos enfrentamos.
 - b. En la parte inferior de la U: *Retiro y reflexión; permitir que emerja el conocimiento interior.* Ir a los lugares de quietud donde el conocimiento sube a la superficie. Aquí compartimos y reflexionamos sobre todo lo que hemos aprendido desde un lugar de escucha profundo, preguntándonos: «¿Qué quiere emerger aquí?», «¿Qué relación tiene con el viaje que tengo por delante?» y «¿Cómo puedo ser parte de la historia del futuro en lugar de seguir aferrado a la historia del pasado?».
 - c. Subir por la U. *Actuar en un instante.* Explorar el futuro *haciendo*. Desarrollar un prototipo. Un prototipo explora el futuro haciendo algo pequeño, rápido y espontáneo; rápidamente genera un retorno de todas las partes implicadas clave y nos permite desarrollar e iterar nuestra idea.
3. *Ir a los márgenes del yo.* Para aplicar este proceso en el contexto de las instituciones, debemos dotarlo de una nueva tecnología de liderazgo. El núcleo de esta tecnología se centra en sintonizar tres instrumentos: la mente abierta, el corazón abierto y la voluntad abierta. Con una mente abierta, podemos *dejar en suspenso* antiguos hábitos de pensamiento. Con un corazón abierto, podemos *empatizar*, o ver una situación a través de los ojos de otra persona. Con una voluntad abierta, podemos *dejar ir* y *dejar venir lo nuevo*.
4. *Pasar por el ojo de la aguja.* En el punto más profundo de cada viaje de la U hay

un umbral. Atravesar ese umbral, pasar por el ojo de la aguja, puede parecerse a morir y renacer. Según la Biblia, «Es más fácil que un camello pase por el ojo de una aguja que no que un hombre rico entre en el reino de Dios».²¹ La frase «ojo de la aguja» se refiere a una puerta del antiguo Jerusalén: para que un hombre pudiera hacer pasar a su camello por la puerta de Jerusalén, tenía que descargar todos los paquetes con los que cargaba el animal. Del mismo modo, si queremos pasar por el ojo de la aguja en la base de la U, tenemos que dejarlo ir todo y descargar todo el equipaje que no sea esencial. Atravesar esta puerta significa encontrar las dos preguntas clave de nuestro viaje: ¿quién es mi Yo? y ¿cuál es mi Trabajo? El Yo con y mayúscula es nuestra mejor posibilidad futura. El Trabajo con *t* mayúscula es nuestro propósito o nuestra llamada. Es para lo que estamos aquí en la Tierra.

5. *Transformar a los tres enemigos.* ¿Por qué el viaje de la U es el camino menos transitado? ¿Por qué muchas personas son conscientes de este profundo proceso de conocimiento y, sin embargo, raramente se produce en el contexto de nuestros sistemas mayores? Porque en el momento en que nos comprometemos a iniciar este viaje empezamos a encontrarnos con nuestros tres enemigos principales: *la voz de la duda y del juicio* (VdJ: cerrar la mente abierta), *la voz del cinismo* (VdC: cerrar el corazón abierto) y *la voz del miedo* (VdM: cerrar la voluntad abierta).
6. *Empezar siempre por «prestar atención a la grieta»:* ¿Dónde encontramos primero el futuro? «Búscalo en tus manos. No pienses en él, siéntelo» es la principal instrucción que Bagger Vince da a Junah en la película de Robert Redford *La leyenda de Bagger Vance*. El futuro aparece primero en nuestros sentimientos y a través de nuestras manos, no en nuestro análisis abstracto. «Prestar atención a la grieta» significa estar atentos a las aperturas, a los retos y a las perturbaciones en las que *sentimos* que el pasado termina y el futuro quiere empezar.
7. *Contener el espacio para transformar los campos de conversación del debate al diálogo y a la creatividad colectiva.* Todo campo social necesita un contenedor. La conversación de alto nivel, como el diálogo y la creatividad colectiva, requiere contenedores y espacios de contención de gran calidad. «Transformar la calidad de la conversación» en un sistema significa transformar la calidad de la relación y del pensamiento»; es decir, la calidad de los resultados del mañana.
8. *Reforzar las fuentes de presenciación para evitar las dinámicas destructivas de la ausenciación.* La sociedad moderna emerge de la interrelación de dos campos sociales potentes: la presenciación y la ausenciación. El campo de la presenciación funciona a través de la apertura de la mente, el corazón y la voluntad. Sabemos que existen muchos ejemplos inspiradores de este proceso en todo el planeta. Pero todos los que trabajan en las instituciones y en los sistemas también saben que existe otro campo. Este campo se caracteriza por el hecho de aferrarnos a la idea de que sólo existe Una Verdad, en lugar de operar con una mente abierta; de aferrarnos al Nosotros frente a Ellos, en lugar de operar con un corazón abierto, y de quedarnos congelados dentro de una identidad rígida, en lugar de operar con una

voluntad abierta. ¿Cómo llamamos a los sistemas sociales que tienen estas tres características? Fundamentalistas. El fundamentalismo es el resultado de cerrar y congelar nuestra mente, nuestro corazón y nuestra voluntad, en lugar de abrirlos, calentarlos e iluminarlos.



FIGURA 4. El proceso U de co percepción y de co creación: presenciación.

Vivimos en la tensión de estos dos campos. No somos sólo uno, a menudo nos vemos divididos en dos. En ocasiones, operamos desde nuestra mejor posibilidad futura (presenciación), pero de vez en cuando la perdemos y nos aferramos a patrones antiguos de descarga (ausenciación). Experimentamos esta frágil naturaleza de la realidad actual no sólo en las relaciones personales, sino también en el campo del desarrollo global y del cambio. Estamos divididos entre estos dos campos, y necesitamos aprender a reforzar nuestros cimientos en el campo de la presenciación.

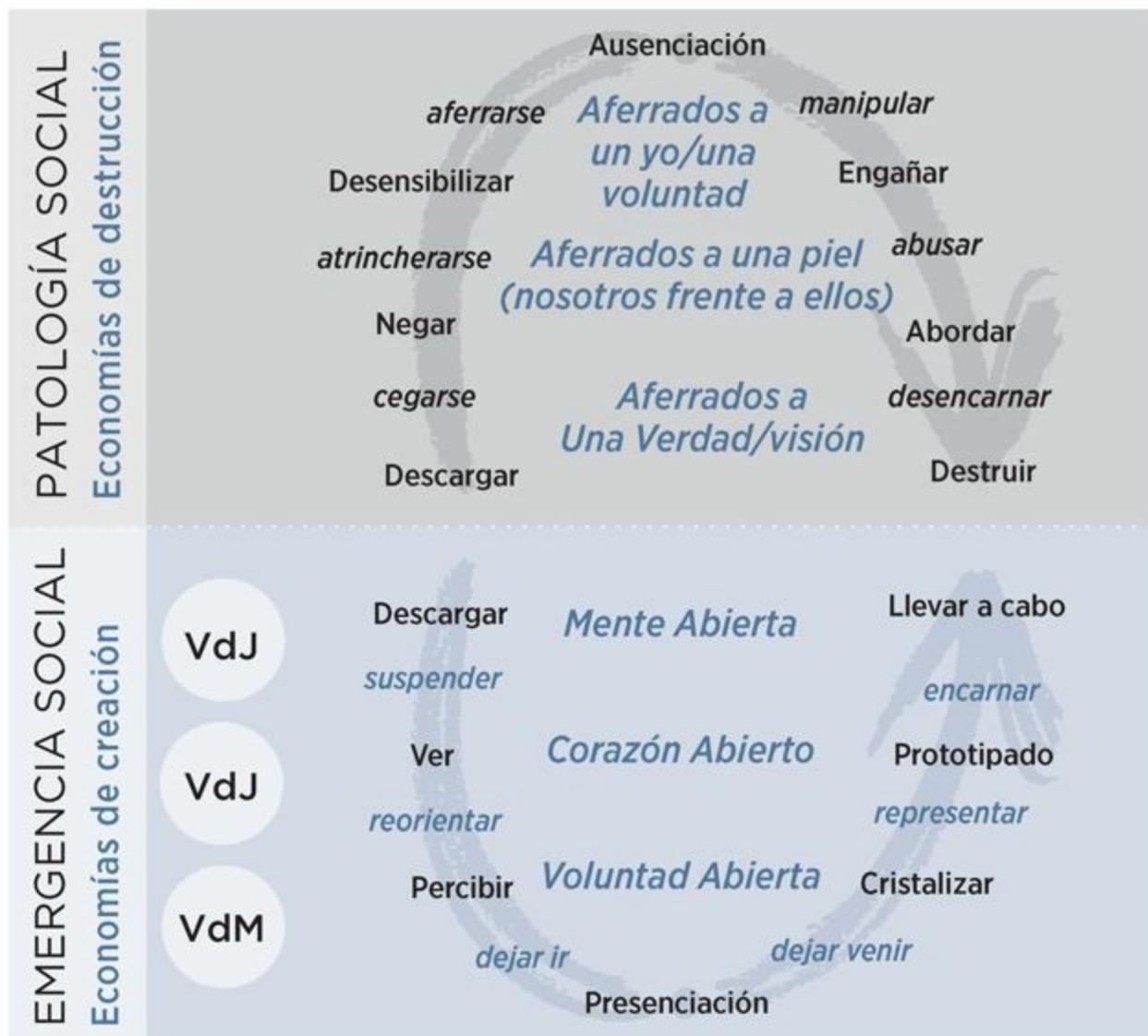


FIGURA 5. Espacios sociales de la creación colectiva (presenciación) y de destrucción (ausenciación).

La realidad social emerge continuamente desde la interrelación entre estas dos fuerzas: el campo de la presenciación que nos permite cocrear desde un nivel más profundo de humanidad e intención, y el campo de la ausenciación que, a través de nuestro punto ciego de no ser conscientes, nos atrapa en patrones de destrucción y de autodestrucción (véase la figura 5).

El viaje de este libro

Este libro transcurre a través de un marco emergente para transformar las instituciones, la sociedad, las relaciones y el yo. Los primeros cuatro capítulos le invitan a viajar por el lado izquierdo de la U, a través de los cuatros niveles del iceberg: de la punta visible a los niveles subyacentes menos visibles:

1. síntomas: perturbación, muerte y renacimiento (capítulo 1);
2. estructura: desconexiones sistémicas (capítulo 2);
3. pensamiento: Matriz de la Evolución Económica (capítulo 3), y
4. fuente: atravesar el ojo de la aguja (capítulo 4).

Los siguientes cuatro capítulos le llevarán por el lado derecho de la U, hacia la visión, la representación y la encarnación de:

5. la nueva transformación individual de liderazgo (capítulo 5);
6. la nueva transformación relacional de liderazgo (capítulo 6);
7. la nueva transformación institucional de liderazgo (capítulo 7), y
8. el nuevo liderazgo desde el futuro emergente (capítulo 8).

Los capítulos 5 y 6 describen la revolución personal y relacional que este libro intenta iluminar. El capítulo 7 se centra en lo que llamamos la Matriz de la Transformación Institucional, una hoja de ruta para el camino evolutivo de los sistemas institucionales y sociales clave de 1.0 a 4.0. Este mapa sugiere que las experiencias transformadoras necesarias en la educación, la salud, las finanzas, los negocios, el gobierno y la sociedad civil en realidad no son tan distintas. Todas presentan viajes similares para invertir y dar la vuelta a sistemas tipo pirámide para cultivar el suelo de un campo cocreativo de intención y conocimiento compartidos, y de acción entre límites institucionales. El capítulo 8 concluye con una visión específica de lo que nosotros, como generación actual de promotores del cambio en este planeta, nos vemos llamados a hacer en la próxima década o décadas.

Cada capítulo termina con unas conclusiones y algunas cuestiones prácticas para la reflexión individual y el trabajo en grupo. Pretenden constituir una herramienta práctica para que pueda unirse al movimiento emergente global en una visión de la crisis ecológica, social y espiritual de nuestro tiempo como tres aspectos de un problema más profundo que nos llama a pasar del egocentrismo al ecocentrismo, como vía para transformar las compañías, la sociedad y el yo. Las preguntas al final de cada capítulo le ayudarán a formar su propio grupo. El sitio web (www.presencing.com) y sus sesiones globales le permitirán conectarse con otras personas para copercibir y cocrear su camino futuro.

Nota

1 Publicado por Editorial Elefthería en 2015.

En la superficie: síntomas de muerte y renacimiento

Este capítulo explora los síntomas presentes en la punta del iceberg de nuestra realidad actual. Pasamos de la caída de los tiranos a una exploración de las fallas geológicas más profundas que siguen generando los cambios disruptivos de nuestro tiempo. También nos fijamos en estos acontecimientos disruptivos desde el punto de vista de los promotores del cambio: ante la perturbación, ¿qué determina que terminemos con momentos de locura o de concienciación?

La caída de los tiranos

En otoño de 1989, dos semanas antes de la caída del muro de Berlín, llevamos a un grupo de estudiantes internacionales a Berlín Oriental, donde nos reunimos con activistas de derechos civiles en el sótano de una iglesia. En un momento dado, el profesor que nos acompañaba, el investigador sobre la paz Johan Galtung, lanzó una predicción sobre la mesa: «El muro de Berlín caerá antes del final del año». Todo el mundo lo dudaba, incluyendo los organizadores de la resistencia contra el régimen de Alemania Oriental. Y todos nos equivocamos. El muro cayó y la Guerra Fría terminó al cabo de unos meses de esa reunión.

Casi dos décadas después, en otoño de 2008, la quiebra de Lehman Brothers, una compañía de servicios financieros global, mandó ondas sísmicas a todo el planeta y en cuestión de horas hizo que los sistemas financieros de Estados Unidos y Europa colapsaran. Hoy, los megabancos de Wall Street restantes y sus contrapartes europeas han sobrevivido gracias a los masivos rescates financiados por los contribuyentes de sus gobiernos. El 11 de octubre de ese año, el director del Fondo Monetario Internacional (FMI) avisó de que el sistema financiero mundial se estaba balanceando al «borde de una fallo sistémico».¹

En diciembre de 2010, Mohamed Bouazizi, un joven tendero de frutas y verduras de Túnez, se prendió fuego como protesta por el trato recibido de la policía, que quiso extorsionarle y, al negarse, se quedó con su mercancía y le pegó. En enero de 2011, una activista egipcia de veintiséis años, Asmaa Mahfouz, colgó un vídeo en la red llamando a la gente a protestar contra el «Gobierno corrupto» del presidente de Egipto, Hosni Mubarak, manifestándose en la plaza Tahrir del Cairo.² Con ese vídeo, encendió e inspiró un levantamiento entre la población egipcia. Una semana después, el 25 de enero, miles de personas se unieron a ella en la plaza Tahrir. En pocos días, el movimiento contaba con millones de personas. Primero, la policía egipcia respondió con brutalidad; sin embargo, al cabo de menos de cuatro semanas desde que Mahfouz colgara ese primer vídeo, el presidente Mubarak dimitió.

Un mes más tarde, un terremoto de 9,0 puntos sacudió la costa de Japón, generando un tsunami masivo que mató a más de 20.000 personas. La planta nuclear Daiichi de Fukushima estaba protegida por un dique marino diseñado para resistir un tsunami de 5-7 metros. Minutos después de que sacudiera el terremoto, llegó un tsunami de 14 metros, que fácilmente superó el dique marino y dejó fuera de servicio los generadores eléctricos de emergencia de la planta. Por consiguiente, el combustible radiactivo empezó a sobrecalentarse poniendo la planta en situación de fallo catastrófico.

A medida que el año iba avanzando, la Primavera Árabe se fue extendiendo por el planeta. Muamar Gaddafi fue derrocado en Libia. El movimiento Ocupar Wall Street, que se inspiró en parte en la Primavera Árabe, llevó a cabo acciones en más de mil ciudades de todo el planeta.³

La caída del muro de Berlín, la desaparición de los regímenes de Mubarak y Gaddafi, el accidente en la planta nuclear Daiichi en Fukushima y la casi quiebra del sistema financiero occidental comparten algunas características:

1. El fin de una estructura de control inflexible y centralizado, que previamente se había considerado indestructible.
2. El inicio de un movimiento de base espontáneo y descentralizado de personas que dejaban ir su miedo y que despertaban a otro nivel de concienciación y de interconectividad.
3. La apertura de algunas pequeñas grietas en el sistema antiguo, seguidas por su desmoronamiento y colapso final.
4. El rebote de las fuerzas antiguas en cuanto el recuerdo del colapso empezaba a desdibujarse; las fuerzas antiguas intentaron ocultar las causas raíz reales de la quiebra para extender su acceso privilegiado al poder y a la influencia (un ejemplo sería la oligarquía financiera de Wall Street).

Pensamos que este tipo de acontecimientos seguirán produciéndose. Estos cambios disruptivos marcan el inicio de una nueva era en la que hemos entrado como comunidad global, una nueva era de perturbación creciente. En ocasiones, estos movimientos darán lugar a movimientos que traerán un cambio profundo, y en ocasiones titubearán y fracasarán. En muchos casos, como comentamos más adelante en el libro, estas perturbaciones ya están produciéndose. Es demasiado tarde para evitarlas todas. Así pues, ¿dónde está nuestro punto de control? Está en cómo respondemos al impacto que tienen estas alteraciones en nuestro trabajo y en nuestra vida.

Un cambio disruptivo no sólo afecta a nuestro mundo exterior, sino también a nuestro yo interior. Momentos así hacen que nuestro mundo se detenga de repente. Pueden ser aterradoras, pero también constituyen un gran espacio en blanco que se puede rellenar de una de las dos maneras siguientes: *congelándonos* y volviendo a los patrones del pasado, o abriéndonos a las *mejores posibilidades futuras*. La segunda respuesta –inclinarnos hacia nuestro futuro emergente, sentirlo y materializarlo– es de lo que trata el presente libro.

Presenciación

En el momento en que alcanzamos este punto de colapso, tenemos dos opciones: congelarnos y volver a nuestros hábitos profundamente arraigados del pasado, o detenernos e inclinarnos hacia el espacio de lo desconocido, hacia lo que quiere emerger.

Esta segunda posibilidad –inclinarnos hacia nuestro mejor potencial futuro y conectar con él– es lo que llamamos *presenciación*. Como hemos comentado en la introducción, la palabra *presenciación* fusiona los términos *presencia* y *sensación*. Significa sentir y operar desde la presencia de un campo futuro emergente. Al conectar con este campo de conciencia exacerbada, nuestra atención pasa de *ir más lenta, abrirse, reorientarse y dejar ir a dejar venir, cristalizar y encarnar* lo nuevo. La figura 4 (véase la introducción) resume este proceso.

El proceso de conectar con nuestro Yo, nuestra mejor posibilidad futura, y avanzar hacia la acción puede ser una secuencia que realizamos en un instante o durante varios años. Es un arquetipo del viaje del ser humano. Es un proceso de apertura, de permitir que algo nuevo aterrice, emerja y se haga realidad a través de nosotros.

Un ejemplo real de este proceso fue el que desató el vídeo colgado por Asmaa Mahfouz el 18 de enero de 2011, que inspiró a personas de todo el mundo. En él, hablaba desde un lugar que trasciende los tres obstáculos primarios (duda, cinismo y miedo) que nos impiden conectar con nuestra fuente de presencia y autenticidad profundas.

En lugar de expresar duda, que la propaganda gubernamental intentaba perpetuar, hablaba con una gran claridad. En lugar de expresar cinismo, hablaba desde un estado de conexión profunda y empatía. Y en lugar de expresar miedo, que la aislaría, hablaba desde un lugar de vulnerabilidad, compromiso y valor:

Cuatro egipcios se han prendido fuego para protestar contra la humillación, el hambre, la pobreza y la degradación con la que han tenido que vivir durante treinta años. Cuatro egipcios se han prendido fuego pensando que quizás podremos tener una revolución como en Túnez; quizás podremos tener libertad, justicia, honor y dignidad humana. Hoy, uno de esos cuatro egipcios ha fallecido, y he visto a gente comentar y decir: «Que Dios le perdone. Ha cometido un pecado, se ha suicidado para nada».

Gente, tengamos un poco de vergüenza.

Colgué que yo, una chica, bajaría a la plaza Tahrir y me quedaría allí, sola. Y llevaría una pancarta. Pensé que la gente mostraría un poco de honor. Escribí incluso mi número por si había más gente que quisiera bajar conmigo. No vino nadie salvo tres chicos, tres chicos y tres vehículos armados de la policía antidisturbios. Y decenas de matones contratados y oficiales vinieron para aterrorizarnos. Nos separaron de la gente a empujones. Pero, en cuanto estuvimos a solas con ellos, empezaron a hablar con nosotros. Nos dijeron: «¡Basta! Los que se

prendieron fuego eran psicópatas». Obviamente, en todos los medios nacionales, todo aquel que muera en protesta contra algo es un psicópata. Si eran psicópatas, ¿por qué se prendieron fuego delante del edificio del Parlamento?

Estoy haciendo este vídeo para mandar un mensaje simple: queremos bajar a la plaza Tahrir el 25 de enero. Si todavía nos queda honor, y si queremos vivir con dignidad en este país, tenemos que ir a la plaza el 25 de enero. Iremos y exigiremos nuestros derechos, nuestros derechos humanos fundamentales.⁴

La primera vez que Mahfouz fue a la plaza Tahrir, la acompañaron, como cuenta, tres jóvenes. La vez siguiente, después de colgar el vídeo, se le unieron más de 50.000 detractores, y una semana después, el 1 de febrero, más de un millón de personas se manifestó pacíficamente. El 11 de febrero, el supuestamente «indestructible» régimen llegó a su fin y Mubarak dimitió.

Este proceso de cocreación de un cambio disruptivo no es un caso singular ni aislado. Forma parte de una imagen mucho mayor que está empezando a hacerse visible ahora. Hemos visto intentos similares en muchos otros sectores, sistemas y culturas. Los promotores del cambio que se embarcan en estos viajes se aventuran lejos de los caminos conocidos y se sitúan en los márgenes de lo desconocido. Se conectan con fuentes profundas de conocimiento, percibiendo el futuro que quiere emerger. Pero, en la mayoría de las ocasiones, los líderes del cambio no hablan de esta profunda y personal zona de cambio porque no existe ningún lenguaje ampliamente conocido ni aceptado para hacerlo.

Mahfouz es una figura muy visible en la punta de un iceberg que puede representar, en palabras del escritor y activista Paul Hawken, «el mayor movimiento de toda la historia social».⁵ Incluye movimientos de base de la sociedad civil que han hecho caer los regímenes tiranos de Egipto y Túnez, los regímenes comunistas de Europa del Este, y el régimen del *apartheid* en Sudáfrica. El movimiento también incluye una nueva raza de empresarios que crean compañías «híbridas» que aspiran a un balance triple, combinando rentabilidad con misión social y objetivos medioambientales.

Este nuevo movimiento global no tiene nombre, ni líder, ni ideología, ni programa único ni centro único. En lugar de eso, la gente comparte un nuevo campo interior, un campo emergente de conexión y consciencia, una preocupación colectiva sobre el bienestar de todos los seres vivos, incluyendo nuestro planeta.

Ausenciación

Obviamente, la presenciación no se produce si vamos en piloto automático. Cuando nos enfrentamos a un momento de colapso, en lugar de inclinarnos hacia el futuro, también podemos elegir volver a los patrones habituales del pasado. Mubarak lo hizo el 10 de febrero de 2011, cuando se negó inicialmente a dimitir. Erich Honecker y el Politburó de Alemania Oriental lo hicieron a principios del otoño de 1989, al intentar aferrarse a un sistema que se estaba tambaleando. Los bancos de Wall Street lo hicieron a punto de colapsarse, cuando todavía no podían resistirse a expandir su poder a través de –según las palabras del antiguo Economista Jefe del FMI, Simon Johnson– un «golpe maestro silencioso».⁶ La Iglesia católica lo hace cuando, incluso ante los casos más desgarradores de abusos infantiles, sigue aferrándose a sus antiguas rutinas institucionales. Pero no sólo se trata de *ellos*. Todos lo hacemos cuando nos negamos a dejar ir aquello que funcionó en el pasado pero que ha dejado de hacerlo.

Cuando respondemos al espacio interior de vacío descargando lo antiguo en lugar de inclinándonos hacia lo nuevo, nos estamos embarcando y correpresentando un viaje de patología social que más o menos se parece a esto: descarga, negación, desensibilización, ausenciación, engaño, destrucción y (a la larga) autodestrucción.

Como muestra la figura 5 de la introducción, el viaje de ausenciación es la inversión del viaje de presenciación. En lugar de abrir la mente, el corazón y la voluntad, el ciclo de ausenciación se aferra fuertemente al pasado. No se atreve a inclinarse hacia lo desconocido, hacia el futuro emergente. Por consiguiente, el espacio de ausenciación nos lanza a un camino de negación (no ver lo que está pasando), desensibilización (falta de empatía hacia el prójimo), ausenciación (pérdida de conexión con nuestro Yo superior), engaño (basarnos en ilusiones) y destrucción (destruir a los demás y a uno mismo).

Una buena ilustración de la ausenciación es lo que Hitler y los nazis hicieron a la Europa Central y al resto del mundo. Hoy, fíjese en lo que le estamos haciendo colectivamente a nuestro planeta. El patrón fundamental es el mismo.

Por consiguiente, ser lanzados al espacio de la ausenciación significa quedar aferrados en las tiranías de:

1. Una Verdad (ideología)
2. Un «Nosotros» frente a «Ellos» (colectivismo rígido)
3. Una Voluntad (fanatismo)

La triple tiranía de «Una Verdad, Un Nosotros, Una Voluntad» también se conoce como *fundamentalismo*. Es la estructura contra la que la gente se levantó en la II Guerra Mundial. Tanto si hablamos de la lucha por la descolonización y la independencia en el hemisferio sur, las luchas contra el sistema de *apartheid* en Sudáfrica o la lucha contra los regímenes tiranos en Europa del Este, América Latina y el norte de África, la lucha más profunda en todos estos lugares siempre ha sido la misma: la gente sigue

levantándose y luchando contra la misma tiranía que emerge del fundamentalismo de Una Verdad (una mentalidad cerrada), Un Nosotros (un corazón cerrado) y Una Voluntad (una voluntad cerrada). Esta visión rígida del mundo ha llevado a unas estructuras sociales definidas por tres características clave:

1. Comunicación unilateral, lineal
2. Baja transparencia, basada en la exclusión
3. Intención de servir al bienestar de unos pocos

La alternativa no está bien definida, pero se podría resumir así:

1. Comunicación multilateral y cíclica
2. Mucha transparencia, basada en la inclusión
3. Intención de servir al bienestar de todos

Cómo alcanzar el segundo modelo es un tema central de este libro. Y lo sorprendente, actualmente, es que la mayoría de las personas del planeta probablemente rechazarían el primer modelo, que reproduce meramente una violencia estructural y cultural extendida.²

La batalla contra el fundamentalismo de la que estamos hablando no se ganará derrotando a Al Qaeda. Es una batalla por el futuro de nuestro planeta. No la ganaremos lanzando bombas a otras personas. *El campo de batalla principal de este siglo es con nosotros mismos.* Es una batalla entre el yo y el Yo: entre nuestro yo existente y acostumbrado y nuestro Yo futuro emergente, tanto individual como colectivamente. Es una batalla entre la ausenciación y la presenciación que se despliega en todos los sectores y los sistemas de la sociedad actual.

Momentos de locura y de concienciación

¿Qué determina si, como individuos, equipos, instituciones y sistemas operamos desde el estado de ausenciación o el estado de presenciación? ¿Cuál es la palanca que nos permite cambiar de un estado a otro? ¿Qué podemos hacer para pasar de la locura a la concienciación?

Pongamos un ejemplo concreto. El 26 de abril de 1986, hubo un accidente en el reactor número 4 de la planta nuclear de Chernóbil, en Ucrania. Al empezar a desplegarse el peor escenario posible, los niños y los ciudadanos de la ciudad más próxima, Pripjat, no fueron avisados. Los ciudadanos de la región, rusos y europeos, quedaron expuestos a una nube de radiación nuclear que primero viajó hacia el norte de Escandinavia y luego cubrió casi toda Europa y sus 500 millones de habitantes.

No sólo los ciudadanos europeos no fueron avisados sobre la amenaza potencial, incluso los principales líderes soviéticos del Kremlin no estaban al corriente. Mikhail Gorbachov, que en aquella época era secretario general del Partido Comunista, narra: «Recibí una llamada hacia las cinco de la mañana diciéndome que había habido un accidente en la planta nuclear de Chernóbil. Las primeras informaciones hablaban de un “accidente” y de un “incendio”. El informe decía que todo estaba en buen estado, incluido el reactor... Primero, me dijeron que no había habido ninguna explosión. Las consecuencias de esta información fueron especialmente dramáticas... ¿Qué había sucedido? ¿Una explosión nuclear, una nube, una contaminación grave? Fue Suecia quien nos alertó».⁸

A Gorbachov le dijeron que el accidente no representaba ninguna amenaza para el medio ambiente y que estaba controlado. Nadie, según Gorbachov, le dijo en esos primeros días que había habido una serie de explosiones en el núcleo del reactor que habían hecho saltar por los aires la cubierta de 12.000 toneladas del reactor, liberando un vapor altamente radiactivo al medio ambiente. Más tarde, estos altos niveles de radiación hicieron saltar las alarmas en la planta nuclear Forsmakr de Suecia, a unos 10.000 kilómetros de distancia. El Gobierno sueco alertó a su población sobre el polvo radiactivo.

Aunque la radiación seguía emanando sin control de la planta de Chernóbil, la evacuación de los ciudadanos que vivían al lado de la planta no empezó hasta más de veinticuatro horas después del accidente. Hasta que Gorbachov creó una comisión de expertos nucleares y les dio acceso a recursos ilimitados de personal y tecnología no empezó una respuesta a gran escala a la crisis.

Al mismo tiempo que se desplegaba esta respuesta a la crisis, muchos de los antiguos patrones de descarga seguían vigentes, con unas consecuencias desastrosas. Los expertos nucleares se reunieron en un hotel cerca de la planta nuclear accidentada, en una ciudad que había sido totalmente evacuada, exponiéndose por lo tanto a altos niveles de radiación de los que al menos algunos de ellos debían de ser conscientes. Incluso se llevaron a cabo las tradicionales celebraciones del Primero de Mayo en Kiev, la capital

de Ucrania, que está a menos de 100 km de la zona de la catástrofe. Asistieron altos representantes locales.

En una entrevista posterior, Gorbachov reflexionaba sobre la reacción de los expertos nucleares: «Eran gente destacada, especialistas. No podía creer que hicieran algo [tan] irresponsable, suicida. Los expertos infravaloraron la situación. Los criterios antiguos ya no servían. Había habido accidentes nucleares anteriormente... [pero] nunca había habido un accidente de este alcance. Incluso pensaban [los expertos nucleares] que la planta volvería a estar operativa en mayo o junio».⁹

Luego, finalmente, cuando se reveló toda la gravedad de la catástrofe nuclear, la Unión Soviética movilizó a 500.000 personas en la lucha para evitar una catástrofe aún mayor. Los esfuerzos de descontaminación y limpieza siguen en la actualidad, y consumen del 5 al 7 % del gasto gubernamental en Ucrania (cifras de 2003-2005).¹⁰

Otro ejemplo de responder a un reto descargando viejos patrones de comportamiento es el del ministro francés de Salud Pública y Seguridad Social, Pierre Pellerin, quien afirmó que la nube de lluvia nuclear, que había llegado al norte de Europa, a Europa Central y del Este, nunca había atravesado la frontera de Francia. (Francia sigue obteniendo el 75 % de su electricidad de la energía nuclear, el porcentaje más alto del mundo).

La catástrofe de Chernóbil es un ejemplo cruel de cómo el hecho de descargar el comportamiento antiguo en un contexto en el que ya no encaja genera patrones de negación, distorsión de datos, engaño, destrucción y autodestrucción. Pero la historia no termina aquí. Gorbachov se dio cuenta de que si el núcleo fundido había alcanzado las aguas subterráneas debajo del reactor, Europa podría haberse convertido en un páramo inhabitable. Afirma: «Chernóbil nos mostró la verdadera naturaleza de la energía nuclear en manos del ser humano. Calculamos que nuestros misiles más potentes, los SS-18, eran igual de potentes que 100 Chernobyls... Y teníamos 2700, y eran para los americanos. Imagine la destrucción... Chernóbil convenció a todo el mundo, tanto a los soviéticos como a los americanos, de la magnitud del volcán nuclear sobre el que nuestros países están sentados. No sólo nuestros dos países, sino el mundo entero».¹¹ Un año y medio después de Chernóbil, Gorbachov retiró todas las cabezas nucleares de la Unión Soviética con un rango de 500 a 5000 kilómetros.

Al ver los catastróficos acontecimientos de Chernóbil, Gorbachov dejó que sus pensamientos fueran más lentos y que su mente fuera consciente, supo dejar ir la antigua lógica militar de la destrucción mutua garantizada y dejar que las semillas del desarme germinaran y crecieran. Estas semillas terminaron cambiando el curso de la historia mundial para mejor.¹²

Esta historia plantea una pregunta evidente: ¿cómo debería afectar el curso de los acontecimientos disruptivos, los que están sacudiendo nuestro planeta en este momento, a nuestro pensamiento y a nuestro conocimiento como comunidad global hoy? ¿Qué debemos dejar ir? ¿Y qué semillas del futuro debemos dejar germinar y crecer?

Fallas geológicas

Las catástrofes naturales como las erupciones volcánicas, los terremotos y los tsunamis suelen suceder en las fallas geológicas de las placas tectónicas; es decir, en regiones en las que las placas tectónicas de la tierra coinciden y ejercen su fuerza masiva entre sí. No se puede prever totalmente dónde o cuándo se producirán las mayores rupturas o erupciones. Pero conocer la geografía de las fallas geológicas significa conocer las zonas de potencial impacto.

Las rupturas y erupciones sociales y económicas son muy similares, en este sentido. Suelen producirse en las fallas geológicas que dividen el cuerpo social colectivo de nuestras comunidades y sociedades. De nuevo, no podemos predecir totalmente cuándo o dónde se va a producir una catástrofe, pero comprender el espacio de posibilidad nos permite prestar mucha más atención a las señales sutiles que presagian acontecimientos mayores como la caída del muro de Berlín, el colapso del sistema financiero y el derrumbe de los regímenes autoritarios.

¿Cuál es la geografía de las principales fallas geológicas que dividen el cuerpo socioeconómico colectivo –la suma total de relaciones humanas– actualmente? Creemos que existen tres principales fallas geológicas, relativas a las tres principales relaciones que mantenemos como seres humanos: (1) nuestra relación con la naturaleza y con nuestro planeta; (2) nuestras relaciones con los demás; y (3) nuestra relación con nosotros mismos. Cuando estas relaciones se rompen, crean tres brechas: la ecológica, la social y la espiritual-cultural.

LA BRECHA ECOLÓGICA

La brecha ecológica es la falla geológica en la relación entre los seres humanos y la naturaleza. A pesar de las importantes mejoras en los métodos de producción ecoeficientes, todos los avances en la mejora de la eficiencia de los recursos han quedado eclipsados por el llamado *efecto rebote*: es decir, por unos mayores niveles de producción total (PIB) que llevan a unos números absolutos del uso de recursos superiores. Actualmente, estamos sobreutilizando la capacidad de regeneración de nuestro planeta en un 50 %. Si la tendencia actual continúa, nuestro sobreuso aumentará hasta la inimaginable cantidad de tres planetas en el año 2050.¹³ Evidentemente, esto no sucederá jamás, porque varias perturbaciones ecológicas nos situarán en otro camino. Sin embargo, esto muestra lo irresponsable que es nuestro desarrollo actual. He aquí algunos de los síntomas actuales y a corto plazo:

Agua. Durante el siglo xx, la demanda global de agua dulce se multiplicó por seis, según el Programa de las Naciones Unidas por el Medio Ambiente (PNUE). Esto fue acompañado por un menor suministro de agua dulce. Como resultado de ello, el agua escasea en países en los que vive un tercio de la población mundial.

Además, aproximadamente una de cada cinco personas del planeta no tiene acceso a agua potable segura.¹⁴

Suelo. La pérdida de mantillo es en mayor medida irreversible durante el curso de la vida del ser humano. El suelo se forma a aproximadamente un ritmo de un centímetro cada 100 a 400 años.¹⁵ Sin embargo, en los últimos 40 años, la erosión del suelo ha causado que casi un tercio del terreno cultivable del planeta se vuelva improductivo.¹⁶ Esto se traduce en 2000 millones de hectáreas de terreno cultivable y de pasto en el mundo, una superficie mayor que Estados Unidos y México juntos.¹⁷

Clima. De 1995 a 2006, todos los años excepto uno están entre los doce años más cálidos jamás registrados.¹⁸ El dióxido de carbono está en unos niveles récord en la atmósfera. En noviembre de 2012, el Banco Mundial publicó un informe avisando de que «el mundo está cayendo en picado hacia un calentamiento de 4 °C para finales de siglo». El resultado será unas olas de calor extremo, un probable aumento del nivel del mar de 0,5 a 1 metro en el año 2100, siendo posibles niveles mayores, y que los países isleños más pequeños sean incapaces de mantener a su población.¹⁹

Ecosistemas. La Evaluación de los Ecosistemas del Milenio concluye que «en los últimos cincuenta años, los seres humanos han cambiado los ecosistemas más rápida y extensamente que en cualquier otro período de tiempo comparable en la historia de la humanidad, en gran medida para satisfacer las demandas rápidamente crecientes de comida, agua dulce, madera, fibra y combustible. Esto ha resultado en una pérdida sustancial y ampliamente irreversible de diversidad en la vida de la Tierra». ²⁰ Aproximadamente el 60 % de los ecosistemas examinados durante este exhaustivo estudio de cuatro años resultó estar degradado o usado de forma poco sostenible.

Según el PNUE, que ha hecho grandes esfuerzos para poner precio a los «servicios» que los seres humanos obtienen de los ecosistemas naturales, la infraestructura ecológica del planeta está generando unos servicios para la humanidad cuyo valor asciende a más de 70 billones de USD al año, puede que sustancialmente más. «La mala gestión de los activos naturales y basados en la naturaleza –afirma el director ejecutivo del PNUE Achim Steiner– está socavando el desarrollo a una escala que hace que la reciente crisis económica parezca pequeña». ²¹

LA BRECHA SOCIOECONÓMICA

Con la crisis financiera de principios del siglo xx, la conciencia de la brecha socioeconómica en las sociedades de todo el mundo ha aumentado. Las fallas geológicas son cada vez más visibles. Globalmente, el 1 % más rico posee el 40 % de toda la

riqueza mundial, mientras que la mitad de la población mundial sólo posee el 1 %.²² Esta disparidad es una de las muchas que revelan la brecha socioeconómica, que se va profundizando rápidamente. En el lado de los ingresos, los números son similares: el 10 % de arriba recibe la mitad de los ingresos mundiales.²³

Aunque se ha avanzado mucho en sacar a cientos de millones de personas de la pobreza –especialmente en Asia–, la brecha social en realidad se ha hecho más profunda en los últimos treinta años, como ponen de manifiesto las siguientes observaciones:

Hambre. Una de cada ocho personas del mundo se acuesta hambrienta por la noche. De los que sufren hambre, el 98 % vive en países en vías de desarrollo.²⁴

Pobreza. Más de 2470 millones de personas viven con menos de 2,5 USD al día; 1300 millones de personas viven en pobreza extrema, lo cual significa que viven con menos de 1,25 USD al día (en dólares de 2008).²⁵ No pueden satisfacer sus necesidades básicas.

Desigualdad. Una investigación reciente señala problemas relacionados con la desigualdad de ingresos, incluyendo los conflictos civiles, la inmigración y las crisis de refugiados, la recesión y el crecimiento económico lento.²⁶ En 2008, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizó un estudio global sobre la desigualdad en los ingresos en más de 70 países desarrollados y en vías de desarrollo.²⁷ Entre las principales conclusiones, está el hecho de que en el 70 % de los países estudiados la diferencia de ingresos entre el 10 % de arriba y el 10 % de abajo había aumentado con respecto a los 20 años anteriores.²⁸

LA BRECHA ESPIRITUAL-CULTURAL

Mientras que las brechas ecológica y social tienen que ver con la separación entre el yo y la naturaleza y entre el yo y los demás, la brecha espiritual y cultural tiene que ver con la brecha entre el yo y el Yo. Un síntoma de esta brecha es nuestro nivel de felicidad y de bienestar, y cuestiones relacionadas con el agotamiento, la depresión y el suicidio. El agotamiento y la depresión han aumentado en los últimos cincuenta años, incluso en países en los que los estándares materiales de vida han aumentado rápidamente.²⁹

En los últimos 45 años, las tasas de suicidio han aumentado un 60 % en todo el mundo.³⁰ El suicidio es la segunda causa principal de muerte (después de los accidentes) entre los estudiantes americanos de secundaria y universitarios.³¹ A escala global, el suicidio figura entre las tres principales causas de muerte en el grupo de edad de 14 a 44 años.³² Esta sorprendente cifra es la punta del iceberg de la violencia de los seres humanos contra sí mismos.

En una conferencia que di en Viena (Austria) en 2011, pedí a los miembros del público que se giraran hacia sus vecinos y hablaran sobre si en su vida y trabajo estaban experimentando algo que estaba muriendo y dónde veían que algo estaba empezando o quería nacer. Un ejecutivo de una gran empresa internacional explicó su historia del modo siguiente: «Observo una brecha incipiente entre lo que mi organización me hace

hacer, como desarrollar programas de reducción de costes y minimización, y lo que *realmente* quiero hacer con mi trabajo y con mi vida en adelante». Describió su situación diciendo que su organización le pedía que hiciera cosas incluso cuando sus sentimientos y pensamientos personales apuntaban hacia otra dirección. Pero como esos sentimientos y pensamientos no eran suficientemente fuertes para convencerle de cambiar el curso, seguía adelante.

La grieta o brecha incipiente es un importante síntoma de nuestra situación colectiva actual. ¿Este ejecutivo de Viena es un caso único, o representa a un grupo mucho mayor? Según nuestra experiencia, pensamos que es lo último. Por ejemplo, cuando doy mi clase en el MIT, casi la mitad del aula está llena de ejecutivos que están en la mitad de su carrera. Al inicio de la clase, pregunto a cada asistente qué le ha llevado allí. El comentario que más escucho es algo así: «Estoy *muy poco inspirado* por lo que mi compañía me pide que haga. Cuanto más subo por la escalera de mi carrera corporativa, menos inspirado estoy. Estoy aquí para aprender a reconectar con las fuentes de mi energía y mi mejor trabajo».

Estas grietas entre las exigencias exteriores y las aspiraciones y las necesidades interiores son importantes porque, si no les prestamos atención, pueden transformarse rápidamente en algo mayor, incluyendo agotamiento, depresión o peor. Piense en las elites funcionales de los regímenes socialistas de Europa del Este a principios de los años ochenta. Sabían que había algo profundamente roto en el sistema. Y, sin embargo, casi nadie se atrevía a observar con atención las grietas de la superficie e investigar sus causas sistémicas más profundas. Lo que los ejecutivos corporativos de Viena y del MIT describían es una grieta sutil y de fase temprana que, si se ignora, no hará más que crecer con el tiempo. No es menos seria que las grietas de los regímenes socialistas rotos antes de su caída. Si empezamos a prestar atención a estas grietas iniciales –las fallas geológicas– empezamos a reconocerlas como voces que nos dicen que *debemos cambiar de vida*; y sí, *todos* debemos cambiar *nuestra* vida.

Tres brechas, un flujo

Las tres brechas que componen la superficie de los síntomas están muy interrelacionadas. Por ejemplo, la pérdida de significado en la vida y en el trabajo (el vacío interior) suele rellenarse con el consumo material adicional (consumismo), que hace más profunda la brecha ecológica agotando más los recursos. La intensificación del flujo de recursos naturales que fluyen de los países en vías de desarrollo a los países desarrollados, y los flujos de residuos que fluyen en el sentido contrario, lleva a su vez a la profundización de la brecha social.³³ Resumiendo: vacío interior -> consumismo -> brecha ecológica -> brecha social.

Si bien pasamos la mayor parte del siglo xx resolviendo estos problemas de forma individual, hoy vemos que las personas se alejan de este enfoque. En particular, los jóvenes consideran de sentido común que estos problemas no están separados; son tres aspectos diferentes de un problema más profundo. Y reconocen que resolver la causa subyacente requerirá un cambio profundo en los sistemas.

El proceso de concienciación de este cambio necesario para el sistema empezó en el último tercio del siglo xx. A finales de los años sesenta, setenta y ochenta, empezó a surgir una nueva estirpe de movimientos de la sociedad civil: las protestas por la guerra de Vietnam, los derechos civiles, los derechos de las mujeres, la justicia social, el comercio justo, la acción medioambiental, antinuclear, antibélica, *antiapartheid*, en contra de los regímenes autoritarios. Fueron seguidos por movimientos más recientes: acción climática, Primavera Árabe, movimiento okupa, economías locales vivas, *slow food*, *slow money*. Todos estos movimientos fueron precursores y catalizadores de una consciencia global más amplia y profunda.

Pero el problema con la *primera ola* de movimientos de la sociedad civil era que solían centrarse sólo en una o dos de estas brechas. Los activistas medioambientalistas ignoraban en gran medida la dimensión social y de conciencia del cambio. El movimiento de justicia social prestaba poca atención al medio ambiente o a la conciencia. Y los movimientos de conciencia New Age se perdían en una liberación personal en lugar de usar la conciencia como una puerta hacia la transformación social.

El profesor Phil Thompson, colega nuestro del MIT, aporta un claro ejemplo de esto con su experiencia como director general adjunto del organismo gestor de la vivienda de Nueva York, el New York City Housing Authority (NYCHA) a principios de los años noventa. Años antes empezó a trabajar en la NYCHA porque la ley sobre aire limpio exigía a la autoridad que dejara de incinerar basura y que en los proyectos de viviendas de bajo coste se embolsara la basura para su recogida semanal. Fue una decisión celebrada por muchos miembros del movimiento medioambientalista. Pero para liberar los recursos necesarios para embolsar la basura de más de 500.000 personas, la NYCHA tuvo que recortar muchos programas, incluidos programas para jóvenes, mantenimiento y otros servicios necesarios. Al mismo tiempo, el personal de la NYCHA recibió poco apoyo por parte de los ambientalistas para resolver los problemas que tenían los

residentes de esas viviendas sociales, y por consiguiente hicieron poco para promover el reciclaje u otras iniciativas ambientales en este sentido. El resultado inesperado fue una cantidad de ciudadanos enfadados privados de derechos sin ninguna motivación en participar en el programa medioambiental.

No veremos ningún avance significativo a menos que *las tres* brechas profundas se enfoquen de manera integrada. Este enfoque combinado es lo que creemos ver en la actual *segunda ola* emergente de iniciativas civiles y sociales-empresariales en todo el mundo. El auge de este movimiento, en el que la gente actúa espontáneamente desde la conciencia de contribuir al bienestar del conjunto, es una enorme fuente de esperanza para el futuro de este planeta.

Conclusión y prácticas

Este capítulo ha descrito los síntomas de nuestro paisaje actual. Creemos que hemos entrado en una era de perturbación en la que los individuos, las instituciones y las sociedades se enfrentan a nuevos tipos de retos que nos exigen dejar ir nuestras maneras habituales de responder. Estos momentos de oportunidad nos invitan a percibir y a materializar las posibilidades futuras emergentes. Pero si no nos inclinamos hacia este momento más profundo de presenciación, nos quedaremos aferrados en los patrones del pasado, congelados en una reacción que nos lanza hacia el círculo de ausenciación (negación, desensibilización, engaño y destrucción).

PREGUNTAS PARA EL DIARIO

En un diario (o trozo de papel en blanco) escriba las respuestas a las siguientes preguntas. No dedique más de uno o dos minutos a responder cada pregunta. Numere sus respuestas.

1. ¿Dónde experimenta un mundo que está muriendo (en la sociedad, en su organización, en sí mismo)?
2. ¿Dónde experimenta un mundo que está esperando nacer (en la sociedad, en su organización, en sí mismo)?
3. ¿Dónde ha experimentado momentos de perturbación? ¿Y qué observó sobre su propio proceso de presenciación o ausenciación?
4. ¿Cómo se muestran las brechas ecológica, socioeconómica y espiritual-cultural en su experiencia personal en su trabajo y en su vida?

CONVERSACIÓN EN CÍRCULO

Reúna un círculo de cinco a siete personas y mantenga un primer encuentro para explicar el contexto que trae cada persona al círculo. Responda a lo siguiente:

1. Presente su historia personal con una o dos experiencias formativas que le hayan convertido en la persona que es.
2. ¿Dónde experimenta un mundo que está terminando/muriendo, y dónde experimenta un mundo que está empezando/deseando nacer?
3. ¿Cuáles considera que son las causas raíz y los problemas de nuestra crisis actual y de las tres brechas?
4. ¿Qué cree personalmente que sucederá en los próximos diez a veinte años?
5. ¿Qué le gustaría hacer ahora mismo para marcar la diferencia a partir de ahora?

Estructura: desconexiones sistémicas

Este capítulo investiga el primer nivel por debajo de la línea de flotación del «iceberg de la realidad actual». ¿Cuáles son los problemas estructurales que nos llevan a volver a representar los patrones del pasado y a no conectar con lo que está emergiendo? ¿Cuál es el punto ciego subyacente que, si se iluminara, podría ayudarnos a ver las estructuras ocultas por debajo de la línea de flotación?

El punto ciego I

El sistema actual produce unos resultados que nadie desea. Por debajo de la superficie de lo que llamamos el paisaje de la patología social, subyace una estructura que soporta los patrones existentes. Por ejemplo, en una organización, una estructura departamental define la división del trabajo y las identidades profesionales de la gente. En una sociedad moderna, los sectores gubernamental, empresarial y no gubernamental desarrollan sus propias maneras de coordinarse y autoorganizarse en un mundo rápidamente cambiante y altamente interrelacionado. Una estructura es un patrón de relaciones. Si queremos transformar el modo en que nuestra sociedad responde a los retos, debemos comprender las estructuras más profundas que colectivamente seguimos representando.

Ocho desconexiones estructurales

Aquí exponemos ocho áreas problemáticas o síntomas visibles de los problemas en la estructura subyacente. En la tabla 1 se enumera cada problema del modo siguiente: la columna 1 describe el síntoma de manera amplia; la columna 2 explica la desconexión estructural que da lugar al problema de la fila 1, y la columna 3 explica los límites con los que choca todo el sistema.

TABLA 1 Desconexiones estructurales y límites del sistema

	Problema ecológico	Problema de ingresos	Problema financiero	Problema tecnológico	Problema de liderazgo	Problema de consumismo	Problema de gobernanza	Problema de propiedad
Síntoma superficial	1,5 de huella planetaria	el 1 % de arriba posee más que el 90 % de abajo	Burbuja especulativa de 1.500 billones de USD	Síndrome de reparación tecnológica rápida	Crear colectivamente resultados que nadie desea	Agotamiento, depresión, consumismo sin bienestar	Incapacidad de hacer frente a retos a escala de todo el sistema	Uso excesivo de recursos escasos; tragedia de los bienes comunes
Desconexión estructural	Separación entre crecimiento ilimitado y recursos finitos	Separación entre los que tienen y los que no tienen, entre riqueza y necesidades básicas	Separación entre la economía financiera y la economía real	Separación entre las soluciones tecnológicas y las necesidades de la sociedad	Separación entre las herramientas de liderazgo antiguas y los nuevos retos	Separación de PIB y bienestar	Separación entre las partes y el todo	Separación entre las formas de propiedad actuales y su mejor uso en la sociedad
Límite sistémico	Límites al crecimiento -> cultivo de recursos finitos	Límites a la desigualdad -> encarnar los derechos humanos	Límites a la especulación -> organización en torno a la economía real	Límites a las reparaciones sintomáticas -> centrarse en soluciones sostenibles	Límites al liderazgo -> autogobernanza directa, distribuida y dialógica	Límites al consumismo -> atender a las fuentes interior y relacional de felicidad y bienestar	Límites a la competencia -> rediseñar los límites de la competición y la cooperación	Límites al Estado y a la propiedad privada -> derechos de propiedad para los bienes comunes

Resolver las causas raíz de estas desconexiones estructurales es como tocar ocho puntos de acupuntura de transformación económica y social. Si se tratan en conjunto, estos puntos de acupuntura pueden hacer evolucionar nuestras instituciones de un modo que conecte las tres brechas. Veamos cada uno de ellos en mayor detalle.

1. *Desconexión ecológica.* Consumimos recursos a 1,5 veces la capacidad de regeneración del planeta Tierra debido a la discordancia entre el imperativo de crecimiento ilimitado y los recursos finitos del planeta. Como consecuencia, estamos chocando con los límites del crecimiento, como el título del estudio del Club de Roma planteó, llamando a una mejor forma de preservar unos recursos cada vez más escasos.
2. *Desconexión entre ingresos y riqueza.* El 1 % de la población mundial posee más que el 90 % restante, lo cual resulta en una concentración de la riqueza en una parte de la sociedad y unas necesidades básicas insatisfechas en la otra. Como consecuencia de ello, estamos alcanzando peligrosos niveles de desigualdad, como describimos con mayor detalle más adelante. Esto requiere una mejor aplicación de los derechos humanos básicos mediante un reequilibrio del terreno de juego económico.
3. *Desconexión financiera.* Las transacciones con divisas extranjeras de 1.500 billones de USD hacen que los 20 billones de USD de comercio internacional parezcan pequeños (menos del 1,4 % de todas las transacciones con divisas extranjeras).¹ Esta desconexión se manifiesta en la separación de la economía financiera de la economía real. Como consecuencia, cada vez estamos chocando

más con los límites de la especulación.

4. *Desconexión tecnológica.* Respondemos a los problemas de la sociedad con arreglos técnicos rápidos que solucionan los síntomas en lugar de con soluciones sistémicas. Como consecuencia, chocamos con los límites de los arreglos centrados en los síntomas; es decir, límites a soluciones que responden a problemas con objetos más tecnológicos que solucionando las causas raíz de los problemas.²
5. *Desconexión de liderazgo.* Colectivamente creamos unos resultados que nadie quiere porque los que toman las decisiones están cada vez más desconectados de la gente afectada por sus decisiones. Por consiguiente, chocamos con los límites del liderazgo; es decir, los límites del liderazgo tradicional de arriba abajo que funciona a través de los mecanismos de los silos institucionales.
6. *Desconexión del consumismo.* El mayor consumo material no lleva a una mayor salud y bienestar. Por consiguiente, cada vez chocamos más con los límites del consumismo, un problema que exige que reconectemos el proceso económico con las fuentes profundas de la felicidad y el bienestar.
7. *Desconexión de la gobernanza.* Como comunidad global, somos incapaces de resolver los problemas más urgentes de nuestro tiempo porque nuestros mecanismos de coordinación están separados de la crisis de los bienes comunes. Los mercados funcionan para los bienes privados, pero no pueden resolver la tragedia actual de los bienes comunes. Como consecuencia, cada vez chocamos más con los límites de la competencia. Debemos rediseñar la frontera entre la cooperación y la competencia introduciendo, por ejemplo, áreas previas al mercado de colaboración que permitan innovar a escala de todo el sistema.
8. *Desconexión de la propiedad.* Nos enfrentamos a un uso excesivo y masivo de unos recursos escasos, manifestado por la separación de las formas de propiedad actuales del mejor uso social de los bienes escasos, como nuestros bienes comunes ecológicos. Como consecuencia, estamos chocando cada vez más con los límites de los derechos de propiedad tradicionales. Esto requeriría una posible tercera categoría de derechos de propiedad basados en los bienes comunes que protegieran mejor el interés de las generaciones futuras y del planeta.

Como comentamos en la introducción, estas áreas problemáticas tienen características comunes. Entre ellas, figuran: (1) encarnan estructuras sistémicas que están diseñadas para *no* aprender; (2) no son conscientes de las externalidades; (3) facilitan que el dinero se mueva en la dirección equivocada, y (4) permiten a grupos con intereses especiales amañar el sistema en detrimento del conjunto.

Estos ocho problemas son síntomas de una enfermedad que aflige al cuerpo social colectivo. Pero, ¿qué dirige este patrón de irresponsabilidad organizada? Estos síntomas están causados por unas desconexiones estructurales que hacen que el sistema choque con una serie de límites del mundo real. Cada desconexión podría ser el tema de un libro por sí sola, y, de hecho, se han escrito muchos libros sobre cada una, como *Limits to*

Growth, que inició una ola de concienciación global en los años setenta. Ese libro, sin embargo, a pesar de su importante impacto, no abordaba las otras dimensiones, como las burbujas financieras, que son uno de los motores clave del imperativo de crecimiento ilimitado.

Este libro es una invitación a considerar todo el conjunto de desconexiones como un *sistema completo*. ¿Qué vemos cuando las contemplamos como un sistema? Nos vemos a nosotros mismos. El problema somos *nosotros*. Somos nosotros quienes quemamos recursos más allá de la capacidad de nuestro planeta para regenerarlos. Somos nosotros quienes participamos en acuerdos económicos que reproducen la brecha económica y el consumismo y la burbuja de agotamiento que viene con ella. Y somos nosotros quienes utilizamos los bancos mayoritariamente tradicionales para nuestras transacciones financieras a pesar de saber que estos bancos son una gran parte del problema.

Cara área es una parte del sistema que ha perdido su conexión con el conjunto. Antes de que sigamos con nuestro viaje por debajo de la punta del iceberg, dediquemos un momento a considerar tres datos interesantes que nos hablan del estado de salud actual de nuestra sociedad.

El estado económico de la sociedad actual

Pensemos primero en la relación entre el PIB y la salud o el bienestar. La relación entre el PIB y la esperanza de vida media suele utilizarse como indicador de la salud en un país. En realidad, existe una relación estrecha entre el PIB y la salud hasta un nivel de 5000 USD a 8000 USD de ingresos anuales per cápita (véase la figura 6). Esta relación se debilita significativamente cuando el PIB supera este nivel. En otras palabras, el aumento de la producción material medida por el PIB en los países desarrollados *no* se traduce en una mejor salud o en una mayor esperanza de vida.

Si el aumento del PIB en los países desarrollados contribuye poco al aumento del bienestar de sus ciudadanos, ¿qué mejora su bienestar? Sorprendentemente, lo que ayuda a mejorar el bienestar parece estar conectado con la reducción del tamaño de una de las burbujas citadas anteriormente: la *desigualdad*.³

La figura 7 muestra que los problemas de salud y sociales son más habituales en países con mayores desigualdades en los ingresos, como Estados Unidos. En el otro extremo del espectro están países con menos problemas de salud y sociales, como Japón, Suecia y Noruega. Estos países tienen las menores desigualdades de ingresos entre los países desarrollados.

Estos dos datos plantean una pregunta: para mejorar la salud de los ciudadanos en los países desarrollados, ¿nos iría mejor si nos centráramos en reducir la burbuja de los ingresos y de la desigualdad en lugar de centrarnos en mejorar la asistencia sanitaria?

El premio Nobel Joseph Stiglitz afirma en *The Price of Inequality* (El precio de la desigualdad) que incluso después de la crisis financiera de 2007-2008, «el 1 % de hogares más ricos tenía 220 veces la riqueza de un americano de a pie, casi el doble del ratio de 1962 o 1983». Stiglitz señala que la desigualdad resulta de un fracaso político y sostiene que la desigualdad contribuye no sólo a las patologías sociales descritas anteriormente, sino también a la inestabilidad económica en forma de «círculo vicioso descendente». Los resultados son abrumadores: casi un cuarto de todos los niños de Estados Unidos vive en la pobreza.⁵

El tercer dato relaciona este tema con la desconexión ecológica. La figura 8 describe el reto que representa el desarrollo sostenible para nuestra economía actual. Este reto se visualiza mediante dos umbrales. El primero es la biocapacidad media disponible per cápita. El segundo es el umbral del desarrollo humano alto. ¿Cómo sería el desarrollo sostenible? Todos los países deberían estar en el cuadrante de desarrollo sostenible en la parte inferior derecha de la figura. La distancia entre la mayoría de los países y este cuadrante muestra la magnitud de nuestro reto.

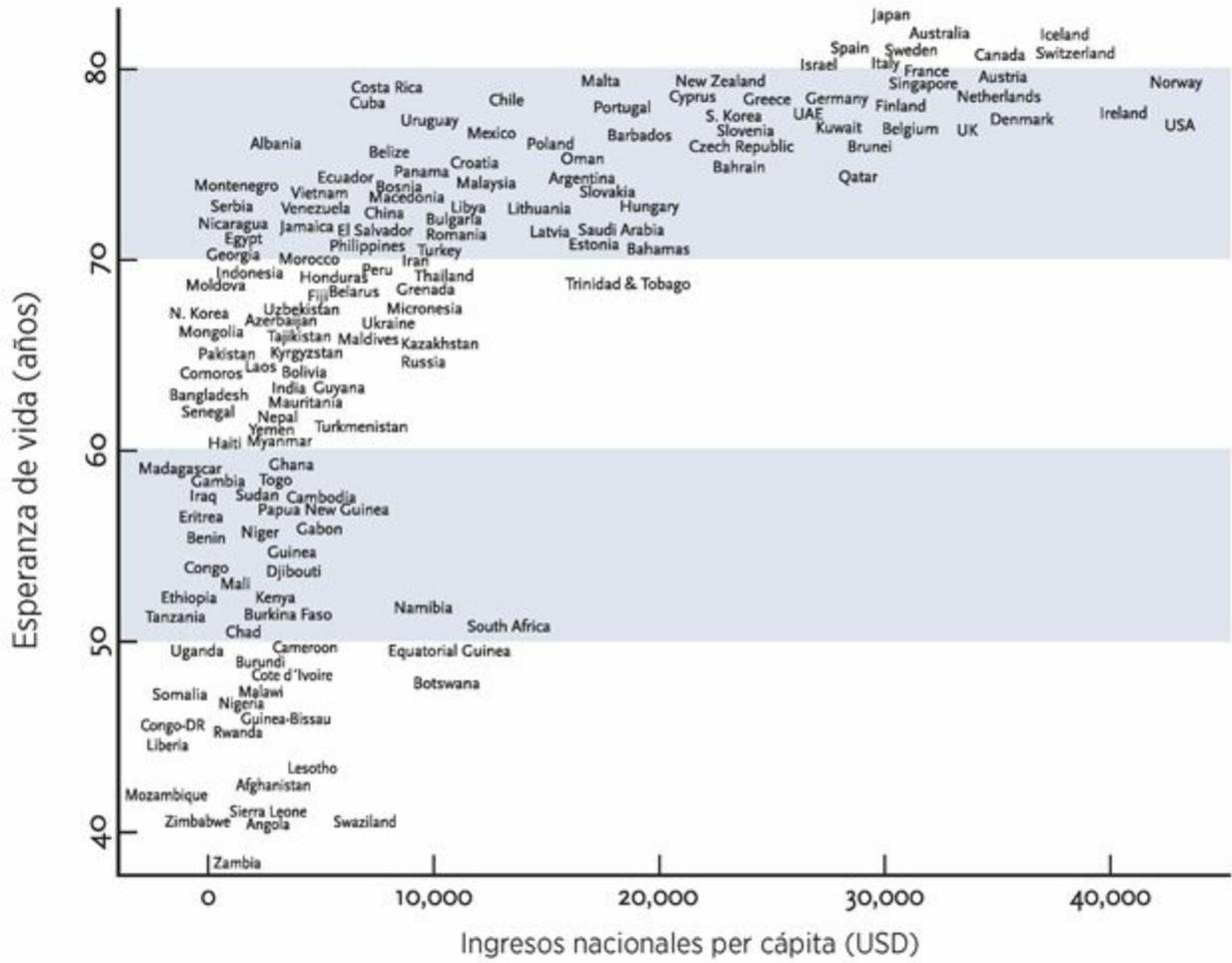


FIGURA 6. El crecimiento económico sólo aumenta la esperanza de vida en sus primeras fases. Fuente: Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, Human Development Report (Nueva York: Oxford University Press, 2006).

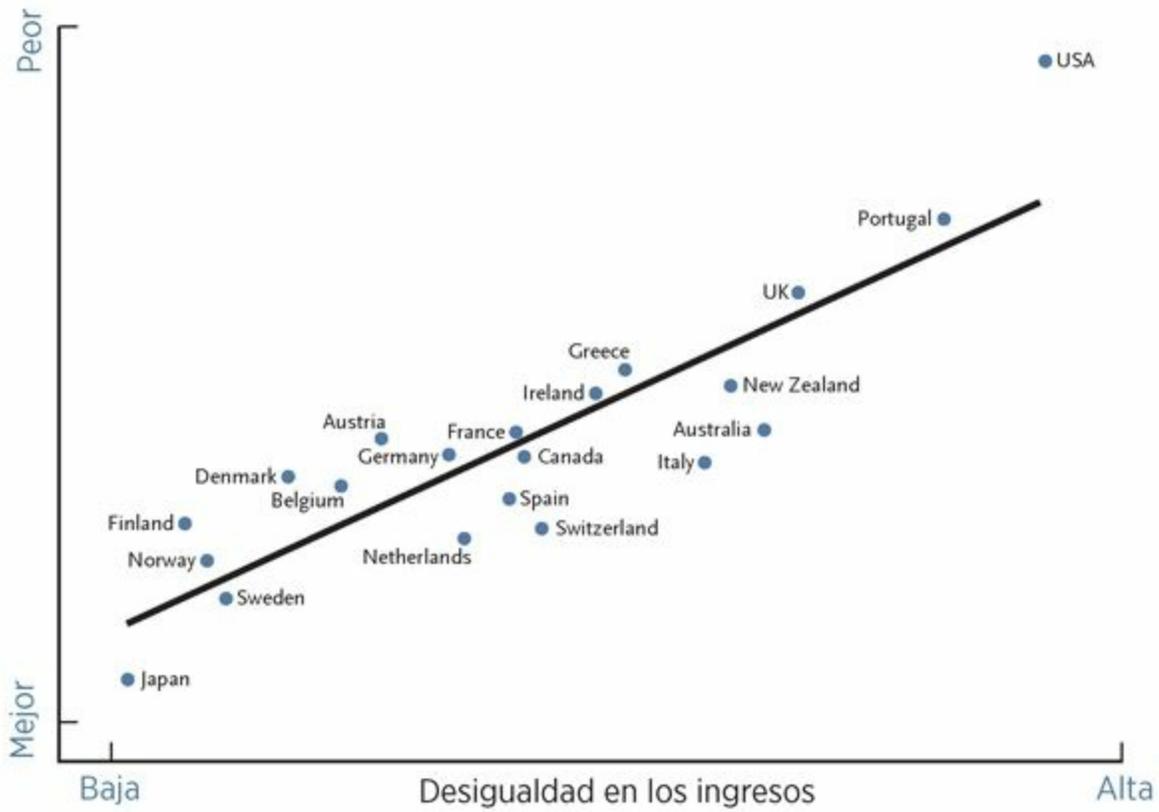


FIGURA 7. Los problemas de salud y sociales están estrechamente relacionados con la desigualdad entre los países ricos. Fuente: Richard Wilkinson y Kate Pickett. *The Spirit Level: Why Equality is Better for Everyone* (Nueva York: Penguin, 2009), 20.

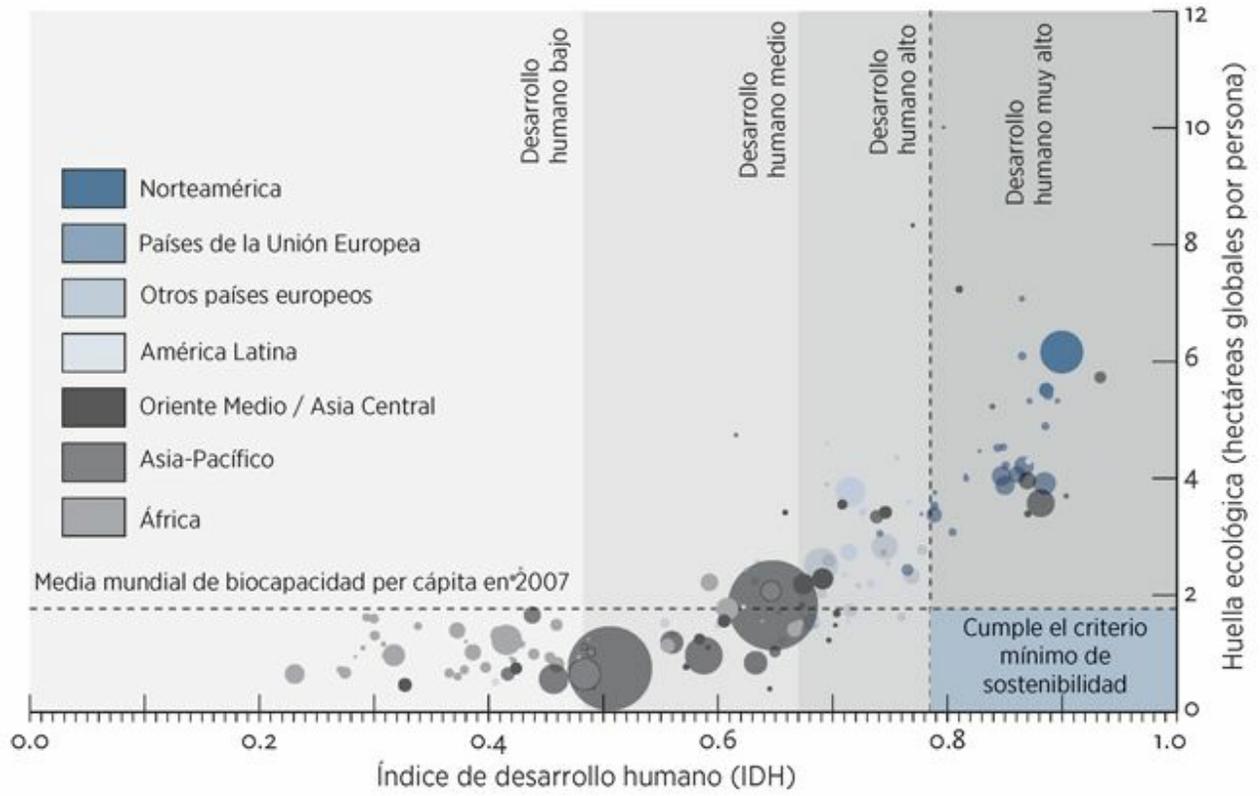


FIGURA 8. Huella ecológica frente a índice de desarrollo humano, 2008. Fuente: Global Footprint Network y WWF, Living Planet Report 2012 (Gland, Suiza: WWF, 2012), 60.

La evolución del capitalismo como evolución de la conciencia

Las desconexiones descritas anteriormente, y la distancia de la mayoría de los países del cuadrante de desarrollo sostenible de la figura 8, no son los únicos retos abrumadores a los que se enfrenta nuestra sociedad. Según el historiador británico Arnold Toynbee, el progreso de la sociedad se produce como una interacción entre reto y respuesta: el cambio estructural se produce cuando la élite de una sociedad ya no puede responder creativamente a los principales retos sociales, y las formaciones sociales antiguas son por tanto reemplazadas por nuevas. Aplicando el marco de reto y respuesta de Toynbee al desarrollo socioeconómico de las estructuras actuales de nuestra sociedad, revisamos brevemente la evolución del capitalismo (véase también la tabla 2).⁶

SOCIEDAD 1.0: ORGANIZACIÓN EN TORNO A LA JERARQUÍA

Pensemos en Europa a finales de la Guerra de 30 años en 1648, en Rusia después de la Revolución de Octubre en 1918, en China después de la Guerra Civil china en 1949, o en Indonesia en aproximadamente la época en que Sukarno se convirtió en su primer presidente. El desorden reciente creó la necesidad de estabilidad; es decir, de una mano fuerte visible, en ocasiones en forma de puño de acero, para aportar seguridad junto con la asignación vital de unos recursos escasos, en línea con una inversión en infraestructuras públicas realmente necesaria. En este sentido, podemos considerar el socialismo del siglo xx en la Unión Soviética no como (según la teoría marxista) una fase poscapitalista de desarrollo económico, sino como una fase precapitalista (casi mercantilista).⁷ La característica principal de esta fase de desarrollo de la sociedad es un actor central fuerte que posee el poder de toma de decisiones del conjunto. Puede ser un emperador, un zar, un dictador o un partido. Los ejemplos son numerosos e incluyen a monarcas europeos del siglo xviii, como también a Stalin, Mao, Mubarak y Sukarno, todos los cuales dirigieron unos Estados cuyo apetito por unos debates y unos procesos democráticos duraderos fue, por así decir, limitado. En una visita reciente a las favelas de São Paulo, conocí (Otto) la estrategia de «pacificación» de la policía brasileña, que fue a las favelas y sacó a los señores de la droga. Los jóvenes de las favelas sostenían que la presencia policial fue positiva por dos razones. Redujo el nivel de violencia aleatoria y permitió a la comunidad acceder a unos servicios sociales vitales. Así, para ellos, la llamada estructura policial 1.0 fue en realidad un paso en la buena dirección.

El logro positivo de una sociedad basada en el Estado, que llamamos Sociedad 1.0, es su estabilidad. El poder central crea estructura y orden y calma la violencia aleatoria que le precedía. Los inconvenientes de la Sociedad 1.0 es su falta de dinamismo y, en la mayoría de los casos, el no alimentar la iniciativa y la libertad individuales.

SOCIEDAD 2.0: ORGANIZACIÓN EN TORNO A LA COMPETENCIA

Históricamente, cuanto más satisfactoriamente cumple una sociedad el reto de la

estabilidad, más probable es que esta fase vaya seguida por un cambio de enfoque, de la estabilidad al crecimiento y a una mayor iniciativa y libertad individuales. Este cambio da lugar a los mercados y a un sector empresarial dinámico que nutre el crecimiento económico.

En este punto, vemos todo un conjunto de innovaciones institucionales, incluyendo la introducción de mercados, derechos de propiedad y un sistema bancario que proporciona acceso al capital. Estos cambios facilitaron la explosión sin precedentes del crecimiento económico y la industrialización masiva que vimos en Europa en el siglo XIX, y que estamos viendo en China, India y otras economías emergentes de hoy. El periodista del *New York Times* y autor de superventas Thomas Friedman relaciona el ascenso de las economías emergentes con el ascenso de una clase media virtual global que incluye no sólo a la clase media actual, sino también a la comunidad global de usuarios de Internet y de teléfonos inteligentes que físicamente siguen viviendo en la pobreza pero que mentalmente ya comparten un espacio aspiracional con la clase media global actual. Como afirma el director de la Oficina de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas Khalid Malik, «es un cambio tectónico. La Revolución Industrial afectó a 10 millones de personas. En este caso, afecta a 2000 millones de personas».⁸

El conocimiento en esta fase de desarrollo –la Sociedad 2.0– puede describirse como el despertar de una conciencia del egosistema en el que el interés propio de los actores económicos actúa como propulsor o motor. El lado brillante de esta fase es el estallido de la iniciativa empresarial. El lado oscuro incluye externalidades negativas como una mercantilización desatada y sus efectos secundarios no intencionados, como el trabajo infantil, la trata de seres humanos, la destrucción medioambiental y una creciente desigualdad socioeconómica.

Las dos principales fuentes de poder en esta fase son el poder legal y militar coercitivo basado en el Estado (palos) y el poder remunerativo basado en el mercado (zanahorias). Los mayores logros positivos de la economía y la sociedad 2.0 de mercado libre y permisivo son un crecimiento y un dinamismo rápidos; el inconveniente es que no tiene medios para resolver las externalidades negativas que produce. Entre los ejemplos, figuran malas condiciones laborales, precios de los productos agrícolas por debajo del umbral de sostenibilidad y un tipo de cambio de divisas sumamente volátil y burbujas bursátiles que destruyen el valioso capital de producción.⁹

TABLA 2 Modelo reto-respuesta de la evolución económica

	Reto social primario	Respuesta: mecanismo de coordinación	Sector primario/ actores	Fuente principal de poder	Ideología dominante	Estado primario de conocimiento
Sociedad 1.0: basada en el Estado, mercantilismo, socialismo	Estabilidad	Mando: jerarquía	Estado/gobierno	Coercitiva (palos)	Mercantilismo; socialismo (pensamiento centrado en el Estado)	Conocimiento tradicional
Sociedad 2.0: basada en el mercado libre, permisividad Crecimiento	Crecimiento	Competencia: mercados	Capital/negocios; Estado/gobierno	Remunerativa (zanahorias)	Pensamiento neoliberal y neoclásico (centrado en el mercado)	Conocimiento del ecosistema
Sociedad 3.0: basada en los actores, economía de mercado social	Externalidades domésticas negativas	Negociación: diálogo entre actores	Sociedad civil/ONG; capital/negocios; Estado/gobierno	Normativa (valores)	Pensamiento socialdemócrata o progresivo	Conocimiento de los actores
Sociedad 4.0: basada en el ecosistema, economía cocreativa	Externalidades disruptivas globales, resiliencia	Presencia: acción colectiva basada en el conocimiento	Cocreación transsectorial: sociedad civil/ONG; capital/negocios; Estado/gobierno	Concienciación: acciones que emergen al ver el todo emergente	Pensamiento centrado en el ecosistema	Conocimiento del ecosistema

SOCIEDAD 3.0: ORGANIZACIÓN EN TORNO A GRUPOS DE INTERÉS

Las medidas para corregir los problemas de la Sociedad 2.0 incluyen la introducción de derechos laborales, legislación sobre seguridad social, protección medioambiental, medidas proteccionistas para agricultores y unos bancos de reserva federal que protejan la moneda nacional, todas ellas diseñadas para hacer lo mismo: limitar un mecanismo de mercado sin trabas en áreas en que las externalidades negativas son disfuncionales e inaceptables. Las regulaciones resultantes, producto de los acuerdos negociados entre grupos de interés organizados, sirven para complementar el mecanismo de mercado actual.

Con la evolución de la sociedad, los sectores se diferencian: primero, el sector público o gubernamental, luego el sector privado o empresarial, y finalmente el sector civil o de ONG. Cada sector se diferencia por su propio conjunto de instituciones facilitadoras. Cada sector también hace evolucionar sus propias formas de poder (palos, zanahorias y normas) y expresa una fase diferente en la evolución de la conciencia humana, del conocimiento tradicional (1.0) y conocimiento del ecosistema (2.0) a un conocimiento extendido de los actores que facilitan la colaboración con otros actores clave (3.0) (véase la tabla 2).

El capitalismo de los actores, o Sociedad 3.0, como se practica en muchos países, resuelve relativamente bien las externalidades clásicas a través de una redistribución de la riqueza, seguridad social, regulación medioambiental, subvenciones agrícolas y ayuda al desarrollo. Sin embargo, es incapaz de reaccionar de forma apropiada a retos globales

como el pico del petróleo, el cambio climático, la escasez de recursos y el cambio demográfico. Con el tiempo, los mecanismos de respuesta como las subvenciones agrícolas o las subvenciones para el biocombustible basado en etanol se convierten en parte del problema en lugar de parte de la solución.¹⁰ Existen tres limitaciones fundamentales de la Sociedad 3.0: está sesgada a favor de los grupos con intereses especiales, reacciona a la mayoría de las externalidades negativas y sólo tiene capacidad limitada para crear intencionadamente externalidades positivas. La tabla 2 resume estas fases de la evolución de la sociedad.

Además, las externalidades globales como el cambio climático, la destrucción medioambiental y la pobreza extrema no están siendo tratadas con eficacia por los mecanismos domésticos, como el colapso de las conversaciones internacionales sobre el clima ha puesto de manifiesto. Como los mecanismos de gobernanza de una sociedad 3.0 dan poder a los grupos de intereses organizados, sistemáticamente ponen en desventaja a todos los grupos que no pueden organizarse tan fácilmente porque son demasiado grandes (por ejemplo, consumidores, contribuyentes, ciudadanos) o porque todavía no tienen voz (generaciones futuras).

Resumiendo, los problemas del siglo XXI no pueden resolverse con el vocabulario de resolución de problemas sobre el bienestar del siglo XX. El reto al que se enfrenta la mayoría de las sociedades es cómo responder a las externalidades de un modo que refuerce el emprendimiento individual y comunitario, la confianza en uno mismo y la creatividad transectorial en lugar de subvencionar su ausencia.

SOCIEDAD 4.0: ORGANIZACIÓN EN TORNO AL TODO EMERGENTE

A medida que vamos haciendo frente a la complejidad del paisaje de retos del siglo XXI, nos enfrentamos a algunas tendencias contradictorias: (1) una mayor diferenciación de los subsistemas de la sociedad que tienen sus propias formas de autoorganización; (2) un subsistema empresarial que en muchos países domina e interfiere con otros sectores (gobierno, sociedad civil, medios), y (3) la falta de plataformas efectivas que involucren a todas las partes implicadas en un esfuerzo enfocado hacia la innovación a escala de todo el sistema.

El cambio más significativo al principio de este siglo ha sido la creación de plataformas para la *cooperación transectorial* que permiten a los promotores del cambio reunirse, conocer y comprender la evolución de todo el sistema, y, consiguientemente, actuar a partir de los impulsos que se originan de este conocimiento compartido.

Cada fase descrita anteriormente se define por un *reto* primario. La Sociedad 1.0 aborda el reto de la estabilidad. El siguiente reto es el crecimiento (2.0), seguido por las externalidades (3.0). Cada reto requiere que la sociedad responda creando un nuevo *mecanismo de coordinación*. La respuesta a la falta de estabilidad fue la creación de un conjunto centralizado de instituciones en torno al poder del Estado. Los mercados fueron la respuesta al reto del crecimiento, y las negociaciones con los actores llevadas por ONG intentaron resolver las externalidades negativas. Cada fase llevó al auge de un nuevo *sector* en la sociedad: el reto de estabilidad creó un poder o un gobierno central; el

reto del crecimiento creó el auge de las compañías; y el intento de resolver las externalidades negativas creó diferentes ONG de apoyo a diferentes grupos de actores, como los activistas de los derechos laborales, medioambientales y humanos. Y, de nuevo, cada área tiene su propia fuente de *poder*: palos, zanahorias y normas.

Cada configuración también lleva consigo un conjunto específico de creencias centrales, que describiremos con mayor detalle en el capítulo 3. La Sociedad 1.0 tiene una ideología de creencias centrales basadas en el Estado (planificación estatal). La Sociedad 2.0 adopta una ideología de creencias centrales basadas en el mercado (competencia del mercado). La Sociedad 3.0 opera según un conjunto de creencias centradas en la comunicación o en el discurso que generalmente integran tanto a los mercados como al gobierno (ejemplos: keynesianismo del siglo xx o la economía de mercado social al estilo europeo). La última columna de la tabla 2 anticipa una fase emergente a la que nos referimos como Sociedad 4.0 o, para usar otro referente, la economía del ecosistema cocreativo, que innova a escala de todo el sistema. En este marco de desarrollo, los actores de cada sistema operan con un estado de conocimiento diferente. Las economías 1.0 operan según la primacía del conocimiento tradicional: cumplir con la mentalidad y las reglas existentes. Las economías 2.0 se despiertan al conocimiento del ecosistema que Adam Smith capturó de forma notable cuando escribió: «No esperamos nuestra cena de la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero, sino de su consideración de su propio interés. Nos dirigimos no a su humanidad, sino al amor por ellos mismos, y nunca hablamos con ellos de nuestras propias necesidades, sino de sus ventajas.¹¹ En las economías 3.0, este autointerés se amplía y se mitiga por el autointerés de los otros actores, que se organizan colectivamente para poner sus intereses sobre la mesa a través de sindicatos, gobierno, ONG y otras entidades.

En la fase 4.0 emergente de nuestra economía, el autointerés natural de los actores se extiende a un conocimiento compartido del ecosistema. El conocimiento del ecosistema es una internalización de los puntos de vista y las inquietudes del resto de los actores de un sistema. Requiere que la gente desarrolle la capacidad de percibir los problemas desde el punto de vista de los demás. Las consecuencias son unas decisiones y unos resultados beneficiosos para todo el sistema, no sólo para una parte.

Si miramos de cerca las economías y las sociedades actuales, veremos el despertar del conocimiento del ecosistema en muchos campos. Por ejemplo, movimientos como *slow food*, el consumo consciente, el comercio justo, estilos de vida saludables y sostenibles, la inversión socialmente responsable y el consumo colaborativo se están extendiendo para lograr incluir las preocupaciones de otros actores del proceso económico. Pueden considerarse como precursores del estado 4.0 de la economía.

Un mapa, muchos viajes

El apartado anterior presentaba el mapa de desarrollo. Pero el mapa no es el viaje ni el territorio. El viaje difiere en función del contexto histórico de cada país y civilización. Un vistazo rápido a algunas de las principales regiones de nuestra economía global ilustra varios viajes y sus diferentes territorios de 1.0 a 4.0. En este punto, estamos mirando la evolución de la sociedad de 1.0 a su forma actual y moderna; es decir, una forma caracterizada por la *división del trabajo* y la *diferenciación* de múltiples subsistemas.

EUROPA

A finales de la devastadora Guerra de los 30 años (1618-1648), Europa estaba lista para pasar a la Sociedad 1.0. En 1648, el territorio al que actualmente nos referimos como Alemania tenía 1800 reinos. Con el tiempo, aumentó la integración territorial, y la Revolución Francesa aceleró sobremanera la innovación de la sociedad en Europa, dando lugar a la Sociedad 2.0. Las externalidades negativas como la pobreza, la explotación de los trabajadores con bajos salarios y el trabajo infantil, que empezaron de principios a mediados del siglo XIX, dieron lugar a diferentes respuestas de la sociedad y, a la larga, a la Sociedad 3.0. Entre las características de la Sociedad 3.0 figuran la legislación sobre la seguridad social, las leyes medioambientales y las regulaciones para la protección de los consumidores. La posguerra del siglo XX fue, desde el punto de vista europeo, una importante historia de éxito para la Sociedad 3.0.

Pero hacia finales de siglo, algunos de estos logros empezaron a tambalearse cuando el desempleo, los problemas medioambientales y las burbujas financieras crearon unos problemas que los gobiernos europeos fueron incapaces de resolver con una mentalidad 3.0, como demuestra la crisis del euro a partir de 2008.

ESTADOS UNIDOS

La Sociedad 2.0 nació con la Revolución Americana. La versión 1.0 centrada en el Estado nunca tuvo una base fuerte en Estados Unidos. De hecho, las instituciones 1.0 vistas desde el punto de vista de Estados Unidos podrían parecerse a lo que a la gente no le gustaba de Europa; aquello que les hizo abandonar el Viejo Mundo por el Nuevo Mundo. La Sociedad 2.0 temprana en América no se creó para limitar a un opresor Estado norteamericano, sino para limitar a los opresivos Estados coloniales europeos. Por consiguiente, incluso en la actualidad, la desconfianza del gobierno o de cualquier cosa parecida a una estructura 1.0 es profunda en muchas partes de la cultura estadounidense. La versión 2.0 de una economía de mercado, sin embargo, sí que arraigó profundamente.

A lo largo del siglo XX, especialmente durante la Gran Depresión de los años treinta, las externalidades negativas en forma de desempleo masivo y pobreza hicieron pasar a

Estados Unidos a la Sociedad 3.0. Los principales hitos de ese viaje fueron unas burbujas financieras que dieron lugar a la creación del sistema de la Reserva Federal en 1913 y el *New Deal*, que el presidente Franklin D. Roosevelt introdujo en 1933-1936 (y que incluía a los trabajadores industriales blancos del norte pero no a los granjeros negros del sur). Siguió un período de estabilidad económica relativa, hasta 1980.

En los años ochenta, la revolución neoliberal Reagan-Thatcher empezó a hacer recular al país de 3.0 a 2.5, por así decir, modificando el diseño institucional a favor de la desregulación, la privatización y la reducción de impuestos, especialmente para los ricos y los superricos. La desregulación del sistema financiero siguió durante varias administraciones republicanas y democráticas. El desastroso final de la ley Glass-Steagall en 1999 sucedió bajo la mirada de los demócratas (bajo la presidencia de Clinton), no de los republicanos, permitiendo a los bancos comerciales llevar a cabo actividades de depósitos y establecer las bases efectivas para el casi colapso total del sistema financiero global menos de una década después.

La legislación para reformar el sistema sanitario del presidente Obama (la ley sobre asistencia sanitaria asequible) completa las innovaciones 3.0 iniciadas a principios del siglo XX. Por ahora, en el momento de escribir estas líneas en 2013, el país permanece paralizado políticamente y profundamente dividido entre los fundamentalistas 2.0 (en la extrema derecha), los que creen en el 3.0 (en la izquierda tradicional), y la gente que cree que ni una cosa ni la otra sirven y que hace falta algo totalmente distinto.

ÁFRICA

La investigación sugiere que la especie humana es originaria de África. Cuando los colonialistas europeos del siglo XIX y otros occidentales impusieron un inflexible régimen de explotación del suelo y de la gente de África, millones de esclavos fueron vendidos a las Américas y a otros lugares. Por consiguiente, la introducción del Estado moderno vino con un puño de acero (y malévolos). Los gobiernos que fueron instaurados por los poderes coloniales europeos servían en primer lugar y principalmente a los intereses de esos poderes.

La Revolución Árabe de 2011 iniciada en Túnez y en Egipto estuvo dirigida contra los últimos bastiones de esos regímenes 1.0 cínicos y corruptos que han seguido existiendo en el norte de África, donde los poderes occidentales han hecho repetidamente la vista gorda a las violaciones de los derechos civiles a cambio de petróleo barato.

A finales del siglo XX, el Banco Mundial (entre otros) facilitó un empuje hacia las innovaciones institucionales en la Economía 2.0. El llamado Consenso de Washington llamaba a realizar cambios orientados hacia el mercado (desregulación, privatización, menos gobierno y menos gasto gubernamental) que guiaron las políticas del Banco Mundial de 1979 a 2009. A medida que varios países africanos van pasando del 1.0 y 2.0 al 3.0 por diferentes caminos, quedan abiertas algunas preguntas: ¿cómo ayudar a unos Estados frágiles cuyas principales funciones sociales e instituciones se han visto profundamente alteradas? ¿Cómo podría un enfoque 4.0 que incorporara a todos los

actores y todos los sectores reforzar la resiliencia y la capacidad de innovación de todo el sistema?

JAPÓN

Cuando los poderes europeos colonizaron Asia, sólo dos o tres países escaparon de esa suerte. Japón fue uno de ellos, Tailandia y Bután los otros. Habiendo importando el budismo, el confucianismo y elementos de la cultura china en los primeros siglos d. C., Japón desarrolló su propia versión de Sociedad 1.0 a lo largo de muchos siglos, principalmente bajo el shogunato de los Tokugawa. La apertura forzada de Japón por el comodoro Perry en 1854, seguida por la Revolución Meiji en 1868, trajeron a Japón una segunda gran ola de cultura y tecnología extranjeras, esta vez de Occidente. Ello puso al país en el camino hacia la Sociedad 2.0 y 3.0. Perder la Guerra del Pacífico reimpuso los elementos centrales de la Sociedad 2.0, aunque muchos elementos culturales de la Sociedad 3.0 permanecieron (por ejemplo, los *keiretsus*, unos conjuntos informales de compañías interrelacionadas).

CHINA

Con más de cinco mil años de historia, China es una de las civilizaciones más antiguas del mundo y el hogar de más de 1300 millones de personas. Ha estado entre las sociedades y economías más avanzadas del mundo durante la mayor parte de su historia, pero se perdió la Revolución Industrial en el siglo XIX y vio cómo su declive se aceleraba mediante invasiones por parte de los poderes coloniales de Europa. Después de un período de guerra civil en la primera parte del siglo XX, China pasó a la fase 1.0 bajo el liderazgo de Mao (1949), y treinta años después a las fases 2.0 y 3.0 bajo el liderazgo de Deng Xiaoping y sus sucesores.

En los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las fases 1.0 y 3.0 suelen fusionarse como un único sistema económico («varios países, un sistema»). En cambio, en China existen economías de mercado altamente desarrolladas en una parte del país y economías dirigidas por el Estado sumamente tradicionales en otras partes del país, lo cual convierte a China en un nuevo modelo que puede describirse como «un país, varios sistemas». La historia de éxito de los últimos treinta años de China no tiene parangón en el mundo, ni en la industrialización del Reino Unido o de Estados Unidos, ni después de la Revolución Meiji en Japón, ni en el *Wirtschaftswunder* de Alemania después de la II Guerra Mundial.

Sin embargo, como los demás, los chinos se enfrentan actualmente a unos retos enormes, incluyendo los problemas medioambientales, una creciente desigualdad, crecientes expectativas de su clase media emergente, un mejor crecimiento y unos entornos empresariales globales disruptivos y deprimidos. En su duodécimo Plan Quinquenal (2011-2015), China se centra tanto en el crecimiento económico como en innovaciones para progresar en el camino hacia una sociedad armoniosa. Mientras que los medios occidentales se centran en los problemas medioambientales de China y en sus

violaciones de los derechos civiles, la industria china ha emergido como líder en las principales tecnologías para las energías renovables. ¿Cómo sería una economía y una sociedad chinas de la fase 4.0? ¿Cómo puede China prototipar y escalar una economía de ecosistema que tenga la capacidad de navegar e innovar a escala del conjunto?

INDONESIA

Con 17.000 islas, Indonesia es el mayor Estado archipiélago del mundo y el hogar de 240 millones de personas, lo que lo convierte en el cuarto país más poblado y la tercera democracia más populosa. También es el hogar de la mayor población musulmana del mundo. Este país cuenta con amplios recursos naturales (es la región con la segunda mayor biodiversidad del planeta). Situada entre China e India, Indonesia siempre ha sido una encrucijada del comercio internacional. Junto con el comercio llegaron las influencias culturales del hinduismo y del budismo (a partir del siglo VII a. C.), el islam (a partir del siglo XIII) y Europa, con tres siglos y medio de colonización por parte de los holandeses (a partir del siglo XVI). Toda la realmente diversa población de Indonesia se unió superando todas sus divisiones para luchar por independizarse de los holandeses y los japoneses, lo cual llevó a un país unificado y a un Estado independiente en 1945-1949.

Durante la era del presidente fundador Sukarno, de 1945 a 1967, el país estuvo dirigido por un Gobierno autoritario y centralizado. Durante la era Suharto posterior, de 1968 a 1998, el país pasó de un sistema 1.0 autoritario a una estructura 2.0 que mezclaba un Gobierno autoritario con el mercado y la inversión directa extranjera. Después de la revolución de 1998, el país pasó a la fase 3.0 de su desarrollo económico, y celebró sus primeras elecciones presidenciales directas (2004), la descentralización del Gobierno (2005) y el auge de la participación de la sociedad civil en el diálogo multisectorial sobre los complejos temas del desarrollo económico, político y social. Indonesia es miembro fundador de la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ANSA) y ha sido uno de los miembros del G20 que más ha crecido desde la crisis económica de 2008.

INDIA

La historia antigua de la India se remonta a la civilización del valle del Indus en el sur asiático hacia 2500-1900 a. C. Diferentes reinos y sultanes estabilizaron el país desde la Edad Media hasta el siglo XVIII, cuando los puestos avanzados de los europeos empezaron a crear su propio dominio económico. Trajeron tecnología e infraestructuras al país e iniciaron una alianza con la élite india. El resultado fue un cambio en la economía de la India. Ya no exportaba bienes, sino materias primas. La India fue colonia británica desde 1858 hasta el final de la II Guerra Mundial. Después de su independencia, cuando la noción de autosuficiencia de Gandhi era un concepto económico importante, el sistema económico de la India permaneció cerrado a las economías exteriores o a los socios económicos. A finales de los años ochenta, la India poseía sólo el 0,5 % del mercado global. Esto cambió después de una crisis financiera en 1989-1991. El FMI presionó para la liberalización de la economía de la India y abrió la

puerta a los inversores internacionales. Como resultado, la economía india estalló con una tasa de crecimiento de entre el 7 y el 9 %. El resultado de este desarrollo fue una economía dual con una economía 2.0 dominada por grandes corporaciones que asumieron el papel del Gobierno y crearon infraestructuras en las zonas en que las necesitaban, dejando una economía 1.0 sin infraestructuras fuera de esas zonas reguladas por las corporaciones. Cuando las actuales tasas de crecimiento empiecen a reducirse, el siguiente paso será abordar las condiciones para un ecosistema mayor. Los niveles de corrupción actuales y las tensiones crecientes en el sistema en general crean nuevos retos para los que las economías 1.0, 2.0 e incluso 3.0 no pueden ofrecer respuestas satisfactorias.

BRASIL

Con más de 200 millones de habitantes, Brasil es el quinto país más populoso del mundo. Reconocido como el país con la mayor biodiversidad del planeta, Brasil tiene una economía que ha crecido rápidamente en el siglo XXI, y ha liderado programas de transferencias monetarias condicionadas que han sacado a millones de personas de la pobreza. Después de tres siglos de gobierno colonial portugués, Brasil declaró su independencia en 1822, abolió la esclavitud en 1888 y se convirtió en una república presidencial en 1889. Durante la mayor parte del siglo XX, hasta 1985, estuvo conformado por regímenes militares autoritarios que guiaban el país a través de varios estados de desarrollo económico más o menos 1.0 (centrados en el Estado). Con Fernando Henrique Cardoso como ministro de Finanzas (1992-1994) y luego como presidente (1994-2002), el país creó unos sólidos cimientos económicos 2.0, que el presidente Luiz Inácio Lula da Silva pudo aprovechar para llevar la economía a la fase 3.0; es decir, a una economía de mercado social que crea crecimiento poniendo el dinero en las manos de los ciudadanos más marginados (mediante transferencias monetarias condicionadas). Actualmente, bajo la presidencia de Dilma Rousseff, Brasil se enfrenta a grandes expectativas, un crecimiento menor y un nuevo conjunto de retos en infraestructuras que exigirán al país superar el «más de lo mismo».

RUSIA

En 1917, dos revoluciones pusieron fin al reino del zar de Rusia y marcaron el inicio de la guerra civil rusa. En 1921, al final de esta guerra civil, la economía rusa y las condiciones de vida estaban por los suelos. En 1922, el Partido Comunista ruso creó la Unión Soviética y un sistema económico centralizado, una economía 1.0. La producción agrícola colectiva y la producción restringida de bienes de consumo eran las principales características de esta centralización. En 1929, Stalin introdujo los llamados Planes Quinquenales, que se convirtieron en la principal herramienta de planificación para los países comunistas. La Unión Soviética rápidamente aumentó su producción industrial en los años previos a la II Guerra Mundial y luego, de nuevo, en los años sesenta bajo Brezhnev, cuando también se convirtió en uno de los mayores exportadores mundiales de gas natural y de petróleo. Pero la «reforma económica» de 1965 que pretendía

introducir las ideas de la gestión empresarial reflejó las limitaciones de la economía 1.0 centralizada.

La guerra en Afganistán, los problemas económicos y luego los cambios políticos que llevaron a las revoluciones en Europa del Este pusieron fin a la Unión Soviética. En 1990, Mikhail Gorbachov introdujo la perestroika y el *glasnost*, que marcaron la transición de una sociedad centralizada 1.0 a una 2.0. Después de dejar el poder y con las directrices de los asesores de Harvard, esta transición tuvo pleno efecto en forma de «tratamiento de choque».

El resultado fue simplemente catastrófico, con un rápido aumento de la pobreza y unas condiciones de vida aún peores. Al mismo tiempo, un pequeño grupo de personas bien conectadas pudo hacerse con empresas que anteriormente pertenecían al Estado. Los pobres y menos favorecidos sufrían bajo un sistema con poca regulación. Estas externalidades negativas de la economía de mercado 2.0 estuvieron acompañadas por varias crisis políticas y económicas, incluyendo una hiperinflación y la crisis financiera de 1998. Un año después, el nuevo presidente Vladimir Putin recuperó parte de la estructura de poder centralizada, equilibrando mejor las dinámicas entre el 1.0 y el 2.0. Gracias a los precios elevados de la energía, Rusia ha experimentado desde entonces unas tasas de crecimiento mucho mayores y más consistentes.

Las críticas a menudo duras en los medios occidentales a Rusia suelen dejar de lado dos cuestiones. La primera es que Occidente tardó muchísimo tiempo en pasar del 1.0 (durante la Guerra de los 30 años) al 2.0 (con la Revolución Industrial). ¿Por qué no dejar a Rusia al menos varios años para prepararse? Y la segunda es que, en un mundo de creciente escasez de recursos, Rusia está sentada sobre una mina de oro en cuanto a recursos. A medida que el tiempo vaya pasando, el valor de estos recursos subirá y convertirá a Rusia en un socio codiciado tanto para la UE como para la emergente zona económica del este asiático.

Globalización 1.0, 2.0 y 3.0, ¿y 4.0?

Este minirrecorrido demuestra que cada país y región del mundo elige su propio camino de desarrollo. Sin embargo, los caminos de la evolución social y económica entre las culturas tienen algunos puntos en común. Podemos trazarlos como una evolución desde una complejidad baja a alta o, en términos de la conciencia, del conocimiento tradicional y de egosistema a un conocimiento de ecosistema.

Sin embargo, también existen ejemplos recientes de países que han ido hacia atrás, de estructuras 3.0 a 2.0. La revolución neoliberal Thatcher-Reagan, por ejemplo, incitó a muchos países a reducir sus logros domésticos de nivel 3.0, como la seguridad social, para ser «competitivos» en la competencia 2.0 global y en los mercados globales de capital.

Así pues, ¿qué está ocurriendo? Una manera de leer el curso actual de acontecimientos es que las olas de globalización replican a nivel internacional las mismas fases que vimos anteriormente en los países individualmente:

- Un viaje de la globalización 1.0 (sistema de Naciones Unidas, fundado en 1945 después de la II Guerra Mundial), a
- 2.0 (globalización de los mercados y de los mercados de capitales, especialmente después del final de la Guerra Fría y de la caída del muro de Berlín en 1989), a
- 3.0 (globalización de la sociedad civil, especialmente después de la «batalla de Seattle» relacionada con la Organización Mundial del Comercio en 1999), y quizás a
- 4.0, un futuro estado emergente de cocreación transectorial global para proteger los bienes comunes.

Conclusión y prácticas

Este capítulo ha investigado la primera dimensión de nuestro punto ciego: las desconexiones estructurales. En su conjunto, estas desconexiones estructurales podrían incitar a la siguiente ola de renovación institucional, justo como hace cien años la crisis de la economía de mercado permisivo 2.0 catalizó una nueva ola de innovaciones institucionales que actualmente asociamos con la economía de mercado social 3.0.

PREGUNTAS PARA EL DIARIO

Coja un diario (o una hoja de papel en blanco), y piense en cómo se muestran las desconexiones sistémicas en su mundo respondiendo a las siguientes preguntas.

1. ¿De dónde vienen los alimentos que consume?
2. ¿Qué papel desempeña el consumo material en su vida?
3. ¿Qué le hace feliz?
4. ¿Cuál es su relación con el dinero?
5. Teniendo en cuenta las cuatro fases del desarrollo económico descritas en este capítulo, ¿cómo ve el pasado, el presente y el futuro de su propia comunidad o país?

CONVERSACIÓN EN CÍRCULO

Forme un círculo de cinco a siete personas para hablar del contexto organizacional o profesional que cada persona aporta al círculo. Plantee las siguientes preguntas (o similares):

1. Presente su propia organización contando una o dos experiencias formativas que hayan conformado su cultura tal y como es hoy.
2. ¿Dónde experimenta su organización un mundo que está terminando/muriendo, y dónde experimenta un mundo que está empezando/queriendo nacer?
3. ¿Cuáles considera que son las causas raíz de los problemas a los que se enfrenta en su trabajo institucional y profesional actualmente?
4. ¿Qué cree personalmente que sucederá en y a su organización en los próximos diez a veinte años?
5. ¿Qué le gustaría hacer ahora mismo para marcar la diferencia en el futuro de su organización?

Pensamiento transformador: la Matriz de la Evolución Económica

Estamos divididos entre dos mundos: el mundo de los nuevos retos de liderazgo por un lado, y el mundo de las antiguas herramientas económicas y de gestión por el otro. Entre ambos existe un gran abismo. En este capítulo, exploramos este hueco continuando con la exploración del iceberg: de los síntomas (nivel 1) y desconexiones estructurales (nivel 2) a los paradigmas de pensamiento subyacentes (nivel 3).

El punto ciego II: conciencia

Para responder a los retos de nuestro tiempo, debemos cambiar nuestra manera de pensar como personas y como sociedad. Los cambios profundos que son necesarios actualmente requieren un cambio en nuestro paradigma de pensamiento y un cambio de conciencia, de un conocimiento de egosistema a uno de ecosistema. Cuanto más profundamente nos adentramos en los retos complejos, volátiles y disruptivos del siglo XXI, más ponemos sobre el escenario esta dimensión oculta del liderazgo. El punto ciego de la caja de herramientas de la economía y la gestión del siglo XX puede resumirse en una sola palabra: *conciencia*.

La economía actual funciona como un conjunto de ecosistemas totalmente integrados y globalmente interconectados. La palabra *ecología* fue acuñada en 1866 por el biólogo alemán Ernst Haeckel para describir el estudio de un organismo vivo y de su entorno. Como apuntamos en la introducción, su raíz griega es *oikos*, que significa «toda la casa» o «lugar en el que vivir».¹ La palabra *sistema* denota un conjunto de componentes interdependientes que forman un todo integrado. Por consiguiente, un *ecosistema* es un sistema cuyos elementos interactúan con su entorno, el contexto ecológico, social, intelectual y espiritual como unidad; como toda la casa.

La economía actual real es un conjunto de ecosistemas sumamente interdependientes, pero la conciencia de los actores que los componen está fragmentada en un conjunto de egosistemas. En lugar de abarcar el todo, la conciencia de los actores en el sistema mayor se ve limitada por sus subpartes más pequeñas. La distancia entre la realidad del ecosistema y la conciencia del egosistema puede muy bien ser el reto de liderazgo más importante en la actualidad, en los negocios, en el gobierno y en la sociedad civil.

Vayamos donde vayamos, líderes y promotores del cambio están trabajando para reducir esta distancia. Cuando el líder de una compañía trabaja con los departamentos que necesitan mejorar su colaboración en torno a un proceso central común, esta persona está intentando que los departamentos pasen de un conocimiento de egosistema (de las necesidades de su propio departamento) a un conocimiento extendido a más actores (a las necesidades compartidas del proceso en toda la compañía). Cuando un grupo de líderes reúne a los actores clave de la cadena de valor para facilitar la colaboración y la innovación transinstitucional, está haciendo lo mismo: extender el conocimiento del egosistema en sus instituciones a un conocimiento del ecosistema de toda la compañía extendida. Cuando una ONG como Oxfam o el World Wildlife Fund (WWF) realiza una campaña contra el trabajo infantil o la destrucción medioambiental, intenta extender el conocimiento de todas las personas del sistema (incluyendo a los consumidores) para incluir el bienestar de los demás, especialmente de los grupos más marginados.

Facilitar este tipo de cambio no es una tarea esotérica o periférica realizada por gente radical. Es un proceso crítico para millones de instituciones y compañías que está siendo

facilitado por líderes, promotores del cambio, asesores y consultores. A pesar de su relevancia práctica, la conciencia y el conocimiento no son variables en el marco de la economía y la gestión convencionales. Son un punto ciego. Con la notable excepción de algún trabajo reciente en economía conductual, la teoría económica ha construido modelos de competencia y de transacciones basados en suposiciones sobre *determinadas preferencias*. Se ha desarrollado poco conocimiento o se ha prestado poca atención a las condiciones que permiten que un sistema pase de un *estado* de funcionamiento a otro; por ejemplo, del conocimiento del egosistema al conocimiento del ecosistema.

La teoría económica establecida y las herramientas tradicionales de gestión dan por supuesto un espacio «plano» en dos dimensiones para la acción económica que se limita a un único estado de conocimiento operativo. Pero existen múltiples estados de conocimiento y conciencia desde los que los actores económicos y de gestión pueden operar. Si estos diferentes estados de conocimiento se incorporaran a la teoría económica, y si los responsables políticos prestaran atención a su impacto en los resultados creados, emergería toda una nueva dimensión de acción colectiva política y de innovación.

Campos sociales

En física, sabemos que la materia se comporta de un modo diferente en diferentes estados. Por ejemplo, el agua (H_2O) se congela a los $0\text{ }^{\circ}C$. Por encima de esta temperatura, el hielo se funde. A $100\text{ }^{\circ}C$, el agua hierve y se evapora, y así sucesivamente. En cada caso, las moléculas de H_2O son las mismas, pero se comportan de un modo muy diferente.

En el caso de los campos sociales, vemos el mismo fenómeno. Dependiendo del estado de conciencia de un campo social o de la calidad del conocimiento de la gente, los sistemas sociales representan estructuras y comportamientos totalmente distintos. Igual que el agua en el sistema físico, la composición de las personas en un sistema social permanece igual bajo un conjunto determinado de condiciones. La diferencia entre las leyes naturales y el campo social es que los actores en los sistemas sociales pueden iniciar el cambio. Dicho de otro modo, están sentados en el agua mientras la temperatura cambia, y potencialmente pueden controlar la temperatura con sus manos. Cuando el estado de su campo de conocimiento o su conversación cambia, los actores se relacionan entre sí de modos distintos, y terminan cocreando resultados muy diferentes.

Oikos: los orígenes del pensamiento económico

Para Aristóteles, la economía formaba parte integrante de su filosofía práctica, junto con la ética y la política. En su significado original, la gestión de «la casa» tenía que ver con *toda la casa* y no estaba separada de la *polis*, es decir, la asociación y la comunidad de ciudadanos libres. Y hasta el siglo XVII o XVIII, el término *economía* se relacionaba con la gestión de toda la casa, y no con actividades destinadas a hacer dinero, descritas como *comercio*.

La economía moderna se ha desarrollado de un modo que separa la economía de la *polis*. La economía se ha convertido en un conjunto de propuestas que sólo se ocupan del llamado *subsistema económico* de la sociedad. La economía ya no se ocupa de toda la casa; es decir, del impacto del subsistema económico en la sociedad en su conjunto y en su contexto social, ecológico y cultural. En lugar de eso, la economía lo llama *externalidades*.

Teniendo en cuenta este telón de fondo, es aún más sorprendente que en los primeros años del siglo XXI estemos asistiendo al retorno al significado original de *oikos*. Los retos sociales y ecológicos de los líderes institucionales actuales están empezando a reorientar el curso de la indagación económica hacia sus orígenes relacionados con el *oikos*, obligándonos de nuevo a ampliar nuestro punto de vista. Aquello a lo que «toda la casa» se refiere ha cambiado. Ya no se trata sólo de nuestra «pequeña» casa individual, de nuestras microcondiciones locales; también se refiere a la casa regional y global en la que vivimos, y por lo tanto a las condiciones macro y mundo de nuestro planeta y a la suma total de nuestras relaciones sociales, ecológicas, espirituales y culturales.

Para resumirlo, el modo en que consideramos la relación entre la sociedad y la economía está cambiando. Mientras que los primeros conceptos económicos veían la economía como algo firmemente integrado en el conjunto más amplio de la sociedad, la economía moderna concibe la economía como un subsistema autónomo en el todo más amplio de la sociedad. Los retos a los que nos enfrentamos como sociedad nos obligan a repensar este modelo mental, y a incluir el impacto de nuestras acciones en el contexto medioambiental, social y cultural en el que operamos.

La muerte del monoteísmo económico

Otro elemento importante del pensamiento económico contemporáneo tiene que ver con el sesgo hacia un *monoteísmo económico* que establece la primacía de un mecanismo de coordinación por encima de todas las actividades económicas: la *mano invisible* del mercado.² Este mecanismo es *omnipotente* en el sentido de que no está limitado por otros mecanismos de coordinación, como vimos en los mercados financieros desregulados antes de la crisis de 2008. Es *omnipresente* a través de la creciente penetración de todos los sectores y los sistemas de la sociedad. Y es *omnisciente* en su supuesto acceso a toda la información.

Como los monoteísmos económicos del pasado generaron una larga lista de fracasos catastróficos –incluyendo el monoteísmo fundamentalista de Estado que llevó a la Unión Soviética al colapso en 1991 y el modelo neoliberal fundamentalista de mercado que puso al sistema financiero al borde del colapso en 2008–, un número creciente de economistas líderes, incluyendo a los premios Nobel Joseph Stiglitz y Paul Krugman, han apuntado a varios fallos estructurales en el pensamiento económico convencional (neoclásico y neoliberal). Los sistemas de pensamiento económico son importantes porque están en el centro de una batalla intelectual sobre la dirección futura de nuestra sociedad. Simon Johnson, profesor del MIT y antiguo economista jefe del FMI, sostiene que en el núcleo de nuestra crisis actual se encuentra una lucha de poder entre Wall Street y el gobierno.³ En un sistema político primitivo, según Johnson, el poder se transmite a través de la violencia (llevada a cabo por golpes militares y milicias, por ejemplo; véase el poder coercitivo mencionado en la tabla 2 del capítulo 2). En una sociedad más desarrollada, el poder se transmite a través del dinero (en forma de sobornos, mordidas, contribuciones a campañas; véase el poder remunerativo citado en la tabla 2). Pero en las sociedades más avanzadas, el poder se transmite a través del capital cultural, como los sistemas de creencias (véase el sistema normativo mencionado en la tabla 2).

Como afirma Johnson, «En 1998, parte de la visión del mundo de la élite de Washington consistía en decir que lo que era bueno para Wall Street era bueno para América».⁴ Este sistema de creencias ha otorgado a Wall Street un veto *de facto* sobre la política pública del que ningún otro grupo o industria disfruta. Desde el inicio de la crisis financiera en 2008, esta influencia sin parangón de Wall Street sobre Washington no ha hecho más que aumentar. Como resultado, la crisis financiera no ha llevado a una revisión independiente el sector financiero ni a posibles nuevas regulaciones para evitar futuras crisis. En lugar de eso, los seis mayores bancos de Estados Unidos se han hecho aún mayores, y la sociedad en su conjunto es incluso más dependiente de ellos.⁵

Tristemente, en este crítico choque de ideas económicas, un sistema basado en los dogmas está luchando contra otro: la izquierda contra la derecha; el pensamiento del siglo XX contra el pensamiento de los siglos XVIII y XIX; o, en el lenguaje descrito anteriormente, el 3.0 frente al 2.0. Debemos articular una visión diferente de los asuntos

económicos, políticos y espirituales; una visión que no sea principalmente de izquierdas o de derechas, que no esté envuelta en torno a la primacía de un mecanismo u otro, que no crea que la solución a nuestros problemas está en un gobierno grande, unas corporaciones grandes, un capital grande o una ideología grande.

Los esfuerzos de cambio actuales deben estar en contacto con las *realidades emergentes* de nuestro siglo; debemos emplear el poder del emprendimiento individual y colectivo para cocrear nuevas soluciones más allá de los límites de los sectores. Ello requiere reforzar la atención colectiva para obtener la innovación del campo de posibilidad futura.

Necesitamos una nueva cultura de la comunicación y un marco de pensamiento económico que no ponga simplemente otro dogma único en el centro del universo intelectual, sino que ponga nuestra realidad compartida en el centro de nuestra atención. Lo que necesitamos es la capacidad de *mantener y hacer evolucionar nuestra atención colectiva* a la misma velocidad a la que la realidad que nos rodea nos hace cambiar. Contrariamente al saber convencional sobre la izquierda progresista y la derecha neoconservadora, no debemos imponer otra ideología o conjunto de creencias sobre la realidad. En lugar de eso, debemos mantener el espacio para abrir y mejorar nuestra atención colectivamente, de manera que nuestras antiguas ideas económicas se conviertan en un sujeto de cambio. Sólo cuando dejemos que nuestra realidad económica compartida nos cambie –a nosotros y nuestra forma de pensar– empezaremos a desarrollar ideas económicas que puedan ser útiles, sanadoras y transformadoras.

La Matriz de la Evolución Económica

Nuestras economías han evolucionado alrededor de retos y respuestas. Las sociedades han respondido a los retos de la inestabilidad, el crecimiento y las externalidades domésticas actualizando su lógica económica e innovando nuevos mecanismos de coordinación (jerarquía, mercados, redes, conocimiento del ecosistema). Cada nueva fase ha venido con un cambio evolutivo en la conciencia, de tradicional a egocéntrica, a centrada en los actores y, quizás, en la siguiente fase emergente, a ecocéntrica.

Las desconexiones estructurales comentadas en el capítulo anterior son patologías sociales que afectan a nuestra vida actualmente y que se originan en la arquitectura subyacente del pensamiento económico. Todos los sistemas económicos abordan la producción, la distribución y el consumo de bienes y servicios. Las sociedades de diferentes regiones, épocas y culturas han desarrollado diferentes maneras de estructurar esos procesos. En este libro, hemos identificado cinco enfoques para gestionarlos:

1. Organización en torno a comunidades basadas en el lugar (premoderna)
2. Organización en torno a un poder centralizado: el Estado (un sector; Estado centralizado)
3. Organización en torno a la competencia: Estado + mercado (dos sectores; mercados descentralizados)
4. Organización en torno a grupos de intereses especiales: Estado + mercado + ONG (tres sectores; relaciones conflictivas)
5. Organización en torno a los bienes comunes (tres sectores; relaciones cocreativas)

También hemos observado que la lógica económica de cada fase previa sigue existiendo en las fases posteriores, pero mitigada por un nuevo metacontexto definido por las prácticas 2.0, 3.0 o 4.0, respectivamente.

Siguiendo el trabajo de Thomas Kuhn sobre las revoluciones científicas y el de Arnold Toynbee sobre el auge y la caída de las civilizaciones, podemos afirmar que cuando un paradigma económico es incapaz de aportar respuestas útiles a los mayores retos de una época, la sociedad entra en un período transicional en el que, tarde o temprano, sustituye la lógica existente y el sistema operativo con otro actualizado y mejorado. Entonces, ¿cuál es el motor que mueve una economía o una sociedad de un sistema operativo a otro? Creemos que existen dos motores primarios: los retos exteriores (el factor *push*) y el desarrollo de la conciencia (el factor *pull*).

La evolución de la sociedad se produce cuando las fuerzas de *push* y *pull* coinciden y se alinean: el reto exterior que no puede ignorarse más y la resonancia interna con el despertar de la conciencia y de la voluntad humana. Cuando estas dos fuerzas se alinean, vemos cómo se mueven montañas, como pasó en 1989 con la caída del muro de Berlín; en 1991 con la caída de la Unión Soviética; en 1994 con la caída del sistema del *apartheid* en Sudáfrica; y en 2011 con la caída del régimen de Mubarak en Egipto y del

de Gaddafi en Libia.

Hemos visto a muchos tiranos 1.0 caer. Y creemos que en esta época veremos cómo se derrumban muchas más paredes. Y, sin embargo, las ocho desconexiones estructurales nos recuerdan que todavía quedan muchas estructuras importantes que deben repensarse, reinventarse y transformarse. Igual que hace cien años las economías occidentales pasaron del 2.0 al 3.0 inventando mecanismos para mitigar las externalidades nacionales negativas, de nuevo nos enfrentamos a un nuevo conjunto de problemas: externalidades globales y una era de perturbación que seguirá provocando fallos sistémicos. No es cuestión de resolver una crisis financiera y ya está. Es cuestión de abordar los límites sistémicos de raíz.

La tabla 3 describe los ocho elementos que conjuntamente hacen que funcione una economía y describe su desarrollo a través de las fases de nuestra evolución económica a nivel mundial.

Lectura de la matriz

La Matriz de la Evolución Económica describe tanto el viaje de nuestro desarrollo económico como un posible espacio de desarrollo futuro.

Así es como le sugerimos que la lea. Observe las casillas sombreadas de cada columna de la matriz, que indican el factor crítico de cada fase de desarrollo. En la fase 0.0, «Madre Naturaleza» aparece sombreado, indicando que la naturaleza es el factor crítico para la función de producción. Luego, en la fase 1.0, el trabajo dependiente (servidumbre y esclavitud) se convierte en el factor de desarrollo crítico. La función de producción cambia de un factor (naturaleza) a dos (naturaleza, trabajo). En la fase 2.0, cuando las economías pasan de sociedades centradas en el Estado a economías de mercado, el capital industrial se convierte en el factor crítico de desarrollo. El capital permite a los nuevos actores de la economía de mercado ser productivos y, como resultado, la función de producción del sistema económico tiene ahora tres factores (naturaleza, trabajo, capital).

En la fase 3.0, la tecnología emerge como factor crítico, y con ello los factores de la producción pasan a cuatro (naturaleza, trabajo, capital, tecnología). Y, finalmente, en la fase emergente actual 4.0, todos los factores pueden convertirse en cuellos de botella, o factores críticos, en la economía:

Naturaleza – escasez de recursos y reducción de nuestra huella ecológica

Trabajo – liberar el poder de emprendimiento

Capital – reorientar los flujos de capital global para servir a los bienes comunes

Tecnología – construir las tecnologías principales para la tercera revolución industrial

Liderazgo – cocrear la capacidad de percibir y de realizar un futuro emergente

Consumo – capacitar el CCC (consumo consciente colaborativo)

Coordinación – coordinación mediante la ABC (acción colectiva basada en el conocimiento)

Propiedad – innovar mediante derechos de propiedad basados en los bienes comunes

TABLA 3 Matriz de la Evolución Económica

Fase	Naturaleza	Trabajo	Capital	Tecnología	Liderazgo	Consumo	Coordinación	Propiedad
0.0 Comunitaria; <i>conocimiento premoderno</i>	Madre Naturaleza	Autosuficiencia	Capital natural	Sabiduría indígena	Comunidad	Supervivencia	Comunidad	Comunitaria
1.0 Centrada en el Estado: mercantilismo; capitalismo de Estado; <i>conocimiento tradicional</i>	Recurso	Servidumbre, esclavitud	Capital humano	Herramientas: revolución agrícola	Autoritario (palos)	Tradicional (basado en las necesidades)	Jerarquía y control	Estado
2.0 Mercado libre: permisividad; <i>conocimiento egocéntrico</i>	Producto (tierra, materias primas)	Trabajo (producto)	Capital industrial	Máquinas: primera revolución industrial (carbón, vapor, ferrocarril)	Incentivos (zanahoria)	Consumo: consumo de masas	Mercado y competencia	Privada: intercambio de propiedad privada en mercados
3.0 Mercado social: regulado; <i>conocimiento centrado en los actores</i>	Producto regulado	Trabajo (producto regulado)	Capital financiero (ciego a externalidades)	Automatización basada en los sistemas: segunda revolución industrial (petróleo, motor de combustión, productos químicos)	Participativo (reglas)	Consumo selectivamente consciente	Redes y negociación	Mixta (pública-privada)
4.0 Cocreativa: distribuida, directa, dialógica; <i>conocimiento ecocéntrico</i>	Ecosistema y bienes comunes	Emprendimiento social y empresarial	Capital creativo cultural (consciente de las externalidades)	Tecnologías centradas en el ser humano: tercera revolución industrial (energía renovable e informática)	Cocreativo (presencia colectiva)	CCC: consumo colaborativo consciente	ABC: acción colectiva basada en el conocimiento	Acceso compartido a servicios y recursos comunes

Un comentario sobre la fase 0.0: la civilización occidental ha colonizado y destruido la mayoría de estas culturas tempranas.⁶ Representar la evolución de 0.0 a 4.0 como un proceso lineal es algo engañoso. En lugar de eso, sugerimos ver la evolución como un proceso más circular, con el 0.0 arriba, moviéndose en el sentido contrario a las agujas del reloj a 1.0 y 2.0, siguiendo en torno al 3.0 y finalmente terminando en el 4.0, cerca del punto de partida. El pensamiento occidental suele concebir la historia como un proceso lineal, mientras que la visión oriental es más cíclica. Ambas metavisiones tienen sus puntos fuertes y sus puntos ciegos. Si los combinamos, terminamos con algo parecido a una espiral, o una U. La U es una forma evolutiva que combina elementos tanto cíclicos como lineales. Pero un viaje por la U termina en un lugar distinto del punto de partida, porque en el proceso ha nacido algo que se despliega durante el viaje.

Algunas economías, como las europeas, han tardado siglos en atravesar estas fases. Otros países, como China, han realizado gran parte de este viaje entre treinta y sesenta años. En ambos casos, no queda claro cómo será una futura lógica y fase 4.0 de la economía. Ocasionalmente, hemos visto al mundo ir hacia atrás, como durante la revolución neoliberal de 1980 a 2008 en Occidente. Por lo tanto, los países pueden elegir y moverse en ambas direcciones.

Creemos que actualmente no existe un reto de investigación más importante que inventar y prototipar las *innovaciones institucionales* que alimentarán, escalarán y sostendrán la Economía 4.0. En otras palabras, debemos mejorar el sistema operativo económico para que pase de una lógica y un conocimiento del egosistema al ecosistema.

Preguntas

Mientras que el discurso público del siglo xx solía presentar sólo *dos* alternativas (podía estar centrado en el mercado o centrado en el gobierno), la matriz de la tabla 3 permite imaginar 390.623 maneras *adicionales* de abordar los retos actuales. El resto de este capítulo se centrará en ampliar el discurso económico más allá de su antiguo formato 2.0 frente a 3.0.

Formular los retos de este siglo mediante la lente del pensamiento 2.0 y 3.0 es como conducir un vehículo y mirar al mismo tiempo por el retrovisor. Si hacemos esto, nos perdemos lo que tenemos justo delante; en este caso, un tsunami de cambio disruptivo acercándose. He aquí algunas preguntas que le guiarán en su búsqueda de los ocho puntos de acupuntura del cambio sistémico profundo a lo largo de este capítulo:

1. *Naturaleza*: ¿Cómo podemos repensar la economía y la naturaleza desde el «tomar, hacer y tirar» a un diseño de bucle cerrado integrado, en el cual todo lo que tomamos de la Tierra le sea devuelto con un nivel de calidad igual o superior?
2. *Trabajo*: ¿Cómo podemos volver a relacionar nuestro trabajo (la profesión que elegimos realizar) con nuestro Trabajo (lo que realmente nos gusta hacer)?
3. *Capital*: ¿Cómo podemos volver a relacionar la economía financiera con la economía real reciclando el capital financiero al servicio y para el cultivo de los bienes comunes ecológicos, sociales y culturales?
4. *Tecnología*: ¿Cómo podemos crear un amplio acceso a las tecnologías principales de la tercera revolución industrial, mezclando la informática, la energía regenerativa y las tecnologías sociales para liberar la creatividad individual y colectiva?
5. *Liderazgo*: ¿Cómo construir una capacidad de liderazgo colectivo para innovar a escala de todo el sistema?
6. *Consumo*: ¿Cómo podemos reequilibrar el terreno de juego económico para que los consumidores realicen un consumo consciente y colaborativo y sean socios igualitarios en una economía que cree bienestar para todos?
7. *Coordinación*: ¿Cómo podemos poner fin a la guerra de las partes contra el todo cambiando el modo de conciencia del conocimiento del egosistema al ecosistema?
8. *Propiedad*: ¿Qué innovaciones en los derechos de propiedad darían voz a las futuras generaciones y facilitarían unos mejores usos por parte de la sociedad de los escasos recursos y bienes comunes?

Estos ocho elementos, desde la naturaleza a la propiedad, definen el núcleo de cualquier sistema económico. Nuestras nociones sobre cada elemento cambian profundamente en el viaje de 0.0 a 4.0. Comprender estos retos y cambios nos permite no sólo entender

nuestra realidad actual, sino también identificar el potencial del futuro.

Las páginas siguientes prosiguen el viaje de cada uno de los ocho factores clave, o puntos de acupuntura, de 0.0 a 4.0. Si no está especialmente interesado en todos los detalles de la evolución del pensamiento económico, puede pasar directamente a las conclusiones al final de cada apartado, o puede echar un vistazo al resto del capítulo y leer los apartados que más le interesen.

1. Naturaleza: volver a relacionar la economía con la naturaleza

Toda actividad económica surge de la naturaleza, y vuelve a ella. La naturaleza en el pensamiento y la acción económicos se ha transformado desde su función original como *madre* (0.0) a *recurso* (1.0), a *producto* (2.0), a *producto regulado* (3.0). En la siguiente fase emergente del pensamiento económico, podríamos reformular el papel de la naturaleza en términos de *ecosistema* y *bienes comunes*, que colectivamente cultivamos y administramos para el bienestar de las generaciones futuras y del todo (4.0).

EL VIAJE DE 0.0 A 3.0

La transición de 0.0 a 1.0 estuvo marcada por una revolución agrícola. Mientras los seres humanos limitaron sus actividades económicas a recolectar y cazar para alimentarse y vestirse, su impacto sobre la naturaleza fue limitado. Pero cuando las personas empezaron a establecerse en un lugar y a cultivar la tierra, empezaron a interferir más profundamente en el ecosistema natural. Empezaron a utilizar herramientas para cortar los árboles y arar la tierra.

A lo largo de miles de años, los seres humanos centraron sus actividades económicas en el progreso de la producción agrícola, y mediante estos esfuerzos desarrollaron un complejo sistema de semillas, herramientas, ganado y prácticas de cultivo. El siglo XVIII trajo la siguiente revolución económica profunda –la Revolución Industrial– que tomó forma primero en Inglaterra y a la larga hizo que todo el sistema económico pasara de 1.0 a 2.0. Este proceso siguió a lo largo de los siglos XIX y XX.

Con la invención simultánea del hilado de algodón, la máquina de vapor y la metalurgia, así como de las estructuras de la propiedad, la Revolución Industrial llevó la intervención humana a otro nivel. Lo que empezó con la recogida de frutos pasó a la excavación de agujeros en el suelo para extraer minerales y combustibles fósiles para alimentar la máquina industrial global. Como el sociólogo Max Weber afirma: «Este orden [es decir, el capitalismo] está sometido actualmente a las condiciones técnicas y económicas de la producción con máquinas que actualmente determina la vida de todas las personas que han nacido dentro de este mecanismo... con una fuerza irresistible. Quizás también les determine hasta que se haya quemado la última tonelada de carbón fósil».⁷

Ahora que este viaje de quemar combustible fósil se está cerrando con su última tonelada y con una fuerza irresistible, nos vemos confrontados a externalidades negativas que han obligado al sistema a pasar a la siguiente fase evolutiva. La introducción de estándares y regulaciones ayudó a la economía industrial a evolucionar del 2.0 al 3.0 en el siglo XX. Estas innovaciones institucionales protegen la regeneración de la naturaleza, el trabajo y el capital, y también ayudan a estabilizar los ingresos del lado del consumidor, que nutre el consumo masivo que permite que la máquina industrial siga funcionando y creciendo.

La otra cara de la moneda de esta historia de crecimiento y éxito material es el rápido

agotamiento de nuestra reserva de recursos comunes. Aunque la introducción de nuevas tecnologías haya reducido la huella material de la creación de valor económico hasta cierto punto, la desmaterialización de la producción industrial ha quedado superada por la tasa de crecimiento total de la economía en general. El resultado neto es que las extracciones de la Tierra han seguido creciendo hasta el día de hoy. En 2005, por ejemplo, 58.000 millones de toneladas métricas de materiales entraron en la economía para mantener en funcionamiento nuestra producción industrial global (una tonelada métrica equivale a 1000 kg). Para cada persona a nivel global, según Juliet Schor en su libro *Plenitude*, la media de material utilizado ha sido de 8,8 toneladas métricas, o justo un poco menos de 22 kg al día. El consumidor estadounidense utilizó más de 2,5 veces esta cantidad (23 toneladas métricas por persona al año, o 63 kg por persona al día).⁸

EN BUSCA DEL 4.0

¿Cómo podemos repensar y rediseñar nuestros procesos económicos de manera que se reintegren los ciclos económicos en la naturaleza?

La estructura del pensamiento económico está desconectada de las realidades ecosistémicas de nuestro planeta. La unidad 0.0 con nuestro planeta ya no existe. A través de nuestro pensamiento económico, hemos convertido nuestro planeta en un bien. Hemos creado una máquina económica que necesita los recursos de 1,5 planetas.

¿Cómo podemos reconciliar esta contradicción? He aquí cuatro propuestas y principios como aperitivo para el debate.

1. *Toda actividad económica surge de la naturaleza y vuelve a ella.* Lo que empezó como una conexión evidente y natural entre la actividad económica y el mundo natural durante las primeras fases del desarrollo económico se disipó en las fases posteriores. Sin embargo, el papel real de la naturaleza en el proceso económico ha aumentado ininterrumpidamente.

El PIB actual global de 60 billones de USD se reduciría automáticamente a cero sin la naturaleza. Toda nuestra economía y nuestra sociedad se basan en los servicios del ecosistema de la naturaleza. Según un estudio del PNUMA, (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente), de 2010, el valor total de todos los servicios del ecosistema (que representa sólo una parte de la contribución de la naturaleza) asciende como mínimo a 70 billones de USD al año.⁹ Dicho de otro modo, el valor no evaluado que la naturaleza crea para nuestro proceso económico y bienestar es superior al valor de todos los bienes y servicios producidos (PIB global). Sin embargo, la naturaleza ha desaparecido casi por completo de las categorías del pensamiento de la economía moderna y se ha convertido en lo que podríamos considerar un punto ciego masivo institucionalizado.¹⁰

2. *La ficción de los bienes.* Tenemos una economía cuya huella representa 1,5 planetas en una realidad ecológica de un solo planeta. ¿Por qué? Debido a la

ficción de los bienes. En toda la teoría económica moderna, la naturaleza se considera un bien. Esto, como aprendimos leyendo el libro de Karl Polanyi *La gran transformación*, es una ficción. Un bien es un producto que producimos para el mercado con el propósito del consumo. Pero el planeta Tierra no lo producimos nosotros, ni su propósito es que lo consumamos nosotros. En todo caso, el planeta es un regalo que se nos ha entregado. Este profundo sentimiento de responsabilidad todavía puede verse hoy entre muchos agricultores cuando hablan de sus tierras, y también entre empresarios cuando hablan de sus empresas. Ninguno de ellos considera la Tierra o la esencia de su empresa como un bien. Aun así, este conocimiento profundo humano no se refleja en el pensamiento económico moderno.

La causa raíz intelectual del problema de la huella de 1,5 planetas se origina en los marcos económicos que consideran la naturaleza como un bien; es decir, prácticamente todos los marcos económicos convencionales de hoy.¹¹

3. *Biomimesis*. ¿Cómo diseñaría la naturaleza los procesos económicos que cultivamos y gestionamos? Janine Benyus, autora de *Biomimicry* y cofundadora de la red global Biomimicry 3.8, formula esta pregunta crítica. Reflexionando sobre los principios clave de la naturaleza y de sus ecosistemas, he aquí algunos de los más importantes:¹²
 - a. *Cero residuos*. La naturaleza está diseñada como un sistema con cero residuos. Lo que a uno le sobra otro lo aprovecha. En la naturaleza, no existen desperdicios. En cambio, la economía humana está repleta de ellos: desperdicios que se producen al abastecernos de la naturaleza. Sólo una parte diminuta de nuestros residuos se vuelve a introducir en un sistema de bucle cerrado de reutilización.
 - b. *Energía solar*. La naturaleza opera con un 100 % de energía renovable. Las células, como la economía humana, necesitan una fuente de energía externa. Pero a diferencia de la economía humana, que ha localizado básicamente estas fuentes en los combustibles fósiles, las células han buscado en la luz del sol su fuente de energía sostenible.
 - c. *Diversidad y simbiosis*. Todos los ecosistemas se basan en los principios de la diversidad y la simbiosis: diferentes especies trabajando juntas de un modo simbiótico y armonioso. En cambio, la producción industrial promueve los monocultivos y la maximización de variable única que reducen la resiliencia y hacen que el sistema sea vulnerable a las perturbaciones.
4. *Diseños de bucle cerrado*. Para crear bienestar para todos sin destruir el planeta, deberíamos multiplicar la productividad de los recursos por cinco, o deberíamos reducir el uso de los recursos en un 80 % (con los niveles actuales de consumo). Ernst Ulrich von Weizsäcker, coautor del libro *Factor Five*, cree que esto sería bastante factible si todos los actores clave empezaran a moverse en esta dirección.¹³ Ello significaría reemplazar el paradigma industrial actual (tomar,

hacer y tirar) por otro que manejara ciclos de bucle cerrado de materiales y energía. Este enfoque de William McDonough y Michael Braungart alrededor de repensar el proceso económico como un bucle cerrado de la Tierra a la Tierra que integre la economía, la ciencia del ecosistema, la química, el diseño y el pensamiento de los sistemas es otro ejemplo pionero de esta línea de trabajo.¹⁴

El reto práctico de la implantación de estos enfoques consiste en reunir los intereses y los actores de todo el ecosistema empresarial para hacerles ver, pensar, hablar y trabajar juntos; un reto que analizaremos más en detalle más adelante, cuando hablemos del problema del liderazgo.

VER NUESTRO FUTURO: CULTIVAR NUESTROS BIENES COMUNES

Existe todo un paisaje de ejemplos emergentes que encarnan estos principios: el movimiento *Slow Food*, la agricultura apoyada por la comunidad, los alimentos locales, las economías locales vivas, y las prácticas de extracción sostenibles.¹⁵

La agricultura biodinámica (orgánica) es uno de estos ejemplos, que además nos toca de cerca porque Otto creció en una granja biodinámica en Alemania.¹⁶ Una granja biodinámica se basa en el principio de cero importación (un ciclo de bucle cerrado), cero residuos (lo que sale de un sector entra en otro), la diversidad (rotación de los cultivos y diversos ecosistemas en lugar de un monocultivo) y una relación simbiótica entre todos estos elementos del sistema vivo más amplio (la idea de que cada granja tiene una *individualidad viva* única).

En una escala muy pequeña, una granja biodinámica encarna muchos de los principios identificados anteriormente. Pero, ¿cómo podemos escalar estas prácticas al nivel de todo el sistema alimentario, y a la larga a toda la economía? Volveremos a esta pregunta cuando expliquemos las historias de BALLE (por sus siglas en inglés, la Alianza Empresarial para unas Economías Locales Vivas) y el laboratorio de alimentos sostenibles más adelante en este mismo capítulo y en el capítulo 7.

2. Trabajo: volver a relacionar el trabajo (empleo) con el Trabajo (propósito)

Toda creación de valor económico empieza con la aplicación del trabajo en la naturaleza. Esto era cierto en la época de la caza y la recolección, y es cierto actualmente. En ambos casos, aplicamos creatividad a la naturaleza. El resultado de esta actividad cocreativa emerge en forma de un «valor añadido». En el caso de, pongamos, una manzana, sabemos que casi todo el valor procede de la Madre Naturaleza. La naturaleza se encarga del proceso de «producción», y nosotros sólo nos ocupamos de la recolecta, la clasificación, el envasado y la distribución.

Pero un ordenador Apple (manzana en inglés) es bastante diferente. Es producido por una red global de creación de valor colaborativa, incluyendo a personas con ideas de diseño en Cupertino (California) y a decenas de miles de otras a lo largo de la cadena de valor procesando las materias primas de todo el mundo, fabricando componentes clave y elementos en Asia, montando los componentes en China, y enviando y distribuyendo los productos a través de las tiendas Apple en los mercados de consumo. El ratio de trabajo con respecto a la naturaleza es muy superior que en el caso de la manzana que recolectamos en la huerta.

Lo que se pierde en todo este viaje hacia una división global del trabajo es el significado. El significado emerge al ver nuestra propia conexión y contribución al todo. Pero si estoy mal pagado en Asia por montar un producto para la cadena de suministro global, pongamos, del iPad, ¿qué significado y propósito puedo sacar de esto? Muy poco. El reto actual de reinventar el trabajo no tiene que ver sólo con los problemas de los empleos y de los sueldos para ganarse la vida. También tiene que ver con la cuestión del significado, es decir, de volver a relacionar el trabajo (empleo) con el Trabajo (pasión y propósito).

EL VIAJE DE 0.0 A 3.0

Como se muestra en la tabla 3, el papel del trabajo y de la mano de obra ha cambiado profundamente a lo largo de la historia. En la fase 0.0, el trabajo todavía estaba incrustado en prácticas comunitarias para el propósito de la subsistencia. En la fase 1.0, la mayor parte del trabajo era realizada por esclavos o sirvientes obligados a trabajar. El trabajo era una representación de la dependencia, y en muchos lugares todavía lo es. Cuando Aristóteles escribió sobre el *oikos* en su filosofía práctica, se refería a hogares que básicamente funcionaban con el trabajo de esclavos.

Luego, llegó la Revolución Industrial y con ella lo que Karl Polanyi llamó la *ficción de los bienes del trabajo* (2.0); es decir, la idea de que el trabajo es un bien.¹⁷ En el mundo económico 2.0, la mayoría de las personas ya no son esclavos o siervos, pero en lugar de vender su cuerpo venden su *tiempo*. El empresario les paga, y eso le da derecho a decir a sus empleados lo que deben hacer. En comparación con el mundo 1.0

(esclavitud), esto ya es un gran progreso. Pero el mundo 2.0 no incluye ningún tipo de libertad empresarial para los empleados. Es más bien una forma evolucionada de dependencia. Pasar de un tipo de dependencia dura 1.0 (esclavitud) a un tipo de dependencia 2.0 (el trabajo como un bien) a menudo, aunque no siempre, ha mejorado la vida de los trabajadores, razón por la cual, en el paso de 2.0 a 3.0, emergen los sindicatos, la seguridad social y otras protecciones para los trabajadores.

La evolución hacia una economía 3.0 ha sido otro gran paso hacia delante. Pero en este caso, especialmente hacia finales del siglo XX y principios del XXI, las soluciones 3.0 han empezado a llegar a su límite en forma de (1) un mayor número de desempleados, haciendo incrementar masivamente el desempleo en los países desarrollados; (2) la noción de que un crecimiento exponencial continuado arruinaría el planeta más que resolver el problema del empleo; y (3) el reconocimiento de que la solución 3.0 al problema del trabajo es más frágil de lo que pensábamos: sólo funciona en algunas partes del mundo, y sólo funciona durante un tiempo limitado, mientras el crecimiento está sobrecargado por unos combustibles fósiles baratos. Para decirlo claramente, ha funcionado porque hemos pagado por él con el futuro de nuestros hijos.

EN BUSCA DEL 4.0

Sin este dinero, ¿ahora qué hacemos? Consideremos tres puntos de vista. El primero sostiene que deberíamos apañarnos así y seguir funcionando como una economía 3.0. El segundo sugiere que deberíamos volver al 2.0 (lo que incluye dismantelar los sindicatos, la seguridad social y las regulaciones del sector financiero y de protección del medio ambiente). Un tercer grupo de voces, menos prominente, sugiere volver al estado 1.0 o 0.0 de la economía (posiblemente, pero no necesariamente, en forma de fascismo totalitario).

Creemos que ninguna de estas opciones es viable actualmente. Lo que necesitamos hoy es una conversación diferente centrada en cómo *avanzar* –en lugar de retroceder– creando un camino hacia el 4.0. Esta conversación debería empezar con el reconocimiento honesto, sobre todo por parte de los políticos y los economistas, de que más de lo mismo no resolverá nunca el problema del desempleo. Las herramientas 1.0, 2.0 y 3.0 del pasado están pasadas de moda y nunca serán suficientes para hacer frente a los enormes retos que tenemos delante.

En lugar de eso, debemos examinar colectivamente las causas raíz de nuestro dilema actual. Considere los cuatro conceptos siguientes como ideas para esta conversación 4.0.

1. *El discurso de la negación.* El debate público sobre la reducción del déficit y la promesa del crecimiento futuro que traerá de vuelta los empleos industriales que se fueron a China y a la India sostiene que estamos simplemente en otra desaceleración cíclica que se resolverá en cuanto termine la recesión. Este argumento no tiene en cuenta las tendencias demográficas, la crisis ecológica y el nivel actual de sufrimiento económico. Según el Banco Mundial en 2012, «aproximadamente 200 millones de personas –incluyendo a 75 millones menores

de 25 años– no tienen empleo. En los próximos 15 años, se necesitarán 600 millones de nuevos empleos».¹⁸

Así pues, ¿qué estamos ofreciendo a los 600 millones de jóvenes que siguen buscando trabajo? El debate actual no está abordando el alcance de este reto. El debate avanza y retrocede entre los puntos de vista 2.0 y 3.0, pero no sale de esta perspectiva para mirar seriamente la realidad actual. Dos mitos en concreto nos mantienen aferrados a los antiguos patrones de pensamiento: el mito del crecimiento y el mito del dinero.

2. *El mito del crecimiento.* Un argumento que ha provocado que se estanque el debate es la hipótesis de que vamos a resolver nuestros problemas económicos de las dos o tres décadas futuras mediante un crecimiento acelerado. *Nada* más lejos de la realidad. Es un mito engañoso por al menos tres razones:
 - a. *Límites ecológicos.* Si resolvemos el problema del empleo haciendo más de lo que hemos estado haciendo en la última década, produciremos graves colapsos ecológicos en menos de una generación.
 - b. *Límites sociales.* Si añadimos a los desempleados los pobres que trabajan en Estados Unidos y los dependientes de las ayudas sociales en Europa, el resultado es un número más exacto de personas para las cuales el sistema actual no produce suficiente trabajo. El tamaño de este grupo es probablemente del 20 al 30 % de la población adulta. En otros países, especialmente en el hemisferio sur, este número supera el 60 o el 70 %. ¿Qué hacemos con este grupo mayoritariamente excluido?
 - c. *Aumento del número de desempleados.* Aunque la economía sigue creciendo en muchas partes del mundo, no está produciendo la cantidad de trabajos que serán necesarios.

Si bien el mito del crecimiento ha sido abordado durante los últimos cuarenta años por el movimiento ambientalista global, el siguiente mito ha sido mayormente ignorado.

3. *El mito del dinero.* ¿Qué hace que los maestros, los empresarios, los ingenieros y otros profesionales hagan mejor su trabajo? La conexión con su fuente interior de energía creativa inspiradora. La conexión con esta fuente es en lo que se basa la innovación profunda y la renovación en las personas de todas las edades en todas las culturas. El problema es que hemos organizado nuestra economía y nuestro pensamiento económico en torno a una idea realmente mala: que debemos trabajar por dinero. Esta idea es uno de los mayores destructores de la creatividad. Tristemente, es la mentalidad que se destila cuando los padres intentan motivar a sus hijos con recompensas: «Si haces esto, te daremos aquello». Es el primer ataque a la creatividad interior de cualquier niño. La siguiente se produce en la escuela, cuando el maestro anticuado hace lo mismo. «Si hacéis A, tendréis B, y así os admitirán en la universidad». El tercer ataque se produce en el lugar de

trabajo en forma de incentivos por parte de la dirección, asociando los pagos de bonificaciones a objetivos, entre otras buenas prácticas que se enseñan en las escuelas de negocios y que, según nos dice la investigación, matan la creatividad en las organizaciones.¹⁹

Estas prácticas envenenan toda creatividad real porque desconectan lo que hacemos para ganarnos la vida (nuestro trabajo) de lo que realmente nos importa (nuestro Trabajo o pasión). Todos los grandes inventores, creadores y empresarios, todos los grandes activistas sociales, comparten el mismo viaje interior y la misma fuente de satisfacción: *aman lo que hacen y hacen lo que aman*. Esto, según el difunto Steve Jobs, seguramente un buen ejemplo de un empresario Trabajador, «es la única manera de hacer un gran trabajo».²⁰ Reconocer la conexión con esta fuente profunda de conocimiento es lo que nos puede ayudar cuando el resto de los instrumentos de navegación falla.

4. *Volver a vincular trabajo y emprendimiento*. La esencia del 4.0 es proporcionar un contexto empresarial que nos permita volver a vincular el trabajo (empleo) con el Trabajo (propósito). La evolución del trabajo desde 1.0 (esclavitud) a 4.0 (Trabajo) es un viaje que ha ido cambiando gradualmente el punto de control de fuera (dependencia) a dentro del individuo conectado (independencia en red). Este viaje empezó con la emancipación gradual de las estructuras 0.0 (tradiciones), las estructuras 1.0 (esclavitud), las estructuras 2.0 (dependencia del mercado laboral) y finalmente las estructuras 3.0 (dependencia del estado del bienestar), y nos ha llevado a un punto en el que podemos reforzar las condiciones para el emprendimiento individual y comunitario.

Para adentrarnos en este espacio 4.0, necesitamos más infraestructuras facilitadoras que inviten a más personas al espacio generativo de la copercepción y la cocreación del futuro que les importa. Hoy, no sólo hay miles o millones de personas intentando entrar en este espacio, sino cientos de millones, incluso miles de millones. Debemos volver a mirar con una mirada fresca todo el panorama. Ninguno de los problemas actuales, desde la pobreza hasta el desempleo, pasando por la destrucción medioambiental o la crisis económica global, puede resolverse de manera aislada. Necesitamos un enfoque integral para abordarlos. Debemos crear nuevos tipos de infraestructuras facilitadoras que ayuden a las personas a copercibir, codesarrollar y cocrear sus capacidades empresariales respondiendo a las necesidades reales de sus comunidades.

Estas infraestructuras combinan los siguientes elementos y permiten acceder a:

1. Espacios facilitadores: la innovación se produce en lugares en los que se nos cuida.
2. Retos clave: los retos son la materia prima de cualquier aprendizaje.
3. Mecanismos de percepción que permitan a la gente verse a sí misma como parte de una imagen mayor.

4. Mecanismos para el refuerzo de las capacidades.
5. Capital.
6. Tecnología.
7. Comunidad: una visión global de mentores, socios y empresarios que colectivamente creen prototipos para la Sociedad 4.0.

Como comunidad global, debemos preguntarnos si todavía estamos dispuestos a aceptar que no estamos separados unos de otros, sino que ecológica, económica, social y espiritualmente somos sumamente interdependientes y estamos conectados. Y si estamos de acuerdo en esto, ¿estamos dispuestos a tendernos una mano mutuamente?²¹

Si la respuesta es afirmativa, una intervención económica de gran influencia consistiría en crear simplemente el *derecho humano económico* a unos ingresos básicos para todos los seres humanos del planeta. Si esta necesidad básica se combinara con un acceso libre o barato a la asistencia sanitaria y a la educación, crearíamos un terreno de juego mucho más igualitario y equilibrado. Sería un mundo en el que todas las personas tendrían una oportunidad justa de perseguir sus aspiraciones y sueños empresariales. En otras palabras, podríamos poner nuestra creatividad al servicio de la comunidad más amplia.

Esta idea puede parecer radical, pero en realidad no lo es. Simplemente, pone nombre a lo que algunas partes de nuestra sociedad global ya están haciendo. Pero como nuestro pensamiento sigue aferrado a los marcos transaccionales de tipo 2.0, tendemos a estar ciegos ante los elementos cocreativos de una economía 4.0 emergente, que opera a través de las *economías de la presenciación* en lugar de a través de las *economías de los beneficios transaccionales*.

Un ejemplo: Otjivero-Omitara es un pequeño pueblo de Namibia. De enero de 2008 a diciembre de 2009, este pueblo fue el primero en experimentar con transferencias monetarias incondicionadas, en forma de subvenciones de ingresos básicos (BIG, por sus siglas en inglés). Estas subvenciones se basaban en la idea de que disponer de unos ingresos básicos es un derecho humano universal. Durante este experimento de dos años, cada persona, independientemente de sus ingresos, recibió una subvención de 100 dólares namibios (unos 13 USD). Al cabo de un año, la malnutrición infantil había pasado del 42 % al 10 %, la pobreza de los hogares había caído del 76 % al 37 %, las tasas de abandono escolar habían pasado del 40 % al 0 %, y la delincuencia se redujo en un 42 %. En el mismo período, la actividad empresarial y el autoempleo subió un 300 %.²²

La idea en la que se basan estas transferencias monetarias es simple: una renta básica es un derecho humano, y si se da sin ninguna condición, se reduce la burocracia gubernamental y se crea demanda a nivel local, lo cual, a su vez, alimenta las oportunidades microempresariales y de nuevos negocios. En este caso, las transferencias a los pobres hicieron arrancar y reforzaron la economía a nivel de los microempresarios. El coste de estas transferencias de dinero para toda la población de Namibia habría

representado el 3 % del PIB del país.²³

¿Acaso este asombroso ejemplo se está extendiendo como la pólvora y dando lugar a otras iniciativas similares en el mundo? No, al menos no a la velocidad y escala necesarias. ¿Por qué no? Porque contradice los hábitos actuales del pensamiento económico que creen en la motivación extrínseca y no intrínseca del comportamiento humano. La gente no se cree los resultados del experimento de Namibia porque contradicen sus estructuras de creencias económicas 2.0, que ven el comportamiento humano basado en recompensas y castigos en lugar de en la pasión y el propósito. Dicho esto, hemos visto esfuerzos significativos en Brasil y América Latina que han sacado a decenas de millones de personas de la pobreza ofreciéndoles transferencias monetarias condicionadas.

VER NUESTRO FUTURO: ENCENDER LOS CAMPOS GLOBALES DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Las semillas del futuro ya están plantadas. Este futuro es visible en la primera ola de emprendimiento social actual, que comentamos anteriormente. Y, en nuestro trabajo, también vemos una segunda ola de emprendimiento social futuro emergente, una ola compuesta por millones de personas –muchas de las cuales se sienten un poco encerradas en grandes instituciones tradicionales– a las que les encantaría formar parte de este movimiento global emergente. ¿Cómo se pueden encontrar y conectar estas dos olas de emprendimiento y de conciencia socialmente responsable?

Alianza Empresarial para unas Economías Locales Vivas (BALLE, por sus siglas en inglés)

La directora ejecutiva y fundadora de BALLE, Michelle Long, creció en el Medio Oeste en un entorno bastante tradicional y conservador. Estudió Empresariales, y cuando se licenció, le ofrecieron un puesto en una gran compañía farmacéutica, en aquella época un empleo codiciado para los estudiantes con un perfil profesional como el suyo. Pero enseguida se desilusionó; aunque trabajaba duro, no veía ningún propósito en su trabajo, aparte de hacer ganar dinero a la compañía. Un día, le pidieron que hiciera una cosa que ella consideraba poco ética. Al decidir negarse, se dio cuenta de que no estaba en el camino en el que quería estar. A pesar de la desaprobación de su familia, decidió dejar su trabajo y embarcarse en un viaje por todo el mundo en busca de un camino más atractivo.

En los dos años siguientes, sus viajes la llevaron a muchas partes, incluyendo la India. Allí se dio cuenta de que muchas de las prácticas y de las costumbres que consideraba «establecidas», no eran así en ese nuevo contexto. Al contrario, muchas de las cosas naturales para ella no lo eran para las personas que conoció en la India, y viceversa. Al darse cuenta de que no hay una única forma natural de hacer las cosas, tuvo una revelación: quizás era posible crear una *forma totalmente nueva* de hacer las cosas que no fuera como se hacían habitualmente en la India o en Estados Unidos, sino una forma que fuera mejor a todo el mundo.

Con este nuevo impulso, Michelle volvió a Estados Unidos y se matriculó en una escuela de negocios, donde participó en un concurso empresarial con lo que en aquella época era una idea novedosa: crear un mercado en línea conectando a artesanos y agricultores de países en vías de desarrollo con consumidores occidentales que quisieran comprar productos en línea con sus valores comunitarios y medioambientales. Michelle ganó el concurso y, con el apoyo de inversionistas y otros actores tradicionales como el Banco Mundial, abandonó la escuela de negocios para llevar a cabo esta idea.

Sin embargo, cuando su negocio empezaba a arrancar, algo la perturbaba. Se sentía alejada de lo que sucedía en las comunidades a las que estaba intentando servir y empezó a sentir que su lugar no estaba realmente en resolver problemas de lugares distantes de los que sabía poco cuando había tantos problemas en su propio barrio. Fue entonces cuando descubrió una verdad importante para ella: quería llevar a cabo una acción directa en los lugares que amaba y con los que se sentía conectada.

Así pues, dio el siguiente gran paso. Pagó a todos sus proveedores de comercio justo, cerró su compañía y encarriló a sus proveedores –los artesanos del comercio justo– hacia una nueva iniciativa a través de [Overstock.com](https://www.Overstock.com), que más adelante se convirtió en [WorldStock.com](https://www.WorldStock.com). Michelle siguió persiguiendo su pasión y se unió a una iniciativa que unía varios esfuerzos locales para regenerar las economías locales. El resultado es una vibrante red nacional, BALLE, que en la actualidad es la red de empresas socialmente responsables de Norteamérica que crece más rápido, y Michelle es su directora ejecutiva.

(Para saber más sobre BALLE, véase el capítulo 7).

La historia de Michelle y de BALLE es un buen ejemplo del que podría muy bien ser el mayor superpoder durmiente de este planeta: el poder del potencial por explorar de creatividad empresarial para construir empresas basadas en una misión social, empresas híbridas que combinen la iniciativa personal con una misión social y con los negocios.

3. Capital: volver a conectar el capital financiero con el real

El capital es el concepto por antonomasia de la economía, como refleja el término *capitalismo*. Sin embargo, actualmente existen ciertos malentendidos en torno a varias nociones. La mayoría de las personas piensa que el capital es dinero. Sin embargo, el capital tiene diferentes formas: puede ser físico, humano, industrial, financiero, social o espiritual. Una característica que todas estas formas de capital tienen en común es que esperamos que el capital genere un beneficio.

Capital es un término joven, que proviene del latín *caput*, «cabeza». Como se indica en la Tabla 3 al principio de este capítulo, el concepto de capital ha cambiado significativamente durante la historia del ser humano y de la economía.²⁴

EL VIAJE DE 0.0 A 3.0: CAPITAL NATURAL, HUMANO, INDUSTRIAL Y FINANCIERO

Capital no formaba parte del vocabulario de las sociedades 0.0. Desde la perspectiva actual, las economías 0.0 utilizaban el capital en forma de herramientas físicas y sabiduría indígena para relacionarse con los ciclos naturales de la Madre Naturaleza. Esta palabra tampoco se utilizaba durante la revolución agrícola, en lo que llamamos 1.0. En lugar de eso, ejemplos de capital eran formas avanzadas de equipamientos físicos, la artesanía y el conocimiento sobre cómo usar las herramientas.

En la Edad Media, *capital* eran los activos financieros que la gente invertía en los negocios. Lo que conocemos como capital empezó en el imperio colonial británico como capital mercante y luego se transformó en capital industrial. Sin la acumulación del capital físico, humano y financiero, el milagro del crecimiento de la Revolución Industrial no habría sido posible. Cambió tanto la cantidad como la calidad del capital. El capital físico adoptó la forma de maquinaria pesada. Combinadas con la organización industrial y el tipo de educación contemporánea, nuevas formas de producción iniciaron un crecimiento sin precedentes y cambiaron el centro de gravedad, de las capacidades humanas individuales a la organización industrial y la producción en masa. Para que este cambio fuera posible, era necesaria una nueva dimensión de inversiones financieras para facilitar la mezcla de todos estos componentes.

Por lo tanto, la Revolución Industrial dio en realidad al *capital* un nuevo significado, el significado con el que lo asociamos actualmente. Adam Smith fue uno de los primeros en destacar la expectativa de beneficios. Karl Marx usó el término *capital* para describir la categoría central de su análisis económico. Describió el movimiento del capital desde el dinero (D) al capital real y luego de vuelta al dinero (D'). La diferencia entre D y D' era el beneficio, que era el progreso logrado a lo largo de este ciclo. Marx vio las contradicciones inherentes entre las *fuerzas de producción* (como el progreso en la productividad) y las *relaciones de producción* (como la propiedad) como motores clave de la transformación y el cambio de la sociedad.

La verdadera evolución de la sociedad, sin embargo, resultó ser algo distinto de lo

que la teoría marxista había anticipado. El capitalismo 2.0, en lugar de derrumbarse por sus contradicciones inherentes, resultó ser notablemente flexible y resiliente, reinventándose a sí mismo en forma de capitalismo 3.0. Adoptó la forma de economía de mercado social llevada por sus accionistas que prometían cuidar más sus marcos regulatorios para el medio ambiente, el trabajo y las finanzas. Empezando con la legislación sobre seguridad social de Bismarck en 1870 en Alemania y siguiendo con la ley sobre la reserva federal en diciembre de 1913 y el *New Deal* en Estados Unidos en los años treinta, toda una serie de innovaciones regulatorias en muchos lugares del mundo ayudó a la economía a pasar del 2.0 al 3.0. Mientras que este proceso tardó más de medio siglo en Occidente, en China sólo tardaron una década en pasar de la cobertura de la red de seguridad social (rudimentaria) para el 15 % de la población en 2000 al 95 % en 2010 (con la adición de más de mil millones de personas en una sola década).

La Revolución Industrial en las economías 2.0 fue principalmente sostenida por el crecimiento de capital físico y humano. En cambio, el auge de las economías 3.0 vino con un crecimiento y una acumulación del capital financiero sin precedentes, alimentando la multiplicación creciente de la economía financiera y real durante el siglo XX.²⁵

LA CRECIENTE DISTANCIA ENTRE LA ECONOMÍA FINANCIERA Y LA REAL

Una razón de la distancia creciente entre la economía financiera y la real es la ventaja que tiene el capital financiero sobre el capital no financiero. El capital físico y el humano están confinados en lugares y contextos específicos, mientras que el capital financiero puede viajar por todo el planeta. Como escribió Joseph Stiglitz en *The Price of Inequality*:

Imaginemos, por un momento, cómo sería el mundo si existiera libre movilidad para trabajar pero no hubiera movilidad del capital... Al principio de su historia, Estados Unidos tenía estas condiciones, y realmente el panorama era muy complicado. Los territorios y nuevos estados occidentales de la Unión competían por los colonos con los estados más antiguos de la Costa Este. Esto llevó a la expansión en todo el país de los derechos de voto, al derecho de presentarse a cargos políticos y a la educación pública, que a su vez repercutió en la expansión de la alfabetización en Estados Unidos (en relación con lo que había habido antes y en comparación con Europa).²⁶

Hoy, el capital financiero tiende a ser global, mientras que el capital laboral y el físico suelen ser locales. El capital financiero puede cambiar de propietarios y de lugares en segundos. El capital laboral y físico no. Además, el valor del capital físico a menudo se reduce con el uso, mientras que el capital financiero (excepto con la inflación) no se reduce con el uso. Más bien al contrario: mediante el mecanismo de interés y de interés compuesto, el capital financiero tiende a crecer exponencialmente con el tiempo,

mientras que el capital físico tiende a ser limitado y finito.

Estas diferencias estructurales se traducen en una ventaja estructural del capital financiero sobre el capital físico, que sigue fomentando la desconexión cada vez más profunda entre la economía financiera y la real. Los resultados de esta desconexión se pusieron de manifiesto durante la crisis financiera de 2007-2008. Permitida y fomentada por la desregulación del sector financiero durante las administraciones Reagan y Clinton en los años ochenta y noventa, la distancia entre la economía financiera y la economía real se amplió drásticamente, como ponen de manifiesto los siguientes elementos:

1. *La burbuja financiera.* En 2006, el instituto McKinsey Global Institute (MGI) calculó que a los mercados financieros mundiales les costaba encontrar oportunidades de inversión para 167 billones de USD en «liquidez» global.²⁷ Esta cantidad no tenía precedentes, aproximadamente 3,5 veces el PIB global agregado de 52 billones de USD en aquel entonces. El vicesecretario del Tesoro estadounidense de aquella época, Robert Kimmitt, calculó la cifra de 190 billones de USD.²⁸
2. *La burbuja de los beneficios.* Existe una distancia creciente entre los beneficios del sector financiero y los del resto de la economía. Los beneficios del primero pasaron de menos del 16 % de los beneficios corporativos domésticos (1973-1985) al 41 % en la primera década de este siglo.²⁹ Este cambio refleja las ventajas del sector financiero por encima de la economía real, pero un sector financiero sumamente rentable en una economía real con una base de beneficios que se encoje no es sostenible. El retorno sobre el capital debe ganarse en la economía real. Por consiguiente, cuando el sector financiero es mucho más rentable, estos beneficios los crea una burbuja que en algún momento estallará, haciéndole pagar el precio a la economía real.³⁰
3. *La burbuja de la compensación.* Como afirman Simon Johnson y James Kwak, «de 1948 hasta 1979, la compensación media del sector bancario era básicamente la misma que en el sector privado... hasta 2007, un empleado de banca típico ganaba el doble que un trabajador medio del sector privado».³¹ Pero lo que crea un enorme clamor popular son las bonificaciones pagadas a los banqueros que realizan inversiones. Wall Street pagó 18.000 millones de USD en bonificaciones de fin de año a sus empleados de la ciudad de Nueva York en 2008, el mismo año que recibió un rescate del gobierno de 243.000 millones de USD.³²

La distancia entre el capital financiero de 190 billones de USD buscando oportunidades de inversión altamente rentables y una economía real y un sector social sin acceso al capital financiero necesario para funcionar y crecer está en el centro de la crisis económica mundial.³³ Esto está relacionado con el problema que describimos anteriormente, en el sentido de que las transacciones en divisas extranjeras de 1.500 billones de USD empujeñan el comercio internacional por un factor de 75.³⁴ Las

consecuencias de este problema son evidentes en todas las dimensiones de las tres brechas. Además, a la economía real cada vez le cuesta más competir con las expectativas de beneficios que una economía artificialmente inflada impone sobre el resto de sectores económicos. Las compañías pequeñas y medianas luchan por acceder a préstamos rentables, aunque son ellas las que crean la mayoría de los empleos que son tan desesperadamente necesarios actualmente.

¿El resultado? Esta situación es comparable con un sistema circulatorio que bombea toda la sangre hacia el cerebro dejando que el resto de los órganos se mueran de hambre. En este sistema hay algo averiado que debe arreglarse. El dinero hace en la economía lo que la sangre hace en el cuerpo humano: mantiene el sistema en movimiento, conectado y vivo. Si este sistema circulatorio se rompe, significa que la salud de toda la economía está en riesgo.

La respuesta 3.0 a estas crisis es más y mejores regulaciones, como (1) limitar el tamaño de los bancos para evitar que puedan secuestrar a un país (siendo «demasiado grande para caer»); (2) regular los productos financieros (limitar los derivados); (3) gravar las transacciones financieras especulativas; y (4) separar el negocio principal de la banca del negocio de las inversiones para que las inversiones de riesgo no pongan nunca más en riesgo los principales servicios bancarios, especialmente los préstamos a compañías pequeñas y medianas y a los innovadores.

Sin embargo, estas regulaciones apenas rascan la superficie del problema subyacente profundo y los mitos que nos impiden ver la nueva realidad del capital y del dinero.

EN BUSCA DEL 4.0

Necesitamos un debate serio sobre el papel del capital y del dinero en una economía del siglo XXI. Para empezar este debate, he aquí cuatro propuestas que desafían algunas de las creencias convencionales que mantienen nuestro pensamiento encerrado en un marco antiguo.

1. *El sistema financiero es demasiado eficiente.* El principal problema con nuestro sistema financiero actual, según Bernard Lietaer, autor de *The Future of Money*, es que es demasiado eficiente.³⁵ Se centra demasiado en la rentabilidad financiera a corto plazo, sin tener en cuenta sus efectos secundarios negativos sobre la gente y sobre el planeta. El resultado de este sistema es una economía que transforma a nuestras compañías en máquinas diseñadas para generar beneficio financiero y externalidades negativas a un nivel sin precedentes, poniendo en riesgo la salud a largo plazo, la resiliencia y la capacidad de supervivencia del sistema. A diferencia de los mercados de la economía real, el sector financiero comercia con un bien que es meramente un constructo legal, y por consiguiente sigue reglas diferentes de las que se aplican a otros bienes y servicios de la economía. La directriz «lo que es bueno para el sector financiero es bueno para todo el país y toda la economía» o, en el caso de Estados Unidos, «lo que es bueno para Wall Street es bueno para América» no es aplicable, como quedó dolorosamente visible cuando la crisis

financiera destruyó aproximadamente 50 billones de USD de capital³⁶ y a nivel mundial aproximadamente 30 millones de empleos entre 2007 y finales de 2009.³⁷ Más que mejorar la eficiencia de un sector de servicios financieros que obtiene beneficios generando una burbuja tras otra, lo que necesitamos es un mercado financiero más efectivo que *satisfaga* las necesidades de la economía real.

2. *El dinero no es el capital.* El capital es una capacidad empresarial que impulsa la economía y sostiene el proceso transformador de creación de valor. El capital financiero permite a los emprendedores tomar una idea y llevarla a la acción: contratar a gente, construir un producto que han diseñado y crear las infraestructuras necesarias para sostener un negocio. Como describe el economista Joseph Schumpeter, este proceso es una «destrucción creativa».³⁸ ¿Qué lo impulsa? Según Schumpeter, el emprendedor. Schumpeter pensaba que el capitalismo, a la larga, se destruiría a sí mismo atestando a los emprendedores en unas compañías cada vez más grandes y más burocráticas.³⁹ Aunque su visión sobre los emprendedores parece cierta para algunos, existe otra fuerza incluso más profunda que dirige la actividad empresarial y la creación de valor en todos los sectores de la sociedad. Es la fuerza de la *creatividad*, individual y colectiva, que para nosotros es la fuente definitiva de todo el capital y la creación de valor.

Para rediseñar una economía financiera posburbuja, debemos rediseñar el flujo del dinero para que sirva para actualizar nuestros recursos creativos en todos los sectores de la sociedad. Debemos rediseñar nuestros flujos de dinero y de capital, pasando de operar sin tener en cuenta las externalidades a operar siendo conscientes de ellas. En otras palabras, la economía tiene que pasar del 3.0 al 4.0.

3. *El dinero no es un bien.* Un estudio de 2010 en el Reino Unido reveló que el 66 % de las personas entrevistadas no sabía qué porción de su cuenta corriente era utilizada de diferentes maneras por su banco.⁴⁰ A pesar de la importancia de Londres como plataforma financiera global, para la mayoría de las personas el funcionamiento del sistema monetario es algo parecido a una caja negra. La mayor parte de nuestro sistema bancario actual se basa en la creencia de que el dinero es un bien. Para desacreditar esta creencia, hagamos un pequeño repaso a la historia del dinero como una obra de teatro en cuatro actos, siguiendo los paradigmas económicos de 1.0 a 4.0.

Prólogo (0.0): físico. Al principio, el «dinero» tenía diferentes formas físicas, como grano, plata, oro o sal; objetos materiales que tenían un valor en sí mismos.

Acto 1.0: representativo. El dinero pasa del valor físico de oro o plata a un valor representativo como constructo legal o social basado en la confianza de que los actores económicos aceptarán la representación como un modo de pago acordado.

Acto 2.0: Bien. El dinero se convierte en un bien de mercado. Esto sucede cuando los bancos privados empiezan a crear dinero con el propósito principal de tener beneficios. Aunque inicialmente esto inyecta mucho más dinero a la economía y,

por consiguiente, incentiva el crecimiento y el desarrollo, tarde o temprano la economía financiera y la economía real empiezan gradualmente a separarse.

Acto 3.0: Bien regulado. Como bien, el dinero se convierte en un vehículo de creación de burbujas financieras. En el momento en que la burbuja estalla, la economía real flaquea y todo el mundo paga el precio. La respuesta a estas crisis son regulaciones como la ley Glass-Steagall de 1933, después de la caída del mercado de valores de 1929, y Basilea III, que vino después del colapso del mercado en 2007-2008. El mercado trata el dinero como un bien regulado. Las regulaciones tienen por objetivo garantizar que los errores del pasado no vuelvan a producirse. En este sentido, son eficaces. El inconveniente de la mayoría de las regulaciones es que sólo miran hacia una dirección: el pasado. Resuelven el problema de la burbuja de ayer, pero no pueden anticipar la siguiente.

Acto 4.0: dinero intencional para la realización de la creatividad. Este acto todavía se está escribiendo en la historia emergente del dinero. Tiene que ver con el uso del dinero para lograr una *creatividad colectiva intencional*. La historia del dinero es una historia de conciencia; es decir, es una historia de grados crecientes de concienciación y de intención. El dinero físico (0.0) tiene su propio valor intrínseco. El dinero representativo (1.0) recibe su valor a través de un constructo social acordado por los actores económicos. El dinero como bien (2.0) es utilizado todavía más intencionalmente por algunos (los banqueros) pero desgraciadamente no por otros actores del proceso económico. La regulación (3.0) aumenta el número de partes implicadas que intencionadamente conforman conjuntamente el uso sistémico del dinero. El auge de la economía basada en la demanda o economía keynesiana es un buen ejemplo de esta escuela de pensamiento: hacer que las características sistémicas del dinero trabajen en beneficio del conjunto. Sin embargo, muchos actores permanecen aún excluidos del proceso. El dinero 4.0, que todavía no existe, maximizaría la capacidad de todos los actores económicos de modelar el uso sistémico del dinero de un modo más intencional, colectivo y creativo.

El principal propósito del dinero 4.0 y del capital 4.0 es *volver a vincular la creación de dinero con la intención empresarial de nuestras comunidades*. La función de todo el dinero y de los mecanismos financieros es estar al servicio de la economía real; es decir, servir al bienestar de todos abriendo un campo de creatividad individual y colectiva. El dinero y el capital son condiciones facilitadoras de nuestra economía para la creación de productos y de servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad. Pero no son productos (bienes) en sí. Esto significa que debemos relacionar su gobernanza más intencionalmente con la evolución de nuestras necesidades y nuestros sistemas. ¿Qué tipo de dinero y de finanzas necesitan los negocios y los emprendedores sociales? ¿Y cómo podemos proporcionar acceso al capital a todos los grupos y gente creativa de la sociedad –especialmente a la siguiente generación de empresarios–?

El problema con Wall Street es no sólo que requiera más regulación, sino que

nuestras instituciones bancarias operen en un mundo 4.0 emergente con una mentalidad y unas herramientas 2.0. El principal problema no es la avaricia de algunos banqueros individuales, sino el diseño del sistema. Un sistema financiero del siglo XXI debe diseñarse respetando los principios de equidad, inclusividad, transparencia y efectividad para la economía real; ninguno de los cuales forma parte del diseño de nuestros sistemas financieros actuales.

Un sistema 4.0 pondría en práctica estos principios. Los flujos de dinero y de capital se redirigirían de la burbuja de 190 billones de USD de capital en busca de beneficios hacia los sectores de la sociedad que actualmente están infrafinanciados; básicamente, todo el lado *regenerativo* de la economía: innovación, educación, salud, sostenibilidad y los bienes comunes medioambientales, sociales y culturales.

El dinero 4.0 requiere no sólo regulación, sino el conocimiento y la conexión con el todo evolutivo de un sistema económico determinado. Algunos primeros ejemplos de una nueva estirpe de bancos son el Triodos Bank y el GLS Bank, ambos en Europa, y el BRAC Bank de Bangladesh. Triodos y GLS Bank garantizan a sus clientes que sus depósitos se invertirán en empresas ecológicas y sociales. Hacen públicos el 100 % de sus préstamos (por ejemplo, en un mapa interactivo de Google) en pos de la transparencia. El BRAC Bank, el tercero más grande de Bangladesh, se creó en 2001 con el objetivo de servir a las empresas medianas «olvidadas» que crean unas oportunidades laborales tan absolutamente necesarias. Estos bancos desarrollan productos financieros dirigidos a resolver los retos clave de su sociedad: herramientas financieras para la energía regenerativa; préstamos para empresarios que siguen trabajando básicamente con dinero en efectivo, y sistemas de banca telefónica que permiten a las familias que viven en zonas rurales remotas recibir eficazmente transferencias de dinero en efectivo de sus parientes que viven en el extranjero. Todas estas innovaciones son ejemplos de un sector financiero al servicio de la economía real.

4. *Dinero no es igual a dinero.* Toda transferencia de dinero no es sólo una acción técnica, sino que también se refleja en la economía real a través de una de estas cuatro acciones:⁴¹
 - a. *Realizar una transacción especulativa.* Las transacciones especulativas mantienen el dinero en el sector financiero sin llevarlo de nuevo a la renovación de los bienes comunes ecológicos, sociales o culturales.
 - b. *Realizar una compra.* Comprar un bien o un servicio es una transacción económica claramente definida por el tiempo y el lugar. Cuando ambas partes acuerdan una transferencia, la transacción queda completada.
 - c. *Hacer un préstamo.* Usar el dinero para dar un préstamo tiene una calidad diferente de una compra. ¿Será el prestatario capaz de devolver el préstamo? ¿Cuál es el propósito del préstamo? ¿Le ha ido bien al prestatario en el pasado? ¿Existe un mercado y una necesidad para la idea empresarial del prestatario? ¿Cuánto tardará? Un préstamo (1) alarga el horizonte temporal de la transacción; (2) profundiza la investigación sobre la persona y sobre cómo

gastará el dinero, y (3) requiere una evaluación de la capacidad futura del prestatario de devolver el préstamo. Esto también indica que un préstamo sólo para el consumo tiene poco sentido, porque la inversión no crea ningún excedente.

- d. *Hacer una donación.* El dinero donado suele omitirse del discurso económico. Damos dinero a nuestros hijos para pagar sus estudios, o a una organización benéfica. No esperamos un retorno monetario, sino que el regalo permite a otros materializar su potencial. El dinero regalado desempeña un papel regenerativo importante en un sistema económico que sigue sin comprenderse bien.

Desde el punto de vista de los receptores, estos cuatro tipos de transacciones financieras crean huellas muy diferentes en la economía real: (a) las transacciones especulativas suelen perjudicar a los agentes de la economía real a la larga al terminar pagando el precio de una volatilidad irracional y de la depresión después del estallido. (b) En una compra, el vendedor debe suministrar exactamente lo que el cliente desea, lo cual da al receptor un grado limitado de libertad. (c) En un préstamo, el prestamista es libre de usar el dinero para realizar su idea empresarial. (d) Una donación permite al receptor invertir en el futuro sin estar limitado por la rentabilidad a corto plazo, es el mayor grado de libertad. Contrariamente a lo que se suele pensar, el dinero donado suele generar la mayor productividad a largo plazo porque permite a los receptores percibir radicalmente y materializar el futuro emergente, en lugar de satisfacer las expectativas de los fundadores o de otras partes implicadas que suelen moverse por puntos de vista e indicadores del pasado.

El problema estructural más profundo de nuestra crisis financiera actual es de dos tipos. El primero es que hay demasiada actividad en el dinero del nivel 1 (la esfera especulativa de la creación de valor *ficticia*). Y el segundo es que hay muy poca actividad en el dinero de nivel 4 (en la economía de las donaciones que podría permitir a una nueva estirpe de emprendedores y a los emprendedores sociales regenerar una economía con una misión social que funcionara para todos). En resumen, necesitamos hacer pasar el dinero del nivel 1 (la egoesfera de la especulación) al nivel 4 (la ecoesfera de la renovación de la sociedad).

La teoría económica destaca con razón la importancia de las inversiones y la importancia estructural de los préstamos para la innovación y el emprendimiento. Pero lo que los economistas de hoy en día entienden menos bien es la productividad incluso superior de la economía de las donaciones, así como el impacto tóxico de una economía de casinos sobredimensionada basada en la especulación en lugar de servir al desarrollo de la economía real. Algunas destacadas excepciones, como Amartya Sen, Joseph Stiglitz, Juliet Schor, Paul Krugman, Raghuram Rajan, Riane Eisler y Simon Johnson, confirman la regla.

Esto es lo que llamamos *economía ecosistémica cocreativa*, que incluye una reinversión continua del dinero del sector financiero en formas no financieras de formación de capital; es decir, capital natural, humano, social y cultural-creativo. Un

mejor equilibrio entre estas esferas de actividad monetaria es lo que se halla en el núcleo del sistema financiero 4.0.

VER NUESTRO FUTURO: CREAR CAPITAL COLECTIVAMENTE

Las ideas que hemos planteado no son ideales abstractos posibles solamente en un futuro lejano. Ya se están practicando y experimentando en muchos lugares del planeta. He aquí algunos ejemplos.

GLS Bank y Triodos Bank

Dos bancos europeos, como hemos indicado anteriormente, muestran algún atisbo de un modelo emergente de instituciones financieras 4.0: el GLS Bank en Alemania y el holandés Triodos Bank, con ramas en seis países europeos. Ambos bancos dan financiación a destacados innovadores en el terreno ecológico y social. Sus productos financieros innovadores están al servicio de empresarios que están haciendo frente a importantes retos económicos y sociales. Estos bancos operan según los principios del triple balance y de la transparencia. Sus clientes depositantes saben para qué se usa su dinero y saben que el 100 % de sus depósitos van a parar a inversiones ecológicas y sociales.

BRAC Bank

La ONG de desarrollo BRAC es conocida por casi todos los bangladesíes. Fundada en 1974, actualmente opera en diez países globalmente. En Bangladesh, 5 millones de niños se han graduado en las 32.000 escuelas de BRAC; su programa sanitario llega a 92 millones de personas allí; y desde 1974, BRAC ha construido un sector de microfinanzas que da servicio a todo Bangladesh y a otros ocho países. Pero se han dado cuenta de que las microfinanzas no son suficientes. Para que los empresarios triunfen y crezcan, necesitan préstamos más allá de la microfinanciación. Los fundadores de la ONG decidieron crear el BRAC Bank para dar servicio a este sector del mercado no atendido por los bancos convencionales, centrándose básicamente en dar préstamos rentables más grandes que pueden concederse mediante un proceso de solicitud de préstamos estandarizado. Ello exigió al BRAC Bank inventar un nuevo modelo de negocio que le permitiera llegar a los pequeños negocios y empresarios no bancarizados. Estos negocios son los que crean nuevos empleos, así que de este modo se trata la pobreza desde la raíz.⁴²

Monedas complementarias

Existe un movimiento global bastante desconocido en torno a la creación de monedas complementarias. Se trata de monedas locales y regionales que complementan una moneda nacional (o regional). Un ejemplo es el chiemgauer, una moneda creada en 2003

en el sur de Alemania para promover el comercio local; cuenta con 2700 participantes, incluyendo 750 compañías. Otro es el sistema de cambio local (LET) creado en los años ochenta en Canadá. Hay sistemas similares en más de quince países. En Japón, una moneda local llamada *kurin* cuenta con aproximadamente 570 participantes.^{43w}

El principal objetivo de estas iniciativas es reforzar la economía local creando un sistema que apoye las transacciones económicas locales y regionales. Sólo las compañías locales aceptan la moneda; los participantes pueden intercambiar sus servicios con esta moneda; y al no ser aceptada fuera de la región, existe el incentivo de gastarla más rápido que la moneda nacional. El resultado es un aumento de las transacciones locales.

En 1932, un pequeño pueblo de Austria, Worgl, realizó un conocido experimento con una moneda complementaria. Debiendo hacer frente a una hiperinflación y a un alto nivel de desempleo, el alcalde Michael Unterguggenberger sacó una moneda local que los ciudadanos podían utilizar para pagar los proyectos de infraestructuras y que era aceptada en los negocios locales. Como resultado, el empleo aumentó y la economía local se estabilizó. Cuando este modelo empezó a ser reproducido por otros pueblos, el Gobierno central intervino y prohibió las monedas locales, afirmando que sólo los Gobiernos nacionales podían emitir dinero.

Los ejemplos de monedas complementarias que se han experimentado sugieren que funcionan mejor cuanto más integradas están en una estructura de funcionamiento local y cuanto más en crisis está la economía global (como en 1932). Por lo tanto, las monedas complementarias pueden verse como una inversión en la resiliencia de un sistema.

CONCLUSIÓN: RECUPERAR NUESTRA PROPIEDAD SOBRE EL CAPITAL

El principal reto económico actual reside en eliminar la desconexión entre la economía real y la financiera. Esta desconexión se origina en nuestra forma de pensar en el dinero y el capital. La sabiduría convencional concibe el dinero y el capital en función de cuatro mitos: (1) los mercados financieros eficientes son buenos para la economía; (2) el capital es dinero; (3) el dinero es un bien; (4) el dinero es igual a dinero. Globalmente, estas afirmaciones parecen lógicas. Sin embargo, al considerarlas bien, cada una es del todo incorrecta. En lugar de eso, lo que necesitamos son:

1. nuevas herramientas para controlar y medir el impacto económico y social total en los cuatro niveles del dinero y de sus usos (especular, comprar, prestar y donar) para aumentar la transparencia y conocer mejor su impacto;
2. un concepto de capital que vuelva a relacionar la creación real de capital con su fuente: la creatividad colectiva de todos los actores de la comunidad económica;
3. un concepto de dinero que desacredite la ficción de considerarlo un bien y haga que su creación sea transparente y esté alineada con la intención empresarial de una comunidad; y
4. un equilibrio más sano entre las cuatro esferas de acciones relacionadas con el dinero, logrado eliminando el nivel 1 (la economía de casino) y reforzando el nivel 4 (la economía de la donación) para permitir que más personas aprovechen y lleven

a cabo todo su potencial empresarial.

Una economía 4.0 también volvería a conectar las intenciones individuales de todos los actores con una intención compartida. Existen ejemplos individuales de instituciones financieras que han empezado a operar de este modo, pero, en un orden mayor de cosas, sólo afectan a una pequeña porción del capital total desplegado actualmente. La Global Alliance for Banking on Values, una red de veinte instituciones financieras centradas en conectar las finanzas con una intención compartida de lograr un cambio social positivo, es un buen ejemplo.

4. Tecnología: volver a unir la tecnología con la creatividad colectiva

Toda creación de valor económico implica el uso del conocimiento y de la tecnología. Ello es aplicable tanto a la agricultura como a la producción industrial y posindustrial. Mientras que las herramientas tecnológicas han mejorado en gran medida la vida de las personas, en las últimas décadas los sistemas tecnológicos también han creado retos.

EL VIAJE DE 1.0 A 3.0: HERRAMIENTAS, MÁQUINAS Y SISTEMAS

La tecnología evoluciona por olas (véase la tabla 3). La primera ola llegó en forma de herramientas (1.0). Los humanos desarrollaron unas herramientas que les permitían mejorar en lo que podían hacer físicamente con su propio cuerpo. Algunos ejemplos son el hacha, la pala, el arado y el cuchillo.

La segunda ola de tecnología vino en forma de máquinas (2.0). La máquina a vapor, los ferrocarriles e invenciones en el sector textil y del acero dieron lugar a una serie de máquinas interrelacionadas que nutrieron la primera Revolución Industrial y sustituyeron el trabajo físico con máquinas que funcionaban con carbón. Estas máquinas permitieron que los niveles de productividad se dispararan.

La siguiente ola vino en forma de segunda Revolución Industrial (energía basada en el petróleo, el motor de combustión, el sector petroquímico) y cambió la fabricación basada en máquinas individuales por una producción automatizada centrada en los sistemas. Mientras que las máquinas individuales seguían necesitando a operarios humanos, en el mundo 3.0 muchos operarios han sido sustituidos por la automatización en forma de algoritmos matemáticos. Las actuales líneas de producción automatizada de las plantas de fabricación de automóviles son un impresionante e intrigante ejemplo de esta ola 3.0 de tecnología de producción avanzada.

Los imperativos del mundo de los sistemas avanzados, según el sociólogo alemán Jürgen Habermas, empezaron a «colonizar el mundo de vida»; es decir, la *experiencia* de vida y de trabajo de la gente.⁴⁴ El mayor impulso de las tecnologías 3.0 es una visión centrada en los sistemas en la que los especialistas funcionales controlan los algoritmos clave del conjunto, y las masas de usuarios de estos sistemas suelen sentirse sin derechos e incapaces de cambiar las especificaciones básicas del diseño. Piense en la mayoría de los servicios de «atención al cliente» automáticos de las grandes compañías que nos obligan a dar la misma información cuatro veces antes de conectar con una persona real. Así es como se percibe algo centrado en los sistemas. La producción en masa y el consumo en masa penetran en todos los aspectos de la sociedad.

Finalmente, la cuarta ola de innovación tecnológica está a punto de dar lugar a otra Revolución Industrial que mezcla las TIC (tecnologías de la información y de la comunicación) con las energías renovables, las redes inteligentes y las tecnologías sociales basadas en el conocimiento: un giro en la producción y en el uso más centrado en el ser humano. Del mismo modo que las máquinas 2.0 cambiaron el predominio de las herramientas 1.0 gracias a la energía, y los sistemas automatizados 3.0 cambiaron el

predominio de las máquinas 2.0 mediante la aplicación de algoritmos matemáticos, ahora vemos que las tecnologías 4.0 empiezan a cambiar el predominio de las antiguas tecnologías centradas en los sistemas.

Llamamos a esta cuarta ola incipiente tecnología *centrada en el ser humano* o en *la vida*, porque se organiza en torno a la capacitación de las experiencias humanas individuales y colectivas; es decir, en torno al proceso central de ser consciente y de las acciones que resultan de éste. Aplicada a la tecnología, significa cambiar el centro de invención de la tecnología pasando de optimizar sistemas abstractos a comodelar un proceso humano creativo conducente a cambiar las experiencias de la gente con el sistema, con los demás y con ella misma.

El auténtico cambio disruptivo tiene poco que ver con la computación en la nube o un tratamiento de datos más rápido, sino con pasar de optimizar unas funciones sistémicas abstractas o «imperativos sistémicos», en palabras de Habermas, a crear un *campo compartido de conciencia humana* que facilite una nueva calidad de emprendimiento que *base su acción en el todo emergente*.⁴⁵ Nos referimos a este viaje transformador como *proceso U*.

Jeremy Rifkin llama tercera Revolución Industrial⁴⁶ a la convergencia de las TIC, la biotecnología, la nanotecnología, la energía renovable y la red inteligente. Del mismo modo que las olas de tecnología anteriores crearon una esfera económica que refleja y amplifica las funciones mecánicas (1.0), motoras (2.0) y sistémicas (3.0) del ser humano, nuestras innovaciones tecnológicas actuales parecen centrarse en duplicar y amplificar las funciones cognitivas y comunicativas (4.0). Al reforzarse las conexiones entre hombres y máquinas y entre máquinas y máquinas, surge una pregunta: ¿adónde nos lleva este viaje?

POR QUÉ EL FUTURO NO NOS NECESITA

Un escenario que se ha estado debatiendo en este contexto es el popularizado por la película *The Matrix*: un futuro gobernado por las máquinas. Pocos años después de que saliera la trilogía *Matrix*, Bill Joy, entonces responsable científico en Sun Microsystems, nos recordaba en su brillante artículo «Por qué el futuro no nos necesita» que el gobierno de la máquinas no es simplemente una película de ficción: «Nuestras tecnologías más potentes del siglo XXI están amenazando con convertir al ser humano en una especie en peligro de extinción. –Seguía–: Los experimentos de los científicos atómicos muestran claramente que debemos asumir nuestra responsabilidad personal, que existe el peligro de que las cosas avancen demasiado deprisa y cómo los procesos pueden adoptar vida propia. Podemos, igual que ellos, crear problemas irresolubles muy rápidamente. Debemos prever más las cosas si no queremos simplemente que las consecuencias de nuestros inventos nos sorprendan y nos conmocionen».⁴⁷

EN BUSCA DEL 4.0

¿Qué haría falta para pasar de la tecnología 3.0 (centrada en los sistemas) a 4.0 (centrada en el ser humano y en la vida)? He aquí cuatro propuestas para abrir el debate.

1. *Desprestigiar el mito de la liberación.* No hace mucho, hablábamos seriamente sobre lo que haríamos con todo el tiempo libre que nos proporcionarían las nuevas tecnologías de la comunicación, la producción y el hogar. Si hubiéramos mantenido el nivel de consumo material de los años cincuenta, sólo necesitaríamos trabajar once horas a la semana por persona o empleado para obtener lo que necesitamos.⁴⁸ Pero nuestra realidad actual, obviamente, es bastante distinta. Hoy, nuestras vidas son más frenéticas que nunca. No sólo trabajamos más horas, sino que nos cuesta más controlar nuestro tiempo. Cada momento del día está sujeto a interrupciones por diferentes dispositivos de comunicación. Parece claro que la tecnología no libera, simplemente. Piense en la siguiente frase, que aparece en un cartel que un amigo de Indonesia compartió con nosotros: «La vida era mucho más fácil cuando Apple y Blackberry eran simplemente frutas».¹

Piense en nuestra atención y nuestra capacidad de prestar atención como el espacio sagrado que queremos saborear, proteger y cultivar porque es nuestro pozo de fuerza y de bienestar. Sabemos lo importante que es la atención, teniendo en cuenta lo comentado anteriormente en este libro. Así pues, ¿en qué estado se encuentra nuestro espacio sagrado? *¡Está siendo atacado!*

Sabemos que la multitarea es un mito. Cuando hacemos múltiples tareas, simplemente reducimos el tiempo que dedicamos a cada tarea. La tecnología no libera, la gente sí. Primero debemos cambiar la mentalidad y el conocimiento con que utilizamos nuestras tecnologías. Si utilizamos la tecnología en un entorno 4.0 pero operamos con una mentalidad 3.0, 2.0 o 1.0, simplemente seguiremos enredando las cosas a nuestro alrededor y también en nuestro interior.

Desarrollar y utilizar tecnologías avanzadas significa que también debemos hacer avanzar el conocimiento interior con el que desplegamos estas tecnologías. Si somos capaces de hacerlo, entonces la tecnología se convierte en una fuerza de liberación. Si no podemos, creamos un conjunto de imperativos sistémicos y de dependencias que crean alrededor de nosotros un sistema que a la larga «no nos necesita», como expresa sucintamente Bill Joy.⁴⁹ Resumiendo: que la tecnología sea una fuerza de liberación o una fuerza de dependencia depende del lugar interior –la calidad del conocimiento– desde el que operemos.

2. *Desacreditar el mito de la reparación tecnológica.* Independientemente del reto de la sociedad del que se trate, solemos escuchar dos respuestas o sugerencias para abordarlo. Un grupo sugiere que aplicar la nueva tecnología al problema lo resolverá. Es la «reparación tecnológica». El otro grupo cree que la tecnología puede ser necesaria pero no suficiente, y que hace falta un cambio más profundo. Este cambio más profundo incluye transformar nuestro pensamiento y nuestro conocimiento.

A pesar de los muchos fallos de la tecnología, la creencia de que puede resolver mágicamente todas nuestras crisis globales y locales en torno al agua, la alimentación, la energía, la salud y la sostenibilidad es igual de fuerte que siempre. Lo que convierte en atractiva la idea de que la tecnología resolverá los problemas

es que suena fácil. Esta reparación no exige que arreglemos los problemas subyacentes o que iniciemos un proceso de cambio profundo. ¿El cambio climático? ¡Ningún problema! Apliquémosle simplemente un poco de geoingeniería, como un escudo global alrededor del planeta que desvíe los rayos de Sol lejos de la Tierra.⁵⁰

3. *Volver a relacionar las inversiones en I+D con las necesidades urgentes de la sociedad.* Las inversiones globales actuales en investigación y desarrollo (I+D) giran en torno a 1,2 billones de USD. El indicador del producto interior bruto en I+D (PIB) resume el gasto en I+D de compañías, gobiernos, universidades y ONG. Como cabría esperar, más del 70 % del PIB se produce en países industrializados.⁵¹ Esto tiene implicaciones en el tipo de tecnologías e innovaciones que resultan de estas inversiones. Las innovaciones que son urgentemente necesarias para mejorar la vida en los países no industrializados no se investigan. Las inversiones en I+D se basan en las expectativas de rentabilidad o en decisiones políticas, como la investigación militar, por ejemplo. Se realiza relativamente poca investigación sobre las enfermedades desatendidas. El 90 % de la producción industrial en el sector de la salud se concentra en enfermedades no contagiosas, predominantes en los países desarrollados, más que en las infecciones tropicales, por ejemplo, de las poblaciones con pocos recursos que viven en países no industrializados. Esta desigualdad crea la llamada brecha 90/10.⁵² Las enfermedades desatendidas son obviadas por el sector farmacéutico porque el retorno sobre la inversión es muy bajo.

4. *Liderar la tercera Revolución Industrial.* La tecnología es una de las fuerzas más potentes en la actualidad. Pero, ¿cuál es la naturaleza más profunda de esta fuerza?

El filósofo alemán del siglo xx Martin Heidegger analizó esta pregunta en su trabajo. Observó que la raíz de *tecnología* se remonta a la palabra griega *techne*, que significa «arte». El arte es una realización del proceso creativo. Por lo tanto, la fuente de la tecnología nos lleva a la fuente de la creatividad. Desde este punto de vista, podemos distinguir dos tipos de tecnología: las tecnologías que, desde el punto del usuario, *valoran* la creatividad y las tecnologías que *infravaloran* la creatividad.

Según esta distinción, el criterio fundamental para una futura política pública y una inversión pública en tecnología podría ser el siguiente: el uso de una tecnología específica, ¿*mejora* o *reprime* nuestra creatividad? ¿Estamos, por ejemplo, transformando a los usuarios de la tecnología en receptores pasivos de contenidos que otros producen, o estamos capacitando a los usuarios de tecnología para que cocreen y compartan su propio contenido?

¿Es importante esta distinción? Piense en ello. Pone de manifiesto la cuestión de si la tecnología valora o infravalora nuestro depósito de creatividad humana y de vida colectiva, que al final es la fuente definitiva de todas las formas de capital económico.

VER NUESTRO FUTURO: LIBERAR LA INTELIGENCIA COLECTIVA DISTRIBUIDA

¿Dónde vemos las semillas del futuro? He aquí algunos ejemplos.

Wikipedia

Wikipedia, que invita a todo el mundo a cocrear colectivamente la enciclopedia, se lanzó en enero de 2001. Durante su primer año, se colgaron 20.000 entradas; al cabo de tres años, el número de artículos superaba el millón en 100 idiomas diferentes. Diez años después de su creación, Wikipedia ha colgado 19,7 millones de artículos y se ha convertido en el séptimo sitio web más popular del mundo.⁵³ En 2002, Wikipedia decidió no aceptar publicidad comercial; eligió adoptar forma legal de fundación y depende de las donaciones para mantener su funcionamiento. En una de sus primeras campañas para obtener fondos, en 2005, logró 94.000 USD; en la campaña de 2011, obtuvo 16 millones de USD.

Linux

El 25 de agosto de 1991, en Helsinki, Linus Torvalds estaba tan frustrado con los sistemas operativos existentes que empezó a desarrollar el suyo propio. Lo anunció con el siguiente correo e invitación:

Hola a todos los usuarios de minix,

Estoy creando un sistema operativo (gratis), simplemente como *hobby* (no será grande y profesional como gnu), para clones AT 386 (486). Se ha estado cociendo desde abril, y está empezando a estar listo. Me gustaría recibir comentarios sobre lo que a la gente le gustaría o le disgustaría. Significa que en algunos meses ya tendré algo práctico, y me gustaría saber qué características querría la gente que tuviera. Todas las sugerencias serán bienvenidas, aunque no prometo que termine implementándolas ☺

Linus (torvalds@kruuna.helsinki.fi)⁵⁴

Veintidós años después, el proyecto que anunciaba en su correo electrónico se ha convertido en uno de los sistemas operativos de mayor éxito en el mundo y ha revolucionado un sector que está valorado en miles de millones de dólares. ¿Cómo sucedió? La primera decisión de Linus de desarrollar todo el proceso en un formato de fuente abierta permitió a todos los desarrolladores usar el código para cualquier finalidad (comercial y no comercial), adaptarlo a las necesidades específicas de los usuarios y compartir sus versiones modificadas con toda la comunidad. Este enfoque le permitió pasar de un correo electrónico en 1991 a una comunidad colaborativa global de desarrolladores de la mayoría de los países y las culturas del mundo. Una fundación

orquestra la evolución y el cultivo de esta comunidad global.

¿Qué tienen en común estos ejemplos? Ya no diseñan ni crean productos para los usuarios. En lugar de eso, crean una plataforma en la que una comunidad distribuida de usuarios y codesarrolladores cocrean el contenido o los productos (aplicaciones) por sí mismos. Los usuarios pasan de ser receptores de los productos y servicios a ser sus cocreadores, coautores y cousesarios.

CONCLUSIÓN: RECUPERAR NUESTRO ACCESO A LAS TECNOLOGÍAS FACILITADORAS

A lo largo de la historia, la tecnología ha pasado de ser una herramienta a ser una máquina, y de ahí a ser un sistema automatizado. Hoy, estamos en el borde del siguiente salto en innovación tecnológica, que puede llevarnos de unas tecnologías centradas en los sistemas a unas tecnologías centradas en el ser humano o en la vida que podemos modelar y a las que podemos dar sentido. Si logramos dar este salto, reforzaremos el uso de las tecnologías que permiten la creatividad y facilitan la copercepción, la cocreación y la coutilización.

¿Qué hace falta? Debemos formar comunidades intencionales de creación, como la que inició Torvald con un simple correo electrónico. Para crear estas comunidades más a menudo, más intencionalmente y también más inclusivamente, necesitamos espacios de contención y personas de apoyo. Estas comunidades de creación, una vez formadas, pueden tener un enorme impacto en el viaje de este siglo.

5. Liderazgo: volver a unir el liderazgo con el futuro emergente

Todos sabemos cómo es la ausencia de liderazgo: colectivamente, creamos resultados que nadie quiere. A menos que regeneremos radicalmente nuestra capacidad de liderazgo actual, ninguno del resto de los temas comentados en este libro tendrá ninguna posibilidad de ser implementado.

EL VIAJE DE 1.0 A 3.0: PALOS, ZANAHORIAS Y NORMAS

La esencia del liderazgo siempre ha consistido en percibir y materializar el futuro. Consiste en cruzar el umbral y penetrar en un nuevo territorio, en un nuevo futuro diferente del pasado. La raíz indoeuropea de la palabra *liderazgo*, *leith*, significa «avanzar», «cruzar un umbral» o «morir». ⁵⁵ Dejar ir, a menudo, es parecido a morir. Este proceso profundo de liderazgo, de dejar ir y de dejar que venga lo nuevo y desconocido, de morir y renacer, probablemente no haya cambiado mucho en el transcurso de la historia del ser humano. El poeta alemán Johann Wolfgang von Goethe lo sabía cuando escribió: «Y si no conoces esta muerte y este nacimiento, no eres más que un invitado gris en la Tierra». ⁵⁶

Pero lo que ha cambiado es la estructura del cuerpo social colectivo en el que se representa el proceso. Como se indica en la tabla 3, este cuerpo social ha pasado de una estructura tipo pirámide única en la que el liderazgo está centralizado y es jerárquico (1.0) a una estructura con múltiples pirámides más descentralizada en la que el liderazgo se produce por delegación y competencia (2.0), y de ahí a una estructura más participativa, relacional y en red en la que las diferentes partes implicadas y grupos de interés negocian y mantienen un diálogo mutuo (3.0). Éstos son los tres principales vocabularios del liderazgo y la organización actualmente: centralización y jerarquía, descentralización y competencia, y formas participativas-relacionales de diálogo entre actores en red.

El problema es que ninguno de estos mecanismos es adecuado para resolver los problemas actuales. La impotencia que siente mucha gente es un síntoma de este problema más profundo: nuestro vocabulario de liderazgo heredado ya no sirve para resolver los retos de nuestro tiempo. El caos climático, la escasez de alimentos, las oligarquías financieras, la pobreza... ¿Cómo responder a problemas como éstos con un vocabulario organizacional antiguo?

He aquí la dura realidad: *no podemos*. Necesitamos un nuevo vocabulario para deshacer el lío en el que nos encontramos actualmente, y un nuevo mecanismo de liderazgo colectivo que permita que diferentes constelaciones de actores se conecten, coperciban y cocreen.

EN BUSCA DEL 4.0

¿Qué haría falta para desarrollar un mecanismo de liderazgo 4.0 que respondiera a los

retos principales de nuestro tiempo a nivel de la «fuente»?

Sólo hay un problema real de liderazgo en el mundo

Actualmente, el principal reto de liderazgo es el hecho de que nuestra realidad económica esté modelada por unos ecosistemas globalmente interdependientes, mientras que los líderes institucionales, en líneas generales, operan con un conocimiento de egosistemas organizacionales. La mayoría de los problemas de liderazgo se pueden reducir a esta contradicción primaria: tenemos una realidad económica objetiva que funciona como ecosistema global, y luego tenemos a personas y líderes institucionales centrados según su conocimiento del egosistema institucional. Por consiguiente, consideran que las preocupaciones de los demás son externalidades. El mismo problema se repite dentro de las instituciones: los líderes individuales atienden a sus objetivos individuales (a menudo asociados a bonificaciones) e ignoran el bienestar del conjunto.

Pero, ¿qué sucede cuando la realidad del ecosistema global se encuentra con un liderazgo que opera con un conocimiento de egosistema? Los problemas urgentes en torno a los bienes comunes no se abordan. Los resultados se resumen en la descripción de las tres brechas en el capítulo anterior.

¿Cómo podemos reconciliar una realidad que ya opera en un mundo 4.0 (eco) con un conocimiento sobre el liderazgo que está ampliamente anclado en un universo de pensamiento 2.0 (ego)? Esta reconciliación es la esencia del nuevo trabajo de los líderes, que es ayudar a nuestras organizaciones y actores a pasar del conocimiento del egosistema al ecosistema para poder ponerse al nivel de la realidad de nuestro mundo globalmente en red.

En el mundo de los negocios, las ONG suelen ser las que facilitan el proceso de extender el conocimiento de los límites de la organización al bienestar de proveedores, socios, clientes y comunidades. Pensemos en el caso de Nike. Cuando las ONG golpearon a Nike con una campaña pública contra el trabajo infantil en Asia en los años noventa, primero la compañía reaccionó diciendo al público que no era culpa suya; era sólo un problema con sus proveedores en el extranjero y de si cumplían o no con los estándares de Nike. Pronto, la dirección de Nike se dio cuenta de que una respuesta del estilo «no es culpa nuestra» no bastaba para proteger el principal activo de la compañía: la marca Nike.

Nike no tuvo otra opción que considerar el problema de sus proveedores como si fuera propio. Los directivos de Nike tuvieron que ampliar su conocimiento y sus procesos de gestión de los límites de su propia organización (egosistema) a la empresa global extendida (ecosistema).

Tres mitos sobre el liderazgo

Tres mitos generalizados en torno al liderazgo refuerzan la división entre mente y materia que consolida la situación actual que todos vemos a nuestro alrededor. Todos estos mitos parecen propuestas sensatas, pero todos nos mandan hacia la dirección

equivocada.

Mito 1: *El líder es el tipo que está arriba.* Los retos de liderazgo a los que se enfrentan actualmente las instituciones no pueden resolverse con esta manera anticuada de entender el liderazgo. Para hacer frente a los retos de liderazgo actuales, se debe implicar a *muchas* personas de la organización, en ocasiones a *todas*.

Mito 2: *El liderazgo se basa en las personas.* En realidad, el liderazgo es una capacidad *distribuida* o colectiva en un sistema, no simplemente algo que las personas hacen. El liderazgo consiste en la capacidad de todo el sistema de percibir y materializar el futuro que quiere emerger.

Mito 3: *El liderazgo consiste en crear y comunicar una visión.* El problema con este mito es que se centra principalmente en transmitir un mensaje más que en algo que es mucho más importante: *escuchar*. Escuchar es la puerta más importante hacia la copercepción y la cocreación del futuro emergente. El mundo está repleto de visiones grandiosas sobre el liderazgo que fueron perfectamente comunicadas... antes de estrellarse y quedar reducidas a nada. Piense en Enron, Lehman Brothers, GM, AIG, Goldman Sachs y la visión Bush-Cheney-Rumsfeld que nos llevó a la guerra de Irak. El problema no era una falta de visión. El problema era que esta visión estaba completamente alejada de la realidad. El problema era una falta de escucha.

Todo gran liderazgo empieza con la escucha. Esto significa escuchar con una mente, un corazón y una voluntad bien abiertos. Significa escuchar lo que se dice pero también lo que no se dice. Significa escuchar las necesidades latentes y las aspiraciones de todas las personas.

El mecanismo que falta: percepción colectiva y prototipado

Para aprender a escuchar colectivamente, necesitamos mecanismos de copercepción que ayuden a los líderes y a los usuarios de un sistema dentro de los límites institucionales a escuchar, ver y comprender la situación actual conjuntamente. Una manera de iniciarse en la copercepción es emprender juntos viajes de aprendizaje y de percepción. Otro enfoque de la percepción colectiva consiste en invitar a un grupo representativo de actores del ecosistema extendido (la «empresa extendida») para llevar a cabo un proceso colectivo de compartir y dialogar.

El problema no es que la gente no piense en el ecosistema mayor o en la empresa extendida, sino que pensamos en ellos como en silos institucionalizados separados. La mayoría de nosotros no tenemos un lugar que nos permita percibir y pensar *juntos* en la evolución del ecosistema mayor. Estas actividades de copercepción son las que activan los sentidos del sistema colectivo. Sin esta activación colectiva basada en la percepción,

resulta muy poco probable que el cambio hacia los niveles más profundos de la U se produzca sin un choque externo.

Lo que también falta es un lugar para realizar experimentos de prototipado prácticos en torno a la exploración del futuro. Los prototipos exploran y desarrollan una idea *haciendo*. Podemos encontrar el mantra principal del prototipado en las palabras de Dave Kelly, cofundador de la compañía de diseño IDEO: «Fracasar pronto para aprender rápido». Prototipamos una idea antes de haberla desarrollado por completo. Los prototipos son una forma experimental de explorar y tener retorno de las partes implicadas para avanzar.

El retorno continúa el proceso de copercepción y de cocreación. Un liderazgo de fase 4.0 requiere un nuevo conjunto de infraestructuras facilitadoras que puedan soportar un ecosistema para iniciar la copercepción (comprensión), la coinspiración (conexión con la fuente) y la cocreación (prototipado) de nuevas posibilidades juntos.

LA ESENCIA DEL LIDERAZGO ES LA PRESENCIACIÓN

La esencia del liderazgo consiste en conectar, penetrar y actuar desde el campo del futuro que quiere emerger. La cuestión es: ¿cómo lo hacemos? ¿Dónde podemos encontrar orientación a la hora de dar un paso adelante? En 2005, Steve Jobs explicó a una clase de estudiantes de la Universidad de Stanford cómo abordar esta cuestión. «Sólo se pueden conectar los puntos mirando hacia atrás. No mirando hacia delante». De acuerdo, no podemos conectar los puntos mirando hacia delante. Pero, entonces, ¿de dónde viene la orientación? Jobs prosiguió: «Debéis encontrar lo que os gusta... Vuestro trabajo llenará gran parte de vuestra vida, y la única forma de estar realmente satisfechos es haciendo lo que nos parece que es un gran trabajo. *Y la única forma de hacer un gran trabajo es cuando nos gusta lo que hacemos*. Si todavía no lo habéis encontrado, seguid buscando. No os conforméis».⁵⁷

La única manera de hacer un gran trabajo es amando lo que hacemos, y haciendo lo que amamos. Innumerables empresarios e innovadores han confirmado esta verdad profunda con sus historias personales. Pero, ¿cómo podemos crear una infraestructura institucional que nos permita operar desde la misma fuente profunda a nivel de los sistemas colectivos?

Lo que hemos aprendido es que el principio interior de «haz lo que amas y ama lo que haces» debe complementarse con un principio exterior de inmersión profunda en el mundo, especialmente una inmersión profunda en los extremos marginados de nuestro mundo, con la práctica de «mantener siempre un diálogo con el universo», como afirma Alan Webber, fundador de la publicación *Fast Company*. Según Webber, «el universo es en realidad un lugar útil. Esto significa que, independientemente de la respuesta que nos esté dando, la consideramos pensando que está intentando ayudarnos de un modo u otro». Explicando este importante principio del emprendimiento social, Webber continúa: «Si estás abierto con respecto a tu idea, el universo te ayudará. Te sugerirá maneras para mejorar tu idea».⁵⁸

Lo que necesitamos actualmente es elevar este profundo proceso empresarial central

del que hablan Jobs y Webber al nivel de emprendimiento colectivo, donde el mismo proceso podría producirse a escala de todo el sistema o ecosistema. Jobs, por ejemplo, fue un genio inventando productos y servicios que responden a las aspiraciones y al estilo de vida de nuestra generación. Pero no fue especialmente empático o innovador en la mejora del estilo de vida o del salario de los trabajadores de China que producen el iPad y el iPhone bajo duras condiciones y con una compensación mínima. El auténtico liderazgo 4.0 o de ecosistema se centraría en el bienestar de todos los participantes del ecosistema, no sólo de algunos de ellos.

VER NUESTRO FUTURO

Al trabajar con personas de diferentes sistemas durante los últimos dieciocho años, hemos aprendido que este proceso de ayudar a diferentes grupos de actores que están en ecosistemas a percibir y materializar posibilidades futuras requiere nuevas infraestructuras o espacios de contención para cinco pasos críticos del proceso: (1) *coincidencia*, es decir, ayudar a los actores de sistemas fragmentados a conectarse y descubrir puntos comunes; (2) *copercepción*, es decir, ayudar a la gente a ponerse en el lugar de los demás, a ver el sistema desde sus bordes y a desarrollar capacidades para la percepción colectiva; (3) *coinspiración* mediante prácticas de reflexión profunda y momentos intencionales de quietud que nos ayuden a conectar con nuestras fuentes más profundas de conocimiento; (4) *cocreación*, o exploración del futuro mediante prototipos prácticos; y (5) *coevolución*, o escalar y sostener lo nuevo. Existen varios métodos y herramientas para proporcionar estos diferentes espacios de contención, pero sin estas condiciones facilitadoras suelen producirse muy pocas cosas útiles a nivel de sistemas mayores fragmentados.

6. Consumo: volver a conectar la economía con el bienestar

Toda economía tiene dos fuentes principales de creación de valor: la producción y el consumo. Toda creación de valor económico *se origina* en la calidad de la experiencia que tenemos como usuarios, consumidores y ciudadanos.

Del mismo modo que podemos afirmar que sin naturaleza no habría economía, también podemos decir que sin consumo toda creación de valor económico no valdría para nada. El propósito final de una economía es satisfacer las necesidades de sus miembros.

Esta primacía sugerida de la experiencia del usuario/consumidor en toda creación de valor económico contrasta claramente con la actual *asimetría* de poder que inclina el terreno de juego claramente en detrimento de usuarios, consumidores y ciudadanos.

EL VIAJE DE 0.0 A 3.0: DEL CONSUMISMO AL CONSUMO CONSCIENTE

Visto desde este ángulo, ¿cómo es el viaje de la economía? Como ya hemos comentado, este viaje ha evolucionado en fases. En la fase 0.0, las actividades económicas se basaban en la subsistencia; es decir, en las necesidades inmediatas de una comunidad local. En la 1.0, la función de la producción empezó a diferenciarse mediante la revolución agrícola al hacerse más metódica e intencional la producción.

En la economía 2.0, la diferenciación de la función de la producción prosiguió, resultando en la primera Revolución Industrial. La producción en masa llevó al consumo en masa. La publicidad profesional, las estrategias de ventas y el diseño de productos poco a poco fueron formando parte del proceso de gestión industrial. En la economía 3.0, vemos la segunda Revolución Industrial, así como el desplazamiento del *marketing* y de la creación de marcas hacia la gestión convencional, dando lugar por consiguiente a una cultura global del consumismo llevando el consumo material a niveles de magnitud desconocidos hasta entonces. Al mismo tiempo, los movimientos de protección de los derechos de los consumidores crecieron, dando lugar a varias regulaciones para proteger a los consumidores y sus intereses.

El viaje de 0.0 a 3.0 ha creado un modelo de civilización de consumo de masas que actualmente usa un 50 % más de recursos de los que el planeta puede regenerar cada año. Abordar este problema requiere repensar las raíces del consumismo. Según el escritor uruguayo Jorge Majfud, «intentar reducir la contaminación medioambiental sin reducir el consumismo es como luchar contra el tráfico de drogas sin reducir la adicción a éstas».⁵⁹ Lo cual, dicho sea de paso, es la descripción exacta de la «guerra contra las drogas» de Estados Unidos.

EN BUSCA DEL 4.0

¿Cómo sería una economía posconsumista 4.0, una economía que respondiera a nuestros retos globales en el origen? ¿Y cómo pasamos de aquí a allá, del 3.0 al 4.0?

El primer paso de este viaje consiste en desacreditar tres mitos más:

Mito 1: *La producción y el consumo están separados*. Según este pensamiento, la economía es una *cadena de valor* que empieza con el diseño de productos y las materias primas y termina con los consumidores. En medio, una secuencia de procesos aplica trabajo, maquinaria y organización a las materias primas, montando una serie de productos que se embalan y se mandan a distribuidores y a clientes. ¿Qué hay de malo en esta descripción? ¿Acaso no es lo que vemos en las fábricas?

No tiene nada de malo, salvo que el cliente permanece al final del proceso, y que sus necesidades no marcan el inicio de la secuencia de producción. La diferencia entre tener las necesidades de los consumidores al principio o al final de esta secuencia es la diferencia entre 4.0 y 3.0. Mientras que el cliente permanezca al final de este proceso, dominará el antiguo pensamiento de gestión industrial, en el que las inversiones de capital fijas, como la maquinaria, deben seguir operando para cosechar economías de escala. Por consiguiente, se lanza al mercado un flujo constante de productos que son tragados por los clientes mediante unos presupuestos de *marketing* millonarios que manipulan la atención de los consumidores con una potencia creciente (3.0). El consumidor es un *objetivo* de la actividad económica, en lugar de un *socio* cuyas necesidades cambiantes son identificadas y satisfechas.

Si el cliente se posiciona la final del proceso, y si el propósito de los anuncios y del *marketing* que le bombardea es crear deseos en lugar de satisfacer necesidades, estos anuncios forman parte de una embestida materialista que no hace más que aumentar la huella ecológica de la producción sin aumentar el verdadero valor para el consumidor y los usuarios. Sin embargo, si los clientes se posicionaran al principio del proceso, la evaluación compartida de sus necesidades reales, incluyendo las necesidades de los que son poco tenidos en cuenta, marcaría el inicio de todo el proceso de creación de valor. El resultado sería un terreno de juego más equilibrado entre productores y consumidores/usuarios, y con ello la oportunidad de que ambos grupos tuvieran un diálogo abierto, transparente e inclusivo, un punto de partida común para la innovación y el desarrollo empresarial.

Mito 2: *Los consumidores están separados unos de otros*. Los consumidores, según este mito, están encajados en una racionalidad que maximiza los beneficios individuales sin tener en cuenta los intereses de la comunidad más extensa. Hasta cierto punto, este mito describe la realidad social. La ideología del consumismo a la que cada ciudadano está expuesto por la publicidad ha tenido un impacto, y refleja los patrones de comunicación existentes. El consumismo se ha convertido en parte de la cultura generalizada global del materialismo. Pero existe otra narrativa existente que vale la pena tener en cuenta, una que no ha sido escrita por

la industria del *marketing*.

Esta otra historia tiene que ver con los consumidores que están empezando a cocrear la economía de un modo más consciente, colectivo e intencional. Este movimiento tiene raíces profundas que se remontan al boicot «impuestos sin representación» de los bienes británicos en 1769 en Filadelfia, que inició la Revolución Americana. En sus raíces también figura el boicot de Gandhi a los productos británicos y su defensa de la ropa fabricada en su país, y el boicot, a principios de los años setenta, de las corporaciones que hacían negocios con el sistema del *apartheid* en Sudáfrica –un boicot que inició *de facto* el movimiento de las inversiones socialmente responsables–. También incluyen el movimiento del Comercio Justo, que empezó a principios de los años ochenta gracias a consumidores concienciados de todo el mundo preocupados por el bienestar de las personas y del planeta. Este movimiento ha cambiado muchas prácticas empresariales en varios países y prosigue actualmente en diferentes formas de consumo consciente y colaborativo que describiremos con mayor detalle más adelante.

En todos estos ejemplos, vemos un tema similar: los consumidores han empezado a pasar de su conocimiento del egosistema (el bienestar propio) al conocimiento del ecosistema (el bienestar de todos). Las personas son conscientes del impacto que tienen sus decisiones de compra en las comunidades de productores que pueden encontrarse a miles de kilómetros de distancia. Cuando el movimiento del Comercio Justo empezó a eliminar los intermediarios entre los productores de café de Suramérica y los consumidores de café de Europa, los activistas del comercio justo empezaron a rediseñar conscientemente un sistema económico basado en los principios de la transparencia, la inclusividad y la justicia.

Hoy, ejemplos de movimiento de consumidores 4.0 emergen de todas partes: mercados de agricultores, comida orgánica *slow* o local, agricultura apoyada por la comunidad, ropa de tejido orgánico, ecoturismo, agricultura urbana, compartir el automóvil, coches con cero emisiones y las energías renovables. En lugar de simplemente boicotear un producto, el consumidor 4.0 toma decisiones informadas e intencionales para sostener y cocrear procesos económicos que sean más inclusivos, sostenibles, transparentes y colaborativos.

Mito 3: *El consumo material crea bienestar*. Esta afirmación parece lógica, pero es empíricamente cuestionable, como sabemos a partir de lo comentado en el capítulo 2. El aumento del consumo material en los países desarrollados no se traduce en más bienestar. El bienestar se origina con nuestras experiencias como usuarios, consumidores y ciudadanos. Esta experiencia depende de factores que son exteriores (por ejemplo, los productos) y otros interiores (el proceso de ser consciente). El proceso interior de ser consciente es en el que el desaparecido científico cognitivo Francisco Varela se centró en su investigación al describir los

procesos de *dejar en suspenso*, *reorientar* y *dejar ir*. En el contexto de la Teoría U y de la presenciación, nos referimos a esta experiencia interior como el proceso U de abrir la mente, el corazón y la voluntad.

Por tanto, la estrategia de mejorar nuestro bienestar sin destruir el planeta se basa en reducir la riada de adminículos inútiles y anuncios sin sentido y en aumentar la capacidad del sistema de reorientar los recursos hacia las necesidades reales de las personas, reforzando al mismo tiempo su capacidad de acceder a las fuentes interiores de bienestar y de felicidad.

CERRAR EL BUCLE DE RETORNO CON DIÁLOGOS ECONÓMICOS

Una economía que ya no separe (1) a los consumidores de la producción, (2) a los consumidores entre sí (conocimiento de egosistema) y (3) a los consumidores de sí mismos (sus fuentes de felicidad) cierra el bucle de retorno entre consumidores y productores (reventando el mito 1), consumidores y comunidades (reventando el mito 2) y entre los propios consumidores (reventando el mito 3). Lo que empezaría a emerger a partir de esto es una economía más transparente (proporcionando acceso a la información), inclusiva (incluyendo a todos los actores clave) y reflexiva (porque el sistema puede verse a sí mismo).

Para que se produzca este cambio, la economía necesita diferentes patrones de comunicación, especialmente entre consumidores y productores. El modelo de comunicación actual es unilateral, opaco y lineal. Es unilateral porque la información sólo fluye en una dirección, como en el caso de los anuncios. Es opaco porque el acceso a la información está limitado. Es lineal porque no se construye ningún bucle de retorno en el sistema; el sistema no puede verse a sí mismo.

Pero lo que necesitamos es un modelo de comunicación que cree los vínculos que faltan entre los diferentes actores de la economía. Este modelo sería multilateral, lo cual significa que muchas partes podrían unirse a la conversación. También sería transparente al aportar un acceso abierto a la información, y cíclico porque permitiría al grupo o al sistema reflexionar y verse a sí mismo.

VER NUESTRO FUTURO: EL PODER DEL CONSUMO CONSCIENTE COLABORATIVO

¿Cómo emergerá el futuro 4.0 de consumidores capacitados, conscientes y colaborativos? Hay cuatro motores.

El primero es la *tecnología*. La red sigue revolucionando la economía proporcionando un acceso fácil a la información y, por lo tanto, un terreno de juego más nivelado. Una combinación del análisis del ciclo de vida y de la información digitalizada pronto permitirá a nuestros teléfonos móviles mostrar la huella medioambiental de los productos en los estantes de los supermercados. Este desarrollo continuará la megatendencia hacia más transparencia y podría crear unas métricas fáciles de utilizar que ayudarían a los consumidores a tomar unas decisiones más informadas y sostenibles, así como unas mejores conexiones. Por ejemplo, www.renttherunway.com y

www.couchsurfing.org son sitios web que conectan recursos no usados en una comunidad (ropa y alojamiento, respectivamente) con las necesidades insatisfechas de otros consumidores. Son sitios para hacer intercambios de igual a igual.

Un segundo motor es el *conocimiento*. Cada vez más personas sienten el deseo de tener un estilo de vida saludable, consciente y sostenible. Por ejemplo, en Estados Unidos, este movimiento se conoce como LOHAS (en inglés, estilos de vida saludables y sostenibles) e incluye aproximadamente a uno de cada cuatro estadounidenses adultos (casi 41 millones de personas). Esto representa una oportunidad de mercado de 290.000 millones de USD para productos y servicios orientados a la salud, el medio ambiente, la justicia social, el desarrollo personal y el estilo de vida sostenible.⁶⁰

Un tercer motor es la *creciente intensidad de las disrupciones y las crisis*. Cuanto más perturbado esté el antiguo sistema formal y más se acerque al colapso, más veremos emerger nuevos patrones de conexión y de colaboración autoorganizada. Por ejemplo, en Indonesia, después de la crisis financiera de 1997, empezaron a emerger numerosas redes informales de economía local.

El cuarto motor tiene que ver con los *derechos humanos* económicos. Cada vez más personas de todo el mundo consideran inaceptable que operemos una economía de 60 billones de USD y sin embargo seamos incapaces de reducir el número de personas que viven en la pobreza. El uso de transferencias monetarias condicionadas en Suramérica es un paso en un largo viaje hacia los derechos humanos económicos como fundamento de una futura «política doméstica global» o *Weltinnenpolitik*.⁶¹

7. Coordinación: volver a conectar las partes con el todo

Las economías modernas se basan en una división local, regional y global del trabajo. En los últimos siglos, la división del trabajo ha generado una asombrosa productividad a nivel mundial. Pero, ¿cómo coordinamos y relacionamos todas estas actividades individuales en el contexto de un todo que cambia continuamente?

Como se indica en la tabla 3, en la historia económica las sociedades han coordinado sus actividades económicas de un modo diferente: (1) mediante una planificación centralizada; (2) mediante los mercados, y (3) mediante la negociación o el diálogo. Estos mecanismos han dado lugar a tres fases del desarrollo económico:

- 1.0: Jerarquía y planificación -> auge de las economías centralizadas (un sector en la sociedad)
- 2.0: Mercado y competencia -> auge de las economías de mercado liberales (dos sectores en la sociedad)
- 3.0: Negociación y diálogo -> auge de las economías del mercado social (tres sectores en conflicto en la sociedad)

Hoy, podemos estar en la cúspide de generar una cuarta respuesta al problema de coordinación, la acción colectiva basada en el conocimiento 4.0 (ABC), que daría lugar a una economía de mercado intencional.

EL VIAJE DE 0.0 A 3.0: GRADOS DE SEPARACIÓN

Estos cuatro mecanismos de coordinación difieren en cómo se conectan con los actores económicos que coordinan. La estructura de esta relación ha ido evolucionando, en general, del exterior al interior, y del desconocimiento al conocimiento. He aquí cómo:

1. En una economía controlada centralmente, el comportamiento económico se dirige con mecanismos exteriores como los objetivos y los planes (palos).
2. En una economía de mercado, el comportamiento económico se dirige con mecanismos en gran medida exteriores de precio y competencia (zanahorias).
3. En una economía de mercado social, el mercado se integra y se gobierna mediante la negociación, las redes y el diálogo (normas); es decir, con mecanismos que son parcialmente exteriores y parcialmente interiores a los actores económicos y a su conocimiento.
4. En una economía de ecosistema cocreativo, el mercado se integra y se gobierna mediante el mecanismo básicamente interior del conocimiento común (ABC: acción que surge a partir de ver el todo).

Por lo tanto, el viaje de la fase 1 (planificación central) a la fase 4 (ABC) es un viaje que consiste en aumentar nuestro grado de conciencia e interiorizar el todo. En las fases 1 y 2, el bienestar del todo está básicamente fuera de la conciencia de los actores individuales, mientras que en la fase 4 el bienestar del todo está prácticamente interiorizado por completo en la conciencia de los actores individuales. Con respecto a lo que comentábamos anteriormente, también podríamos decir que el viaje de la fase 1 a la 4 es un viaje de interiorización creciente de las externalidades en la conciencia de los responsables económicos.

La tabla 4 ofrece dos dimensiones para definir cómo se coordina una sociedad: según una primacía del todo o una primacía de las partes. La evolución de los mecanismos de coordinación económica empezó con una planificación central 1.0 (en el cuadrante izquierdo inferior). Pasó de allí al 2.0, mercados y competencia (derecha inferior). La *mano visible* de la planificación central y la *mano invisible* de los mercados descentralizados tienen una cosa en común: no exigen al responsable de tomar las decisiones tener en cuenta el bienestar del todo. Si la persona o la organización cumple los objetivos (de la planificación central) o persigue sus propios intereses (en el mercado), entonces la mano visible o invisible de manera mágica se ocupará del todo.

Esto es lo que decía la teoría. En realidad, la historia se desarrolló de un modo ligeramente diferente; concretamente, con enormes problemas de externalidades. Estas circunstancias llevaron a los sistemas económicos a evolucionar hacia los dos cuadrantes superiores, para operar desde tres o cuatro de ellos. Movidas por el auge global del sector de las ONG, la mayoría de las economías han empezado a incluir la negociación y el diálogo entre partes implicadas como parte de sus mecanismos actuales de coordinación *de facto*.

El cambio a los cuadrantes superiores refleja un mayor grado de conocimiento de las externalidades por parte de los responsables de la toma de decisiones. Significa crear espacios de contención en los que los actores y los responsables de las decisiones pueden *internalizar* el impacto de sus decisiones sobre los demás y el estado del todo (externalidades). En el caso de la negociación y del diálogo, la interiorización de las externalidades suele limitarse a algún subconjunto del sistema, como la propia red o grupo de interés. Coordinar a través de la ABC internaliza las externalidades de todo el ecosistema. Para que la ABC funcione, los grupos deben abrirse y relacionar sus intereses comunes (cabeza), su acción colectiva (mano) y su solidaridad y empatía compartidas (corazón). La negociación y el diálogo requieren básicamente el mismo proceso, pero suelen limitarse a partes del sistema.

TABLA 4 Cuatro mecanismos de coordinación económica: un viaje hacia la interiorización del todo

Integración del sistema/Grado de interiorización del todo	Primacía del todo	Primacía de las partes
Alto	4.0: ABC:* cabeza, corazón y mano (intencional)	3.0: Negociación y diálogo: cabeza, corazón y mano (<i>ad hoc</i>)
Bajo	1.0: Planificación central: mano visible	2.0: Mercados y competencia: mano invisible

*Acción colectiva basada en el conocimiento

Las dificultades de los europeos del norte (especialmente alemanes) en interiorizar las externalidades de sus vecinos europeos del sur en la actual crisis del euro y viceversa, y las dificultades de la clase media americana blanca en extender el sistema de seguridad social a las personas de color y a los desempleados (muchos de los cuales quedaron fuera del *New Deal* de los años treinta a principios del siglo XX), son claros ejemplos de ello. En el centro de estas dificultades está la necesidad de repensar nuestras definiciones de «nosotros» y «ellos».

Así pues, ¿cuál de estos mecanismos representa la buena gobernanza? Ninguno de ellos individualmente. La buena gobernanza sería la capacidad de activar y de manejar los cuatro mecanismos según fuera necesario.

HACER PASES COMO MESSI

Piense en un ejemplo aparentemente simple: ¿cómo hacer que once chicos (o chicas) jueguen como un equipo?

El enfoque 1.0 sería seguir estrictamente el plan que el entrenador dispone antes del partido. Pero un equipo tan inflexible seguramente jugaría muy mal ante un buen adversario. Pasar a una solución 2.0 daría más libertad a los jugadores para actuar por sí mismos.

Llevemos esta idea al extremo. Pongamos que reunimos a once de los mejores jugadores del mundo esperando que su brillantez individual de una manera u otra se una

para hacer de ellos un equipo fabuloso. Todos podemos pensar en varios casos en los que esto no ha sido así, como la derrota del Miami Heat en 2011 en la final contra Dallas (para los amantes del baloncesto). O (sin ánimo de ofender) los fracasos de los equipos francés y británico en el Mundial de Fútbol de 2010. Los tres equipos tenían unos jugadores individuales absolutamente brillantes. Pero, como equipos, no triunfaron.

Cuando nos damos cuenta de que unos individuos brillantes no dan lugar necesariamente a un todo brillante, el siguiente paso es pasar a un mecanismo de coordinación diferente, que llamamos 3.0. Aquí permitimos más creatividad al equipo; dejamos que partes del equipo formen subgrupos que pasan el balón mejor y más rápido. Pero también conservamos las posiciones y papeles estándares del equipo: defensas, mediocampistas y delanteros.

Para que el 4.0 suceda, es necesario eliminar estos papeles y maneras de pensar tradicionales. La filosofía 4.0 se remonta al concepto de *fútbol total*, que Rinus Michels desarrolló cuando entrenaba al Ajax de Ámsterdam y a la selección nacional holandesa a principios de los años setenta. Ambos equipos contaban con el mismo grupo principal de jugadores. El mejor y más famoso jugador de ese grupo, Johan Cruyff, fichó por el FC Barcelona en 1973. Fue Cruyff quien llevó la filosofía del fútbol total de Holanda a España, del Ajax al FC Barcelona. Más tarde, cuando se convirtió en entrenador del FC Barcelona (1988-1996) hizo evolucionar la filosofía del fútbol total en lo que hoy se conoce como «fútbol tiki-taka», que es la filosofía de los dos mejores equipos del mundo en este momento, el FC Barcelona (que ganó catorce títulos con su entrenador Pep Guardiola en cuatro años, 2008-2012) y la selección nacional española, ganadora de la Eurocopa de la UEFA en 2010 y del Mundial de la FIFA en 2010. De nuevo, ambos equipos se organizaron en torno al mismo grupo principal de jugadores y se desarrollaron en torno a la misma filosofía básica.

¿Qué distingue al FC Barcelona y a la selección española? Una filosofía de fútbol que (1) utiliza un sistema muy metódico basado en controlar la pelota mediante pases muy cortos de uno o dos toques; (2) hace que los jugadores piensen en el conjunto, no en las partes (centrándose en el *movimiento ininterrumpido* de la pelota como la coordinada central de atención); (3) puntúa estos pases de un toque con repentinos arrebatos de creatividad que abren espacios profundos en el otro lado; y (4) funciona como un equipo en el que todos los jugadores juegan (o pueden jugar) en *todas* las funciones y posiciones (defensa, medio campo y ataque) porque la pelota va rodando continuamente reconfigurando las coordenadas de un terreno de juego vivo.

Éste es el enfoque novedoso del fútbol que todos los primeros y segundos equipos (como el prometedor y joven equipo alemán, por ejemplo) están intentando imitar. Incorpora algunas interesantes características 4.0, como el conocimiento compartido de un campo de posibilidad emergente en constante evolución.

Así, mientras los mejores equipos de fútbol del planeta se centran en jugar desde un conocimiento compartido tipo 4.0 del todo emergente, ¿hacia dónde se dirige nuestra economía global? Tristemente, se encuentra aferrada en etapas muy anteriores. La situación económica actual refleja un sistema que reacciona a los retos 4.0 con

respuestas 2.0 o 3.0.

EN BUSCA DEL 4.0

¿Qué haría falta para hacer evolucionar el sistema operativo de nuestra economía hacia el 4.0? He aquí cuatro propuestas para iniciar este debate.

1. *El antagonismo de los mercados frente a las jerarquías es un mito.* La mayor parte del siglo XX se malgastó con un falso discurso: los mercados frente al gobierno, el capitalismo frente al socialismo. La complejidad del terreno de juego económico y sus opciones de desarrollo se redujeron a un discurso sobre «más mercados» frente a «más gobierno». La Matriz de la Evolución Económica describe el tablero de juego de la evolución económica y ofrece 390.625 posibilidades, pero reducimos el debate intelectual a sólo dos de estas opciones.
2. *La respuesta a «o uno u otro» es «tanto uno como otro».* Uno de los conceptos que desencadenó la crisis financiera de 2007-2008 fue la fatal lógica de «o uno u otro» en el pensamiento económico que llevó a la desregulación sin sentido del sector financiero en los años noventa y principios del 2000. Si analizamos de cerca las economías actuales, vemos que necesitamos tanto a los mercados como a los gobiernos.

Las economías construidas sobre la filosofía de «tanto uno como otro» son más fuertes que nunca. Entre los ejemplos figuran China, Singapur, Corea del Sur, Brasil, Indonesia y Alemania, y otros países del norte de Europa. Todos estos países salieron mejor y más rápido de la crisis de 2008 que muchos otros. Sus economías colaboran estratégicamente en los sectores gubernamental, empresarial y, en algunos casos, con la sociedad civil. Han creado múltiples plataformas de debate en las que se discute y se diseña la dirección estratégica de todo el país o comunidad. Cuando aparece un cambio disruptivo, suelen moverse juntos y colaborar más estrechamente, en lugar de separarse y profundizar las brechas políticas.

3. *Una economía no es un negocio.* Existen al menos dos diferencias importantes entre una economía y un negocio: (1) una economía no puede alejarse de su comunidad de ciudadanos⁶² y (2) debe internalizar todas sus externalidades.

La idea del mercado tradicional sostiene que el objetivo de las corporaciones debería ser maximizar el balance financiero y lanzar todas las externalidades negativas a los demás. Un ejemplo son los fondos de cobertura de Wall Street y la mayoría de las compañías de servicios financieros. Las corporaciones adquieren otras compañías para maximizar sus beneficios. Esto puede representar vender valiosos activos con grandes márgenes de beneficios, reduciendo lo que queda, y dejando los costes de seguridad social al gobierno y, con ello, a la sociedad. Una economía necesita un liderazgo distinto al de una compañía, un liderazgo que se

haga totalmente responsable de reducir las externalidades negativas y de aumentar las positivas.

4. *El ABC cierra el bucle de retorno entre las partes y el todo.* El umbral evolutivo al que nos estamos enfrentando actualmente con el capitalismo tiene que ver con el nacimiento de un nuevo mecanismo de coordinación, que complementa los tres mecanismos existentes (jerarquía, mercados y negociación) y crea la capacidad de todo el sistema de ver, percibir y regenerarse. Llamamos a esta nueva capacidad ABC (acción colectiva basada en el conocimiento) porque nace de lugares que facilitan la capacidad del sistema de verse, de percibir lo que quiere emerger y de explorar el futuro haciendo (prototipando).

¿Dónde tenemos espacios en nuestras sociedades actuales en los que los actores clave de nuestros ecosistemas económicos puedan reunirse para ver, percibir y regenerarse? Nos faltan espacios de éstos. Es un importante punto ciego institucional. Y tampoco hemos creado espacios en los que, como sociedad en su conjunto, podamos compartir el conocimiento sobre la realidad actual. Tenemos *muchos* espacios para la comprensión y la creación de estrategias individuales. Todos los grupos de intereses organizados logran entender las cosas dentro de sus silos institucionales. Pero no tenemos espacios para la copercepción, para descubrir el sentido común y la voluntad común.

VER NUESTRO FUTURO: ABC

La revolución económica 4.0 está a nuestro alrededor. Es la dirección hacia la que estamos yendo, y puede verse en muchos ejemplos vivos actuales, no sólo en el campo de fútbol.

Pero los problemas son que (1) muchos de estos ejemplos iniciales son espontáneos más que intencionales; y (2) suelen ser micro o meso en lugar de macro y mundo, como explicaremos en mayor detalle en la parte final del libro.

Un ejemplo de la coordinación ABC en acción procede de Ohio. La introducción de listas de verificación ha sido un método innovador para reducir los errores y las malas prácticas en los hospitales. Igual que los pilotos antes de despegar, los cirujanos y el equipo quirúrgico usan listas de verificación antes de operar a un paciente. La investigación demuestra que la introducción de listas de verificación en hospitales al principio reduce el riesgo de errores, pero gradualmente la tasa de error vuelve a parecerse al nivel anterior. Al observar este patrón, el doctor Marc Parnes, cirujano obstétrico y ginecológico de Ohio, diseñó una práctica diferente. En lugar de usar una lista de verificación, conversa directamente con el paciente mientras le conducen al quirófano. Mantiene una conversación rápida y personal de «recepción» que incluye al paciente y a todo el equipo que le va a operar. Sorprendentemente, esta práctica de «recepción» reduce la tasa de errores de forma más sostenida que la lista de verificación.⁶³

Consideramos que este ejemplo es muy interesante y relevante, porque literalmente

levanta la manta que bloquea la capacidad del sistema de *verse a sí mismo*. El sistema en este caso son todas las personas que están en el quirófano, incluido el paciente. Cuando el sistema se ve a sí mismo, facilita una conversación que permite que cada miembro del grupo vea la situación a través de los ojos de los demás, incluido el paciente. Crear este conocimiento y ver el sistema desde los ojos de otras partes implicadas son puntos de ventaja en todo cambio profundo de los sistemas.

8. Propiedad: volver a unir la propiedad con su mejor uso por parte de la sociedad

A medida que las economías se desarrollan, la estructura de los derechos de propiedad también evoluciona. Esto se ha hecho especialmente visible con el desarrollo de Internet. La Wikipedia de fuente abierta, o el *Creative Commons* con su nuevo modelo de *copyright*⁶⁴ entran en conflicto con legislación como el SOPA (en inglés, Detener la Política sobre Piratería Online) y la PIPA (en inglés, Proteger la Ley de la Propiedad Intelectual). La propiedad es un montón de derechos y responsabilidades. Como todos los derechos, los derechos de propiedad emergen, evolucionan y cambian en su contexto social en función de su *legitimidad*. Toda legitimidad emerge de una sensación percibida de equilibrio justo entre derechos y responsabilidades entre personas de una comunidad.

EL VIAJE DE 0.0 A 3.0: ACCESO ABIERTO, ESTADO, PRIVADO, COMBINADO Y BIENES COMUNES

Los derechos de propiedad son un montón de derechos y responsabilidades que son exigibles legalmente. Estos derechos incluyen (1) el acceso, (2) el uso, (3) la gestión, (4) la exclusión y (5) la enajenación (el derecho a vender). Estos cinco elementos pueden verse como cinco ramas de un manojito de derechos de propiedad. La propiedad se puede ver en un espectro. En un extremo del espectro está sólo una rama (un derecho) y las cinco ramas están en el otro extremo. Todos estos derechos pueden estar en manos de personas individuales o de entidades colectivas. La tabla 5 muestra cómo han evolucionado las formas de propiedad desde el acceso abierto a estructuras de Estado, privadas, mixtas y de propiedad común.

En las economías 0.0, la mayoría de los activos era compartida por toda la comunidad, pero algunos de ellos se consideraban propiedad privada. Entre los ejemplos de activos compartidos figuran *recursos agrupados compartidos* como la calidad del aire, las pesquerías de los océanos y las *Allmende*, una palabra alemana que describe las áreas locales utilizadas colectivamente por los aldeanos para la agricultura. Formas regionales de espacio usado colectivamente como las *Allmende* siguen existiendo en muchas zonas rurales de todo el mundo, incluida Europa.⁶⁵

En las economías 1.0 emergieron derechos de propiedad más formalizados, como los asignados a los Estados o a entidades privadas. Entre los ejemplos de propiedades estatales figuran los parques nacionales en Estados Unidos. El Estado emergió como un importante actor económico, especialmente con respecto a la producción de *bienes públicos*. Ejemplos de bienes públicos son la defensa nacional e infraestructuras informáticas como la Red. La característica clave de los bienes públicos es que son accesibles para todos (no exclusivos) y que su consumo por parte de una persona no reduce el beneficio para otra.

En las economías 2.0, vimos un profundo cambio hacia la primacía de la *propiedad*

privada. La propiedad privada ha existido en todas las fases de desarrollo económico y social. Pero nunca antes el concepto de propiedad primaria había pesado tanto en las políticas públicas y el pensamiento sobre el desarrollo económico. La historia de éxito de la propiedad privada se produjo en dos olas. La primera se basaba en la antigua *teoría laborista* de la propiedad y fue articulada originalmente por Cicerón durante el Imperio romano. Esta teoría dominó el conocimiento y el debate sobre la propiedad privada en Europa casi hasta la Revolución Industrial. He aquí las piedras angulares de esta visión: el mundo fue dado al ser humano en primer lugar, y el primero que afirme su propiedad posee el derecho legal (primera ocupación), y con esto la protección del Estado. Los principios básicos de esta visión incluyen: (1) un punto de partida en el que todos los seres humanos comparten la propiedad de todos los bienes; (2) primera ocupación, que define el derecho a la propiedad individual; (3) propiedad privada (3), que incluye la responsabilidad social de mantener a los que vienen después y tienen menos, y (4) se permite al Estado intervenir en la titularidad de la propiedad privada sólo cuando está en riesgo el bienestar de la sociedad.⁶⁶

El paradigma de la teoría de la ocupación fue cuestionado por John Locke con la publicación de su *Segundo Tratado de Gobierno* en 1689. Locke introdujo lo que más tarde se conoció como la *teoría del trabajo* de la propiedad. El principal argumento de Locke es que el ser humano posee su propio cuerpo y, por consiguiente, los frutos de su trabajo. Esta idea transformó varias suposiciones culturales. Mientras que anteriormente se había calificado la acumulación de riqueza como avaricia, bajo la teoría del trabajo la riqueza se consideraba la recompensa de Dios por el trabajo del hombre. La teoría del trabajo de la propiedad también sentó las bases del argumento de que la pobreza es resultado de la pereza. Por lo tanto, reducía la capacidad del Estado de intervenir en los derechos de propiedad privada por el bienestar de la sociedad en su conjunto.

Tabla 5 Evolución de los derechos de propiedad por fase económica

Economía	Derechos de propiedad	Tipos de bienes	Conjunto de derechos y responsabilidades	Institucionalización
0.O	Acceso abierto	Recursos agrupados comunes: pesquerías en los océanos, atmósfera (no excluible, rival)	Sin derechos de propiedad	Propiedad común
1.O	Derechos de propiedad estatales	Bienes públicos: defensa nacional (no excluible, no rival)	Derechos de propiedad asignados por el Estado	Propiedad estatal: ciclos electorales de 4 años
2.O	Derechos de propiedad privados	Bienes privados: alimentos, ropa, alojamiento (excluible, rival)	Los derechos de propiedad privada se pueden intercambiar en el mercado (acceso, uso, gestión, exclusión y derecho a vender)	Propiedad privada: resultados trimestrales
3.O	Derechos de propiedad combinados (público-privado)	Bienes mixtos (públicos y privados): servicios del ecosistema (excluible, no excluible, rival)	Derechos de propiedad mixtos gestionados e intercambiados en parte por los mercados (acceso, uso, gestión, exclusión y derecho a vender)	Propiedad de actores múltiples (grupos de interés organizados)
4.O	Derechos de propiedad a basados en bienes comunes	Bienes comunes: pesquerías, servicios del ecosistema (no excluible y rival)	Los derechos de propiedad son controlados conjuntamente sobre la base de la confianza por copropietarios, partes implicadas y administradores (acceso, uso, gestión, exclusión y cultivo compartido)	Propiedad del ecosistema compartida (los administradores representan todo el sistema, incluyendo a las generaciones futuras)

Los derechos de propiedad privada fueron una historia de éxito durante la primera y la segunda Revolución Industrial. Sin embargo, como hemos comentado anteriormente, el crecimiento satisfactorio y la acumulación de riqueza material se produjeron a costa de externalidades negativas en forma de pobreza y de excesos medioambientales. La respuesta de la sociedad a estas externalidades negativas resultó en un conjunto de innovaciones institucionales que reflejaban los intereses de otros actores (incluyendo, por ejemplo, la seguridad social, la educación pública, la legislación medioambiental, las normas de la construcción y partenariados público-privados).

Sin embargo, ninguna de estas innovaciones 3.0 podía evitar lo que estamos viviendo actualmente: las tres grandes brechas que han emergido directamente de la tragedia de los bienes comunes, que también podría llamarse *tragedia de los recursos agrupados comunes*.⁶⁷ Estos recursos comunes incluyen bienes comunes ecológicos como el agua, el mantillo, el aire limpio, la energía y las semillas; bienes sociales como la confianza, el *software* y las redes sociales; y bienes culturales como el conocimiento, la sabiduría y las infraestructuras de aprendizaje.

La crisis de nuestro tiempo es una crisis de nuestros bienes comunes. Las tres brechas reflejan un ataque masivo a nuestros bienes comunes a través de un conjunto de externalidades negativas involuntarias facilitadas por el diseño actual de los derechos de propiedad. Crear una economía 4.0 nos obliga a pensar y a actualizar la esencia de los derechos de propiedad.

En una sociedad en red del siglo XXI, donde el valor emerge de las relaciones

distribuidas entre las personas, ¿qué le aporta a unos derechos de propiedad del suelo en una teoría sumamente individualista reflejo más de la sociedad británica del siglo XVII que del mundo global del siglo XXI? Hoy, debemos seguir con la historia de éxito de los derechos de propiedad privada llevándola al siguiente paso evolutivo: una nueva clase de derechos de propiedad basados en los bienes comunes que hagan responsables a los administradores y a los múltiples actores como custodios del bienestar del ecosistema y de las futuras generaciones de usuarios.⁶⁸

EN BUSCA DEL 4.0

Lancemos el debate sobre la propiedad 4.0 considerando las siguientes propuestas.

Todas las formas de propiedad se construyen socialmente

Todas las formas de propiedad son construidas socialmente y por lo tanto están supeditadas a una sensación percibida de legitimidad. En el mundo de Locke, caracterizado por poblaciones pequeñas, una producción individual a pequeña escala y unos recursos aparentemente ilimitados, era completamente lógico pensar en términos de derechos de propiedad privada individuales. En el mundo del siglo XXI, con una población de 7000 millones, redes de producción cocreativa distribuidas masivamente y un consumo colaborativo, así como una creciente escasez de recursos y un agotamiento de los bienes públicos, hemos entrado en una era en la que insistir en la primacía de los derechos de propiedad individual está desfasado y entra en conflicto con las necesidades reales de nuestro tiempo.

Cada vez se reconoce más que cualquier forma de derechos de propiedad privada también debe incluir responsabilidades para los otros actores que puedan verse afectados por las externalidades negativas de los bienes o servicios en cuestión. Por ejemplo, uno de los principios fundadores básicos de la Constitución Alemana (*Grundgesetz*) afirma: «La propiedad conlleva obligaciones. Su uso también debe servir al bien público».⁶⁹ Éste es un ejemplo de un intento constitucional de equilibrar los derechos de propiedad privada con el bienestar de la sociedad en su conjunto. Pero lo que todavía no hemos visto es el refuerzo real de los derechos de propiedad basados en los bienes comunes que podrían dar lugar a una tercera revolución industrial basada en la producción cocreativa y en el consumo colaborativo, del mismo modo que los derechos de propiedad individuales dieron lugar a la primera y a la segunda Revolución Industrial.

Dos principales mitos han confinado la manera de considerar los derechos de propiedad en lo que ahora son unas vías de pensamiento anticuadas:

Mito 1: *Sólo los derechos de propiedad privada son eficientes; las otras formas no lo son.* Sí, es cierto que los derechos de propiedad privada han sido una gran historia de éxito y siguen siendo un componente integral del auge del capitalismo moderno 2.0 y 3.0. Pero no es cierto que todas las otras formas de derechos de propiedad sean inefectivas. Tres ejemplos sugieren una reevaluación de la primacía de los

derechos de propiedad privada individual: (1) el éxito económico de China, donde la mayoría del PIB es producido por compañías estatales;⁷⁰ (2) Alemania, que ha salido de la crisis de 2008 más deprisa que otros países porque las compañías, el Gobierno y los sindicatos trabajaron de forma estrecha y colaborativa, y (3) el declive general de nuestros bienes ecológicos globales comunes, que refleja la falta de unos derechos de propiedad que creen transparencia y rendición de cuentas por el uso excesivo de recursos escasos.

Mito 2: *No existe una tercera forma de propiedad.* Un segundo mito es que público y privado son las dos únicas formas de propiedad y que no existe una tercera. En realidad, gran parte del discurso de las últimas décadas ha sido conformado por una alianza tremenda de grupos de intereses especiales que han utilizado la interacción de los derechos de propiedad estatales y privados para privar a las comunidades locales de sus derechos de propiedad *de facto* basados en los bienes comunes. Por ejemplo, los agricultores de los países en vías de desarrollo se han vuelto dependientes de las semillas híbridas modificadas genéticamente que ya no se reproducen. Lo que solía ser un bien común propiedad de la comunidad, las semillas, se declaró bien público (propiedad del Estado) y luego se convirtió en bien privado (propiedad de compañías multinacionales como Monsanto). Y, antes de darse cuenta, millones de agricultores de la India y de otros lugares ya no podían usar sus prácticas tradicionales de compartir y reproducir semillas porque Monsanto se había asegurado las patentes de copias de las semillas locales. Lo que solía ser una práctica cultural y económica (compartir semillas entre agricultores) era ilegal y podía ser perseguido por la ley, dejando a los agricultores con una mala elección, entre la dependencia económica de las semillas genéticamente modificadas de Monsanto o infringir la ley, lo cual ha conducido al principal motor de lo que se considera la mayor ola de suicidios registrados en la historia de la humanidad, con 250.000 agricultores indios que se han suicidado en los últimos 16 años. A esto se le ha llamado «genocidio genéticamente modificado» en la prensa de la India, pero la prensa occidental, especialmente en Estados Unidos, sigue haciendo oídos sordos a esta cuestión.⁷¹

Necesitamos derechos de propiedad basados en los bienes comunes

En su libro *Capitalism 3.0*, Peter Barnes sugiere la creación de una tercera categoría de derechos de propiedad basados en los bienes comunes que aumentaría los derechos de propiedad estatales y privados existentes. Los derechos de propiedad de bienes públicos se institucionalizarían mediante fideicomisos y administradores responsables frente a todas las partes implicadas del ecosistema, incluyendo a las generaciones futuras, para actuar como custodios de todo el conjunto. Mientras que los beneficios financieros en el caso de propiedad estatal irían a parar al Estado y en el caso de la propiedad privada a los accionistas, en el caso de los bienes comunes los beneficios irían a parar a todos los ciudadanos de las comunidades afectadas, proporcionando, efectivamente, unos

«dividendos para los ciudadanos».

Una característica de los derechos de propiedad comunitarios basados en la confianza es que no funcionan como una compañía, que suele basarse en los beneficios a corto plazo, o como un gobierno, que suele basarse en intereses especiales a corto y medio plazo (hasta las siguientes elecciones, por ejemplo). Un fideicomiso y sus administradores son responsables de la sostenibilidad a largo plazo de los bienes concretos que gestionan para la siguiente generación.⁷²

La propiedad compartida está en auge

Existen muchos ejemplos de fideicomisos y otras formas de derechos de propiedad compartidos. El acceso y el uso de Internet es un ejemplo que se ha convertido en parte fundamental de nuestro día a día. Las formas emergentes de derechos de propiedad componen un movimiento global con varias caras que todavía no es completamente consciente de sí mismo. La nueva estirpe de propiedad compartida 4.0 es disruptiva con respecto a las formas antiguas de hacer negocios. Como escribió Mark Levine en el *New York Times*, «compartir es a la propiedad lo que el iPod es al cartucho de 8 pistas, lo que el panel solar es a la mina de carbón. Compartir es limpio, nuevo, urbano, posmoderno; poseer es aburrido, egoísta, tímido, atrasado».⁷³

En la misma dirección, la escritora Rachel Botsman escribe: «No quiero cosas, quiero las necesidades o las experiencias que me aportan. Esto está impulsando un cambio masivo, en el que el uso triunfa sobre la posesión. Creo que esto se considerará una revolución, por así decir, cuando la sociedad, enfrentada a grandes retos, haga un cambio sísmico de la posesión y el gasto individual hacia el redescubrimiento del bien colectivo».⁷⁴

He aquí algunos ejemplos de las primeras fases de este cambio sísmico. Zipcar, un servicio de alquiler de vehículos por horas creado en el año 2000 en Cambridge (Massachusetts) tenía 670.000 miembros en 2012. Netflix, creada en 1997, permite a sus 23 millones de miembros compartir el acceso a DVD. Zimride es una red social del MIT para compartir vehículo que permite a estudiantes, empleados y profesores coordinarse para compartir coche. En las fiestas llamadas «Power-shopping Parties», en Alemania, las mujeres se intercambian ropa en fiestas con 800 asistentes o más. Cada vez más consumidores están pasando de comprar a usar. Botsman llama a este fenómeno «consumo colaborativo».⁷⁵

Según Robert Henrich, consejero delegado de Car2go de Daimler, una compañía de alquiler de vehículos por horas que opera en Vancouver (British Columbia), Austin (Texas), Washington D. C., San Diego, Ámsterdam, Viena, Lyons, Hamburgo, Dusseldorf y Ulm, «al principio, querían probarlo especialmente los jóvenes. [Ahora] participan todos los grupos de la sociedad. Estudiantes, empleados, trabajadores independientes, empresarios, gente mayor».⁷⁶ En todos estos ejemplos, en lugar de poseer un coche, un DVD o una herramienta, los usuarios comparten estos recursos.

La agricultura urbana comunitaria también está en auge. El proyecto Landshare del Reino Unido conecta a personas que tienen tierras pero no tienen tiempo o interés en

usarlas con personas que quieren cultivar alimentos. Lanzado en 2009, y con 71.000 miembros tres años después, Landshare combina la preocupación por producir alimentos localmente con la creación de una red social. Un mapa interactivo y un sitio web crean una red de productores locales. Los miembros son personas y familias, así como escuelas y residencias de ancianos.

Llevando esta idea a otro nivel, la ciudad de Todmorden en West Yorkshire se ha fijado el objetivo de ser autosuficiente en verdura, frutas de huerta y huevos en 2018. Tiene plantadas zanahorias delante de la comisaría de policía; frambuesas, albaricoques y manzanas en el camino que bordea el canal; grosellas negras y rojas y fresas al lado del consultorio médico. Se anima a los ciudadanos a plantar lo que quieran. Todos los productos son gratuitos.⁷⁷ Todmorden ha inspirado a otras ciudades a unirse al modelo Incredible Edible, que no sólo produce productos locales gratuitos, sino que también ha promovido una nueva sensación de comunidad en el pueblo. Interface, un fabricante de moquetas de Atlanta, conserva la propiedad de sus moquetas y, por una cantidad mensual, mantiene sus productos en casa del cliente. Este servicio, combinado con un sistema a través del cual Interface sustituye (y recicla) los hilos gastados de las moquetas, reduce la necesidad de cambiar las moquetas hasta un 80 %.

Las formas 4.0 de propiedad compartida no se limitan a productos o servicios. La propiedad compartida también se está aplicando a lo que en el capitalismo parece ser la joya de la corona de todos los activos: el capital industrial.

Un ejemplo: el fabricante automovilístico global Bosch tiene más de 350 filiales en más de 60 países y emplea más de 300.000 personas en todo el mundo. Facturó aproximadamente 51.400 millones de euros en 2011. El 92 % de la compañía pertenece a la Fundación Bosch, una fundación benéfica que recibe una parte de los dividendos.

Otro modelo es el de las corporaciones propiedad de los empleados, en las que la propiedad se distribuye entre los trabajadores de la compañía. La Corporación Mondragón es una corporación y una federación de cooperativas de trabajadores del País Vasco (España). En 2011, tenía 83.000 empleados, con una facturación de 14.700 millones de euros. Las cooperativas Mondragón operan bajo un modelo cultural y empresarial altamente participativo, que ha permitido desarrollar todo un ecosistema de colaboración que incluye 256 cooperativas diferentes. Las cooperativas pertenecen a sus trabajadores, y el poder se basa en el principio de «una persona, un voto».⁷⁸

En total, 1000 millones de personas trabajan en cooperativas como miembros-clientes, como empleados-participantes o como ambas cosas. En 2008, las 300 cooperativas más grandes crearon una facturación de 1,6 billones de USD, comparable con el PIB de las nueve economías mundiales más grandes.⁷⁹

Finalmente, pero no por ello menos importante, Internet tiene más de 2100 millones de usuarios, casi un tercio de la población mundial. Sin una gobernanza centralizada, Internet tiene dos principios de funcionamiento: (1) el espacio de direcciones Internet Protocol y (2) el sistema del nombre de dominio. La Internet Engineering Task Force (IETF), una organización sin ánimo de lucro de participantes internacionales afiliados libremente en la que cualquiera puede participar aportando conocimientos técnicos,

estandariza los protocolos centrales (IPv4 e IPv6).⁸⁰

VER NUESTRO FUTURO: RECLAMAR LA PROPIEDAD Y LA GESTIÓN DE NUESTROS BIENES COMUNES

La evolución del acceso abierto a las formas estatales, privadas y mixtas de propiedad y, a partir de aquí, a los derechos de propiedad basados en la comunidad, está en el centro de nuestra transformación global actual. Aunque vemos la emergencia de muchas formas espontáneas de bienes comunes colaborativos y de propiedad distribuida, no podemos ignorar el profundo impacto de las tres brechas que golpearán a nuestra sociedad en las próximas décadas. Provocarán grandes perturbaciones que nos obligarán a repensar el diseño, desde cero, de los derechos de propiedad en nuestras instituciones y sistemas convencionales. No será suficiente experimentar con nuevas formas de derechos de propiedad en la periferia del sistema; será necesario repensar y reconstruir los derechos de propiedad en todos los sistemas convencionales que afecten a la capacidad regenerativa de nuestros bienes comunes.

La crisis actual del capitalismo es una crisis de nuestros marcos 2.0 y 3.0 de pensamiento económico, que conciben nuestra naturaleza, nuestro trabajo y el capital como bienes. Nuestra creencia en esta ficción nos ha permitido acumular fácilmente capital y organizar el trabajo industrial y, luego, en menos de 200 años, quemar casi todo el combustible fósil que nuestro planeta había acumulado durante millones de años.

Si todo es un bien, puedo cogerlo, venderlo, usarlo, tirarlo y comprar otro. Y eso es exactamente lo que sucede. Los derechos de propiedad privados son fantásticos en el caso de bienes y de sistemas menos distribuidos. Pero cuando se aplican a bienes comunes complejos y distribuidos, tienen mucho bagaje.

La brecha ecológica (uso excesivo), la brecha social (desigualdad y pobreza) y la brecha espiritual-cultural (depresión) emergen directamente del modelo de pensamiento económico que considera la Tierra, los seres humanos y el dinero como bienes. Pero la Tierra no es un bien, y los seres humanos tampoco. Nosotros no creamos la Tierra, nos fue dada. En lugar de simplemente «coger, hacer, vender, usar y tirar», nuestro papel es el de ser buenos custodios, que transmiten lo que les ha sido dado a la generación siguiente en el mismo estado o mejor que aquél en el que lo recibieron.

Estamos en un punto de inflexión en la historia, en el que las continuas externalidades negativas que representamos colectivamente ya no pueden ser absorbidas por nuestros ecosistemas ecológicos, sociales y espirituales. Estamos empezando a llegar al límite, y lo sabemos por la creciente cantidad de perturbaciones a las que hacemos frente como sociedad. El presente es un momento profundo en nuestro camino evolutivo. Podemos levantarnos y cambiar de rumbo o ignorar lo que está sucediendo y permanecer en una trayectoria de colisión que provocará unos fallos catastróficos que afectarán a miles de millones de personas en lo que nos queda de vida.

Esto es lo que está en juego cuando pensamos en la evolución de nuestra economía y del pensamiento económico.

Conclusión y prácticas

Este capítulo se ha centrado en iluminar el punto ciego que subyace tras las ocho desconexiones estructurales descritas en el capítulo 2. ¿Qué hace que sigamos representando estas desconexiones estructurales? Los marcos y paradigmas anticuados del pensamiento económico desde los que se siguen tomando las decisiones.

Hemos examinado la evolución de los ocho conceptos clave del pensamiento económico que subyacen tras las desconexiones descritas en el capítulo 2: naturaleza, trabajo, capital, tecnología, liderazgo, consumo, gobernanza y propiedad. A través de esta reconstrucción del pensamiento económico, hemos descubierto que cada uno de estos conceptos clave ha seguido el mismo viaje (véase la tabla 3). Es un viaje que redefine la esencia de estos conceptos básicos según el metaviaje del pensamiento económico que ha pasado por los paradigmas de pensamiento comunitario (0.0), centrado en el Estado (1.0), de mercado libre (2.0) y de actores o mercado social (3.0), y que en adelante pueden evolucionar en una economía de ecosistema intencional que cree bienestar para todos (4.0). Este viaje a través de varios paradigmas económicos puede contarse como una historia del movimiento de la conciencia humana, del conocimiento tradicional (1.0) y de egosistema (2.0) al conocimiento de las partes implicadas (3.0) y del ecosistema (4.0).

Resumiendo, la evolución del pensamiento económico y de nuestra economía sigue la evolución de la conciencia. La esencia de la nueva economía es transformar el pensamiento económico del conocimiento del egosistema al conocimiento del ecosistema. A lo largo de este capítulo, hemos ejemplificado la transformación de nuestras ocho áreas problemáticas o, para utilizar otro término, los ocho puntos de acupuntura. La historia de estos puntos de acupuntura es básicamente una historia de ir más allá de la ficción de considerar la tierra, el trabajo y el capital como bienes, para desarrollar maneras mejores y más inteligentes de custodiar los bienes comunes y reorientar el capital financiero hacia las fuentes verdaderas de emprendimiento, creatividad y bienestar individuales y colectivas.

PREGUNTAS PARA EL DIARIO

Use la tabla 6 como una miniversión de la Matriz de la Evolución Económica (tabla 3) para evaluar su organización a través de los siguientes cinco pasos.

1. En cada hilera, marque la casilla (1.0, 2.0, 3.0 o 4.0) que mejor represente el modelo de funcionamiento dominante actualmente en su organización y en su contexto.
2. Luego, dibuje una *línea de realidad actual* uniendo todas las casillas que haya marcado.
3. ¿Cuál sería el modelo operativo más adecuado para el trabajo futuro que debe hacerse para resolver los grandes retos de la siguiente década o décadas? En cada hilera, marque una casilla, esta vez utilizando un color distinto.

4. Ahora dibuje la *línea del futuro emergente* conectando el segundo conjunto de casillas marcadas con el segundo color.
5. Compare ambas líneas, la línea de la realidad actual y la línea del futuro emergente. ¿Son diferentes? En caso afirmativo, ¿dónde? y ¿qué significa?

TABLA 6 Evaluación de la organización

	Naturaleza	Trabajo	Capital	Tecnología	Liderazgo	Consumo	Coordinación	Propiedad
1.0	Recurso	Servidumbre	Humano	Herramientas	Autoritario	Tradicional	Planificación central	Estado
2.0	Bien	Bien	Industrial	Máquinas	Incentivos	Consumismo	Mercados y competencia	Privada
3.0	Bien regulado	Bien regulado	Financiero	Automatización centrada en los sistemas	Participativo	Consumo consciente selectivo	Redes y negociación	Mixta
4.0	Ecosistema, bienes comunes	Emprendimiento	Cultural, creativo	Centrada en el ser humano	Cocreativo	Consumo consciente colaborativo	ABC: acción colectiva basada en el conocimiento	Bienes comunes: acceso compartido

CONVERSACIÓN EN CÍRCULO

1. Una vez realizadas las tareas anteriores individualmente, cada miembro del grupo debe compartir con el resto el significado de las respuestas de cara al futuro.
2. ¿Qué prototipos interesantes se le ocurren para explorar modelos operativos 4.0 en el contexto de su trabajo y de su vida en este momento?

Nota

1 N. del T. En inglés, *apple* significa «manzana» y *blackberry* «zarzamora».

Fuente: conexión con la intención y la concienciación

Este capítulo habla sobre el nivel más profundo del «iceberg de la realidad actual», que llamamos *nivel fuente* o *nivel de la intención y el conocimiento*. El nivel visible de un iceberg es la zona por encima del agua. Lo comparamos con los «síntomas superficiales» de una sociedad (véase el capítulo 1). Por debajo de estos síntomas visibles se encuentran las desconexiones estructurales que dan lugar a unos límites en los sistemas a los que estamos llegando como civilización global actualmente (véase el capítulo 2). En el capítulo 3, analizamos los paradigmas del pensamiento económico que han llevado a estos problemas estructurales, que resumimos en la Matriz de la Evolución Económica (véase la tabla 3). Este capítulo explora el nivel fuente de la creación de la realidad social: cómo conectar con la fuente del futuro que quiere emerger.

Punto ciego III: fuente

En 1996, nuestro compañero y amigo del MIT Peter Senge nos habló de una conversación que había mantenido con el maestro zen chino Huai-Chin Nan, llamado también Maestro Nan, en Hong Kong:

En China, se le puede considerar un erudito extraordinario por su integración del budismo, el taoísmo y el confucianismo. Le pregunté si pensaba que la era industrial crearía unos problemas medioambientales tan grandes que íbamos a destruirnos a nosotros mismos, y si debíamos encontrar la manera de comprender esos problemas y cambiar las instituciones industriales. No estuvo completamente de acuerdo con esto. No lo veía así. Veía las cosas a un nivel más profundo, y dijo: «*Sólo hay un problema en el mundo: la reintegración de la mente y la materia*». Esto es lo que me dijo exactamente: «la reintegración de la mente y la materia».¹

Cuando estas palabras penetraron mi mente, sentí (Otto) como si hubieran perforado un velo que me había impedido ver la realidad más profundamente. En un *flash*, visualicé un campo social que, en la superficie, mostraba los síntomas actuales de patología social y, por debajo de la superficie, contenía las fuentes más profundas de las que surgían esos síntomas.

¿Y si todos los síntomas del nivel superficial dependieran de una división a un nivel más profundo, que por ahora llamamos «la fuente»?

¿Qué significa «reintegración de la mente y la materia» cuando hablamos del campo social, los niveles de comportamiento colectivo que representamos como comunidad global? ¿Significa reintegrar la «acción» y el «conocimiento» para responder a los retos de nuestro tiempo? ¿Significa que debemos cerrar el círculo de retorno entre resultados,

acción y pensamiento a nivel de todos los sistemas?

Una conversación sobre mente y materia

Tres años después, en otoño de 1999, tuve la oportunidad de entrevistar al Maestro Nan en Hong Kong. Dijo que el siglo XX carecía de un pensamiento cultural central que unificara la sociedad y la vida, y veía que el mundo estaba cada vez más sumergido en un materialismo basado en la tecnología y en el dinero. También veía el principio de una nueva espiritualidad. Dijo: «Irás en esta dirección, espiritual. Pero este camino será distinto del camino espiritual del pasado, tanto en Oriente como en Occidente. Será un nuevo camino espiritual, una combinación entre la ciencia natural y las filosofías». Pero esta nueva espiritualidad, según pensaba él, seguiría estando profundamente conectada con las dimensiones más profundas de nuestra humanidad: «Siempre volverá a alguna de estas preguntas: ¿cuál es el propósito de la vida? ¿Cuál es el valor de la vida? ¿Por qué existimos?».

Más tarde ese mismo día, sus estudiantes me contaron que el Maestro Nan acababa de publicar una reinterpretación del ensayo «Gran Aprendizaje» de Confucio, uno de los dos textos centrales del confucianismo. En su comentario, el Maestro Nan señala que los líderes, para hacer mejor su trabajo, deben aprender a acceder a siete estados del conocimiento del liderazgo. La parte central del ensayo «Gran Aprendizaje» se puede interpretar con un proceso de U en acción desde el nivel macro al micro y luego de vuelta:

Los ancianos que querían ilustrar la ilustre virtud en el mundo, primero ordenaron bien sus Estados.

Para ordenar bien sus Estados, primero armonizaron sus familias.

Para armonizar sus familias, primero rectificaron sus corazones.

Para rectificar sus corazones, primero intentaron ser sinceros en su pensamiento.

Para ser sinceros en su pensamiento, primero extendieron al máximo su conciencia.

Esta extensión de la conciencia dio lugar a la investigación de la matriz subyacente de mente y materia.

Al investigar la matriz de mente y materia subyacente, la conciencia se vuelve completa.

Al completarse la conciencia, los pensamientos se vuelven sinceros.

Al ser sinceros los pensamientos, los corazones se rectifican.

Al rectificarse los corazones, las personas se vuelven cultivadas.

Al cultivarse las personas, las familias se armonizan.

Al armonizarse las familias, los estados se vuelven correctamente gobernados.

Al estar correctamente gobernados los Estados, todo lo que está bajo el cielo se equilibra.²

Aunque suele considerarse que el confucianismo destaca el seguidismo y no luchar

contra la autoridad, el Maestro Nan afirma que así no es como se debe interpretar el «Gran Aprendizaje». «La parte importante es comprenderse a sí mismo, comprender nuestro proceso de apertura».

El Tao del liderazgo

Más tarde ese mismo día, nos volvimos a reunir en torno a una gran mesa, acompañados por una docena de sus estudiantes. Con una comida deliciosa y unas vivas conversaciones, la gente hacía cánticos, meditaba, reía, fumaba, bebía y hablaba de las prácticas de cultivación, de la ciencia y de temas tan diversos como la investigación sobre los sentimientos de las plantas.

Con la ayuda del profesor Zhao, mi traductor, contrasté el modo en que había entendido lo que él había dicho por la tarde. Resumí y en parte amplié lo que había compartido conmigo diciendo que el punto ciego del siglo XX tenía que ver con nuestra incapacidad de ver el proceso de *llegada a la vida* de la realidad social o, en otras palabras, nuestra incapacidad de comprender dónde se originan las acciones. Generalmente, percibimos la realidad social que nos rodea como una cosa, como algo que está fuera y separado de nosotros. El punto ciego significa que no nos vemos a nosotros mismos dando lugar a la realidad social en primer lugar, y por eso no entendemos cómo el conocimiento y la intención individuales influyen en la realidad social que nos rodea. Para iluminar este punto ciego, debemos practicar los siete estados meditativos del liderazgo que el Maestro Nan identificó en su nueva interpretación del «Gran Aprendizaje».

El Maestro Nan estuvo de acuerdo con esta interpretación. Después, le seguí preguntando diferentes versiones de la misma pregunta; es decir, ¿dónde se origina este flujo de creación de la realidad social? El Maestro Nan respondió que la fuente es «la mente y el pensamiento». Pero le seguí preguntando: «¿Dónde se originan la mente y el pensamiento?». El Maestro Nan respondió hablando de diferentes niveles de conciencia y de yo. Mi última pregunta tenía que ver con las fuentes del yo: «¿Dónde se originan el yo y el Yo?», donde la Y mayúscula indica nuestro mayor potencial.

«El yo en minúscula y el Yo en mayúscula vienen de la misma fuente», respondió el Maestro Nan. Prosiguió:

Un origen para ambos. Todo el universo es simplemente un gran Yo. La gente religiosa lo llama Dios. Los filósofos lo llaman naturaleza fundamental. Los científicos lo llaman energía. Los budistas lo llaman el Atma. Los chinos lo llaman el Tao. Los árabes lo llaman Alá. Así pues, cada cultura, en cierto modo, sabe que hay algo allí, algo definitivo. La gente religiosa lo personaliza. Lo convierten en una persona, como un Dios. Bien, así que este Dios es supernatural, tiene todas esas supercapacidades, etcétera. Esto es la religión. Los filósofos usan la lógica para analizarlo. Los científicos quieren destapararlo o intentar encontrar el gran Yo en todo, es decir, en la investigación física, etcétera. Si nos fijamos realmente en la cultura humana, dicen que empieza con la religión y luego la gente empieza a dudar

sobre las religiones, y por qué, y luego empiezan a investigarlas. Luego, llegamos a la filosofía. Y luego sigue habiendo dudas al respecto. Todo se basa en la razón y en la lógica. Es demasiado abstracto, no es real. Así pues, quieren hacer experimentos con ello, y así es como la ciencia ha evolucionado, ha emergido. Éste es el desarrollo de la civilización occidental. De las religiones a la filosofía, a la ciencia natural. La religión, la ciencia, la filosofía, todas intentan buscar este gran Yo, el origen de la vida. Este gran Yo era originariamente un solo cuerpo, todo junto en uno.

El Maestro Nan distinguió seguidamente el pequeño yo y el gran Yo. «Para cultivarte, cuando aprendes budismo, lo primero que haces es intentar abandonar esta visión del [pequeño] yo. Una vez logras el estado de no yo [dejar ir el yo pequeño], alcanzas el estado de gran Yo. La compasión, el amor, etcétera..., todo se origina desde el gran Yo. Uno ya no es egoísta desde este Yo grande».³

Me fui del encuentro con el Maestro Nan y su círculo de estudiantes profundamente emocionado e inspirado. Me sorprendió que el punto de apoyo para superar la división entre mente y materia tuviera que ver con las fuentes del Yo. ¿Qué hacía falta para saber más sobre esas fuentes?

El punto ciego de la ciencia de la cognición

Esta cuestión dio lugar a una reunión en el año 2000 en París, en el despacho del desaparecido científico Francisco Varela, uno de los científicos y pensadores más brillantes de su generación. Si tuviéramos que identificar las dos o tres entrevistas más importantes que dieron lugar al desarrollo de la Teoría U, mis entrevistas (Otto) con Varela estarían entre ellas.

En mi primera entrevista con Varela, en 1996, expresó una idea importante: «El problema no es que no sepamos suficiente sobre el cerebro o sobre la biología; el problema es que no sabemos bastante sobre la experiencia. En Occidente, hemos tenido un punto ciego para este tipo de enfoque metodológico, que yo describiría ahora como un método fenomenológico más directo. Todo el mundo piensa que sabe sobre la experiencia; yo afirmo que no».⁴

En la entrevista del año 2000, empecé preguntando a Varela si había reflexionado más sobre ese tema. Me respondió que este tema había constituido el enfoque central de su trabajo desde nuestra reunión de 1996, y sacó un ejemplar de *Journal of Consciousness* de un estante.

Señalándolo, me dijo: «Esta publicación habría sido impensable hace tres o cuatro años». A continuación, me explicó que había estado estudiando y sintetizando las tres principales metodologías que, en su opinión, trataban el punto ciego del acceso a la experiencia: la fenomenología, la introspección psicológica y las prácticas contemplativas. Descubrió que las tres llevan a la persona a través del mismo proceso fundamental de concienciación. Sintetizó el proceso fundamental de concienciación como una secuencia de traspaso de tres umbrales: *suspensión*, *reorientación* y *dejar ir*.⁵

Mientras describía estos tres umbrales y cómo el hecho de cruzarlos cambia el modo en que prestamos atención, inmediatamente los reconocí. Había visto los mismos cambios de concienciación y de atención en grupos y equipos durante talleres de retiro. Cuando el objetivo del trabajo de equipos y organizaciones es hacer frente a retos complejos que requieren respuestas innovadoras y creatividad colectiva, emergen estas fases:

1. *Suspensión*. Detener y poner en suspenso antiguos hábitos de juicio y pensamiento es un prerequisite para la primera fase del trabajo. Requiere romper los patrones habituales y empezar a prestar atención.
2. *Redirección*. Después de dejar en suspenso los patrones del pasado y el hábito de la descarga, hay que empezar a ver la realidad desde un ángulo distinto. Para ello, es necesario escuchar las opiniones y las experiencias de los demás, integrándolas como parte de ver la realidad actual desde una multiplicidad de perspectivas.
3. *Dejar ir*. Luego, con suerte, pasaremos por un momento profundo de «silencio» que nos permitirá dejar ir nuestro antiguo yo y conectar con otro estado, un estado

que nos ayuda a ser conscientes de quiénes somos realmente y para qué estamos aquí. Para ello, debemos soltar todo lo que no es esencial y abandonar nuestro equipaje al enfrentarnos al ojo de la aguja. Entrar en este estado más profundo nos permite operar desde un flujo cocreativo.

Esta conversación con Varela fue como una semilla o un regalo. Hoy, *a posteriori*, diríamos que lo que ha nacido de esta semilla es un marco resumen de la Teoría U llamado Matriz de la Evolución Social, que relaciona la esencia de la Teoría U –conectar con la fuente– con la máxima del Maestro Nan sobre la reintegración de la mente y la materia.

Matriz de la Evolución Social

Una de las ideas centrales de la Teoría U es que la forma va después de la atención o de la consciencia. Podemos cambiar la realidad cambiando el lugar interior desde el que operamos. La Matriz de la Evolución Social (y el resto de este libro) describe cómo se traduce esto en el caso de un individuo (atender), un grupo (conversación), una institución (organización) y un sistema global (coordinación). La tabla 7 muestra cómo se transforman estos diferentes campos sociales (micro, meso, macro, mundo) según el lugar interior –o la calidad de la conciencia– desde el que operemos.

El primer paso para comprender el impacto de la atención en la realidad es mirar cómo operamos a nivel individual. Pongamos el ejemplo de la escucha. En el nivel 1, la calidad de la escucha se llama *descarga*. Es decir, lo mismo de siempre. Escuchamos ideas, que simplemente reafirman lo que ya sabemos. Los ejemplos son variados: (1) no ver los nuevos retos aferrándonos a antiguas teorías, y (2) no percibir las oportunidades de futuro aferrándonos a antiguos marcos o experiencias del pasado.

En el nivel 2, la escucha se llama *escucha factual*, que es lo que hacen los buenos científicos. No se aferran a las interpretaciones existentes sobre la realidad, sino que dejan que los datos les hablen. Intentan escuchar los hechos aunque estos hechos contradigan sus propias teorías o ideas. La escucha factual conecta a la gente con los datos reales del mundo.

Pero lo que falta en la escucha factual es entrar en la complejidad social. Esto sucede en el nivel 3, que llamamos *escucha empática*. La escucha empática permite a la persona ver la realidad desde el punto de vista del otro y percibir las circunstancias de esa otra persona. Esto no implica que ambos estén de acuerdo, sino que son capaces de reconocer y de respetar el punto de vista del otro. La escucha empática significa ver desde el punto de vista de otro actor implicado.

El nivel 4 es la escucha generativa. Este tipo de escucha significa formar un espacio de atención profunda que permite que «aterrice» o se manifieste una posibilidad futura emergente. Es lo que hacen los buenos consejeros: escuchan profundamente, de un modo que nos permite conectar con nuestro yo futuro emergente. En ocasiones, también usamos el ejemplo de un conjunto de jazz tocando «fluidamente» para ilustrar esta capacidad. Cuando cada músico puede escuchar al conjunto y simultáneamente afinar su propio instrumento en función del patrón que va emergiendo, entonces son capaces de cocrear juntos algo nuevo.

Cuando nuestra escucha pasa del nivel 1 (superficial) al nivel 4 (profundo), el campo de atención de quien escucha pasa por varios puntos de inflexión, desde la suspensión (entrada al nivel 2), a la reorientación (entrada a la escucha empática), a dejar ir (entrada a la escucha generativa).

Las columnas 3 a 5 ilustran cómo se desarrolla este proceso de apertura en los grupos (conversar), en las instituciones (organizar) y en los ecosistemas o sociedades (coordinar).

Cruzar el umbral hacia las sociedades 4.0

Sin embargo, hacer avanzar los sistemas sociales y económicos a un estado de funcionamiento 4.0 sigue siendo un reto enorme. Requiere cruzar el umbral del metaconocimiento autorreflexivo en múltiples niveles. Como personas, debemos empezar a prestar atención a nuestra atención (autoconocimiento); como equipos, debemos empezar a conversar sobre nuestras conversaciones (diálogo); como empresas, debemos empezar a organizar nuestra organización (redes de redes: ecosistemas); y como ecosistemas, debemos empezar a coordinar nuestra coordinación (sistemas de acción colectiva basada en el conocimiento, o ABC).

En cada uno de estos niveles, el umbral requiere un giro autorreflexivo. *Atender a nuestra atención* significa doblar el haz de atención para vernos a nosotros mismos. *Conversar sobre nuestras conversaciones* significa doblar el haz de la atención conversacional para ayudar a un grupo a verse a sí mismo. *Organizar nuestra organización* significa crear las condiciones que hagan que la autoorganización de todo el ecosistema sea más intencional, fluida y consciente de sí misma. *Coordinar nuestra coordinación* significa crear un metanivel que permita a una comunidad de actores verse a sí misma y ajustar la cartera de mecanismos de coordinación existentes según sea necesario, por ejemplo, redibujando los límites entre la cooperación y la competencia en un sector.

Cruzar este umbral requiere tecnologías sociales, herramientas, métodos y prácticas de aprendizaje que nos permitan pasar de un conocimiento y una conciencia de egosistema a ecosistema.

Conclusión y prácticas: reintegrar la matriz

Los capítulos restantes presentarán las tecnologías sociales desarrolladas en las columnas de la tabla 7 en su aplicación para la transformación:

1. del individuo: de yo a nosotros (capítulo 5);
2. de las relaciones: de ego a eco (capítulo 6);
3. de las instituciones: de la jerarquía al ecosistema (capítulo 7), y
4. del refuerzo de capacidades: de las formas antiguas a la creación de una escuela de liderazgo para la acción global (capítulo 8).

Tabla 7 Matriz de la Evolución Social

Campo: Estructura de atención	Micro: <i>Atender</i> (individuo)	Meso: <i>Conversar</i> (grupo)	Macro: <i>Organizar</i> (institución)	Mundo: <i>Coordinar</i> (sistema global)
1.o: conocimiento habitual	Escucha 1: descargar los hábitos de pensamiento	Descargar: hablar desde la concordancia	Control centralizado: organizar en torno a la jerarquía	Jerarquía: ordenar
<i>Suspensión</i> 2.o: conocimiento del egosistema	Escucha 2: factual, de mente abierta	Debate: hablar desde la diferenciación	Divisionalizado: organizar en torno a la diferenciación	Mercado: competir
<i>Reorientación</i> 3.o: conocimiento de los actores	Escucha 3: empática, con el corazón abierto	Diálogo: hablar desde el cuestionamiento a los demás, al yo	Distribuido/en red: organizar en torno a los grupos de interés	Diálogo negociado: cooperar
<i>Dejar ir</i> 4.o: conocimiento del ecosistema	Escucha 4: generativa, de presencia abierta	Creatividad colectiva: hablar desde lo que se está moviendo	Ecosistema: organizar en torno a lo que emerge	Acción colectiva basada en el conocimiento: cocreación

Cada viaje es un proceso de apertura profunda. La esencia de este viaje nos lleva de nuevo a la nueva interpretación del Maestro Nan de Confucio. Según ese texto, es un viaje que pasa de los campos exteriores (el mundo, el Estado, la familia) al campo interior: nuestro corazón, nuestros pensamientos y el conocimiento que se extiende hasta la investigación de la matriz subyacente de mente y materia.

Esta investigación lleva a otro nuevo impulso, que es canalizado de vuelta a la realidad mediante un conocimiento, un pensamiento, un corazón y una familia renovados, hasta unas naciones renovadas y al final un mundo renovado.

Las cuestiones que plantean el Maestro Nan y otros nos invitan a considerar más de cerca cómo mente y materia se relacionan entre sí; cómo afectan nuestro conocimiento y nuestra conciencia a los caminos de representación de las formas sociales, cómo influyen y modelan nuestros modos de crear el mundo. En los niveles 1 y 2 de la Matriz de la Evolución Social, el campo social se basa en una separación entre materia y mente; en el

nivel 4, estos límites se caen y abren un nuevo campo de posibilidad cocreativa. En este campo es donde empieza la presencia del futuro.

PREGUNTAS PARA EL DIARIO

Use la tabla 8 como resumen de la Matriz de la Evolución Social para evaluar su situación actual respondiendo a las siguientes preguntas.

1. ¿Qué porcentaje de su tiempo gasta en cada nivel de escucha? Escriba el porcentaje.
2. ¿Qué porcentaje de su tiempo gasta en cada nivel de conversación?
3. ¿Qué porcentaje de su tiempo su institución le hace que se organice en torno a estructuras centralizadas, divididas, en red o ecosistémicas?
4. ¿Qué porcentaje de su tiempo pasa conectándose con el todo mediante los mecanismos de jerarquía, competencia, negociación con los actores implicados o ABC (conocimiento compartido sobre el todo)?
5. Con un bolígrafo de otro color, indique en la tabla cómo le gustaría que fuera el futuro (usando porcentajes).
6. Compare los dos conjuntos de porcentajes, observe las diferencias y desarrolle ideas para solventarlas.

Tabla 8 Evaluación personal

Conocimiento	Micro: escucha	Meso: conversación	Macro: organización	Mundo: coordinación
1.0: habitual	Nivel 1: descarga	Descarga	Control centralizado	Planificación central
2.0: egosistema	Nivel 2: factual	Debate	Dividida	Mercados y competencia
3.0: actores	Nivel 3: empática	Diálogo	En red	Negociación y diálogo
4.0: ecosistema	Nivel 4: generativa	Creatividad colectiva	Ecosistema	ABC: ver/ actuar desde el todo

CONVERSACIÓN EN CÍRCULO

1. Después de responder a las seis preguntas anteriores individualmente, cada miembro del círculo debe compartir sus ideas, preguntas e intenciones con respecto a su perfil personal.
2. ¿Qué prototipos pequeños e interesantes se le ocurren para explorar los tipos de funcionamiento 4.0 que le permitan pasar de su perfil actual al deseado?

Liderar la inversión personal: de yo a nosotros

Entrar en el campo del futuro empieza atendiendo a la apertura de una grieta interior. Para seguir esta grieta, debemos dejar ir lo antiguo y «dejar crecer» algo que podemos percibir pero que no podemos conocer completamente antes de verlo emerger. Este momento, que nos obliga a movernos sin poder ver completamente lo nuevo, es parecido a saltar por encima de un abismo. En el momento en que saltamos, no tenemos ni idea de si llegaremos al otro lado.

Como seres humanos, estamos en el viaje de *convertirnos en quienes somos realmente*. Este viaje hacia nosotros mismos –hacia nuestro Yo– es de final abierto y está lleno de perturbaciones, de confusión y de fallos, pero también de descubrimientos. Es un viaje que consiste esencialmente en acceder a las fuentes profundas del Yo.

El hombre es una cuerda

El filósofo del siglo XIX Friedrich Nietzsche vio la tensión entre la realidad actual y el posible estado futuro del ser humano.¹ En 1883, escribió en *Thus Spake Zarathustra*:

El hombre es una cuerda, tendida entre el animal y el superhombre; una cuerda sobre un abismo.

Un peligroso pasar al otro lado, un peligroso caminar, un peligroso mirar atrás, un peligroso estremecerse y pararse.

La grandeza del hombre está en ser un puente y no una meta: lo que en el hombre se puede amar es que es un tránsito y un ocaso.

Yo amo a aquellos que no saben vivir, pues ellos son los que pasan al otro lado.²

Somos una cuerda sobre un abismo. Un puente, no una meta, una personificación viva de cruzar al otro lado. Cuando Nietzsche escribió estas líneas, ninguno de sus lectores, compañeros o incluso amigos entendió la crisis existencial profunda de la que estaba hablando. Nadie entendió lo que estaba intentando decir. Y, desde luego, los nazis no lo entendieron cuando empezaron a hacer un mal uso de sus escritos más de treinta años después de su muerte. Los escritos de Nietzsche marcan el inicio de una perturbación significativa o apertura en la conciencia humana. Él vio el abismo, y en su viaje no logró cruzarlo.

Hoy, la presencia del abismo ya no es una experiencia singular de un filósofo individual que hace 130 años anticipó y sembró los grandes giros de la filosofía del siglo XX llevando el pensamiento humano al borde de la muerte y del renacimiento. Al principio del siglo XXI, probablemente por primera vez en la historia de la humanidad, la *presencia viva del abismo* –es decir, la existencia simultánea de un mundo que está muriendo y otro que está naciendo– es una experiencia ampliamente compartida por millones de personas en diferentes culturas, sectores y generaciones. Se experimenta en comunidades y en ministerios, compañías globales, ONG y organizaciones de las Naciones Unidas: en todos los lugares en los que la gente esté mirando la imagen real.

Es una sensación percibida que se aplica a las relaciones, las instituciones y los sistemas, pero aún más al nivel personal de nuestro viaje del yo al Yo.

Abrir una grieta en la pared

El otro día, en una esquina de un *parking*, vimos un brote joven de un árbol que había perforado la capa de asfalto que tenía encima. Cuando vemos suceder algo tan improbable, no podemos evitar preguntarnos cómo ha sido posible.

Esta imagen capta la esencia de lo que vemos hacer a tanta gente hoy en día. Miremos donde miremos, vemos a personas y a comunidades extraordinarias que han logrado romper las paredes de trauma y tiranía para conectar con su fuente de humanidad profunda. ¿Cuáles son las condiciones que hacen que estos avances sean posibles y permiten que sucedan «milagros» una y otra vez?

Condiciones de posibilidad

Conocer quiénes somos es imposible mientras alejemos el haz de observación de nosotros mismos y lo proyectemos al mundo exterior que nos rodea. Para descubrir el verdadero autoconocimiento, debemos *doblar el haz de observación científica hacia el yo que observa*; es decir, hacia su *f fuente*. Francisco Varela lo describió como el «proceso central de concienciación»: sus tres acciones de suspender, reorientar y dejar ir que marcan el lado descendiente del proceso de la U.

Seguimos el movimiento de doblar el haz de observación en los capítulos restantes de este libro: para la transformación del individuo (este capítulo), de las relaciones (capítulo 6), de las instituciones (capítulo 7) y de la sociedad (capítulo 8). Describiremos un nuevo metapatrón de transformación que llamamos *inversión* (*Umstülpung* en alemán), un proceso de apertura profundo en el que ponemos totalmente del derecho y del revés un campo social, en el que damos completamente la vuelta a las cosas.

En nuestra descripción de la Matriz de la Evolución Social del capítulo 4, distinguimos cuatro tipos de escucha:

Escucha 1 (habitual): proyectar juicios antiguos.

Escucha 2 (factual): dirigir el haz de observación al mundo que nos rodea.

Escucha 3 (empática): adoptar el punto de vista de la otra persona y vernos por tanto a través de los ojos del otro (doblar el haz).

Escucha 4 (generativa): escuchar desde el todo y desde lo nuevo que emerge, lo cual dobla aún más el haz de observación hacia las fuentes profundas del Yo.

DOBLAR EL HAZ DE ATENCIÓN EN BERLÍN

Un ejemplo de estas cualidades de escucha sucedió en nuestro programa para profesionales avanzados en el Instituto de la Presenciación. En el último módulo de un programa de 2 años, 72 participantes de 19 países se reunieron en Berlín en junio de 2012. Nuestra compañera Dayna Cunningham recuerda una experiencia que le afectó particularmente que demuestra el poder de doblar el haz de atención:

Varios miembros de nuestro grupo de origen judío habían perdido a familiares durante el Holocausto, mientras que otros miembros de nuestro grupo eran de origen alemán. Pasar una semana juntos en Berlín, visitando, entre otros lugares, el memorial sobre el Holocausto, trajo recuerdos dolorosos pero importantes a muchos. Algunas personas del grupo –alemanas, judías americanas y una afroamericana (yo), todas mujeres– nos sentamos juntas para cenar una noche y hablamos de lo que significaba estar en Berlín. Una de mis queridas amigas alemanas empezó a describir el dolor que han sentido como alemanes, la sensación de que todo el mundo tenga una visión muy negativa de ti. Habló de la determinación de la sociedad alemana de abordar el pasado de frente. Basándose en lo horrible que fue para ella, siendo niña, que la expusieran a unas

lecciones de historia demasiado gráficas, se preguntaba si esa exposición era demasiado temprana para unos niños alemanes que quizás no estaban preparados para descubrir el horror de esa historia.

Mientras contaba esas historias, pude percibir una sensación de rabia en mi interior. Sólo podía pensar en que los niños judíos que conozco *deben* confrontar el horror del Holocausto desde muy pequeños porque forma parte de la historia de su propia familia. Me hizo pensar en muchas conversaciones que había mantenido con mis amigos americanos blancos que pensaban que debían proteger a sus hijos de la dura verdad sobre el racismo en Estados Unidos hasta que estuvieran preparados para oírlos, mientras que yo me veía obligada a explicar a mi hijo pequeño que si a su padre la policía le paraba cada dos por tres no era porque fuera un delincuente. Desde mis tempranos encuentros con el odio aleatorio del racismo, he aprendido a cultivar la rabia como forma de autoprotección.

Así pues, no podía seguir escuchando tranquilamente la experiencia de mi amiga. «¿En serio? –dije en voz alta, con una voz llena de rabia–. ¿Cuántos años crees que tienen los niños judíos cuando les exponen a la horrible verdad? ¿Quizás desde el nacimiento?». Luego descargué mis historias de experiencias dolorosas con el hecho de hablar con mis hijos sobre el racismo. Hablé durante un rato antes de molestarme a mirar a mi amiga para ver el impacto que estaban teniendo mis palabras. Cuando lo hice, la vi sentada tan callada y con una mirada tan triste que me callé de inmediato. Me di cuenta entonces de que mi falta de curiosidad le había hecho daño. Me sentí muy mal, y lamenté no haber escuchado con una mente abierta, y me disculpé por mi falta de sensibilidad. Le pregunté cuál creía que sería una buena manera de enfocar el dilema de hacer frente al dolor de esta historia. Su respuesta fue inteligente y humana: crear un modo de diálogo que permitiera a todos curarse.

Con este intercambio, nuestra conversación paso rápidamente del nivel 1 (cordial y conforme) al nivel 2 (reproches y confrontación) y luego al nivel 3 (reflexión y conexión) cuando mi amiga y yo dejamos los exabruptos y dejamos de encerrarnos en banda. Pero no habíamos terminado. Llegué a casa esa noche y llamé a mi hijo a Estados Unidos para contarle lo sucedido. Todavía me sentía mal por esa conversación. No podía olvidar la cara de tristeza de mi amiga; algo se había empezado a mover en mí, pero todavía no sabía qué.

Lo tuve más claro al día siguiente. Todo nuestro grupo de 72 promotores del cambio experimentó un cambio profundo del campo que permitió a judíos, alemanes, americanos, asiáticos, africanos, latinoamericanos y australianos conectar con los demás y entre sí a un nivel mucho más profundo, más franco y más vulnerable y esencial de lo que ninguno de nosotros había vivido nunca antes en un grupo así.

Otto abrió la conversación transportándonos de nuevo a la experiencia de estar en Berlín. Estaba emocionado, y su voluntad de ser franco y vulnerable abrió una grieta. De repente, mucha gente estaba compartiendo su propia historia personal. Una historia contada por Gail Jacob, una judía americana, me impactó profundamente. Su madre, una superviviente de los campos de la muerte, había vivido unos horrores indescriptibles allí,

pero el único recuerdo que había compartido con sus hijos fue el de ver a los alemanes llorando mientras hacían cola fuera del campo cuando fue liberado. Para mí, resultaba sobrecogedor que hubiera decidido destacar sólo la humanidad de unas personas cuyo país había cometido tales atrocidades contra ella.

A medida que se iban contando historias, la escucha en la sala era cada vez más profunda y empezaba a nacer una increíble conversación; un cambio de campo que nos permitía a todos ver el viaje de nuestra vida desde un ángulo diferente y más colectivo. La experiencia de hablar desde el centro era muy fluida, y se hablaba desde el desconocimiento, desde lo que estaba emergiendo a través de nosotros y de todo el grupo. Muchas de las historias eran sobre un intenso sufrimiento personal, pero en la sala, sostenidas por la escucha colectiva, se transformaban en momentos de poderosa sanación.

Otro participante, Yishai Yuval, de Israel, recuerda:

El día anterior, visitamos el Museo del Holocausto y compartimos unas emotivas experiencias en nuestro subgrupo. Luego, por la tarde, nuestro pequeño grupo de orientación se reunió para cenar. Todos compartimos nuestros sentimientos con los demás. Era nuestra última oportunidad de estar juntos, cara a cara, esa semana. Nos abrimos mucho unos con otros.

A la mañana siguiente, en un momento dado, Otto sugirió que nos volviéramos a abrir con respecto al significado de estar reunidos en Berlín, de tener a compañeros judíos e incluso a supervivientes del Holocausto entre nosotros. La gente se fue levantando y hablamos durante más de una hora del sufrimiento, de la crueldad y de la necesidad de recordar. Miré alrededor a mis compañeros judíos en la sala, esperando que se unieran a la conversación. Al principio, ninguno lo hizo. Me di cuenta de que este tipo de conversación no se puede producir cuando falta la voz de las víctimas. Así que, en contra de lo que suelo hacer, levanté la mano para pedir el micrófono. Los diez pasos desde la esquina en la que estaba sentado dentro del círculo del grupo fueron un largo viaje...

Lo que sucedió fue un momento personal determinante. Todo a mi alrededor iba más lento. Ya no me costaba encontrar las palabras ni las frases. Iban saliendo una a una en el orden correcto. Sentía que las caras alrededor me escuchaban, irradiando una profunda empatía, una comprensión profunda, y amor. Fue fácil compartir con el grupo la noción de que, antes de ser exterminadas, las víctimas del Holocausto luchaban cada día para mantener su dignidad como seres humanos en medio de los horrores que las rodeaban. Muchos de ellos se dieron cuenta de que la humanidad y el amor no los salvarían, concluyendo que la rabia, la agresividad e incluso el odio podían servirles más en esa lucha diaria por la supervivencia. Como israelí, éste es el legado con el que nací. Uno sólo puede contar consigo mismo para ser fuerte y desconfiado. Como soldado me sentía orgulloso, entrenado para matar si era necesario, bendecido por proteger a mi familia y a mi pueblo; bendecido por no estar

indefenso; bendecido por no estar a merced de unos asesinos brutales como estuvieron los padres y la hermana de mi madre. Pero el tiempo transcurrió y, de repente, nosotros, los israelís, tenemos poder sobre otras personas, obligados a hacer frente a preguntas incómodas: ¿somos lo suficientemente fuertes para no ejercer el poder y seguir estando seguros? ¿Había llegado el momento de dejar de lado la desconfianza y el odio, de abrir nuestros corazones y ofrecer la paz real a nuestro enemigo? ¿O es ingenuo, incluso peligroso, exponer nuestra humanidad delante de un adversario?

Al hablar, miraba el círculo, me sentía parte del todo y conectado a él. La escucha profunda y la empatía irradiaban a mi alrededor cuando salí del círculo. Al cabo de un rato, una joven judía americana se levantó en la esquina opuesta de la gran sala y preguntó si podía cantar una canción escrita por una joven y valiente judía que dejó Palestina en 1944, se lanzó en paracaídas en Hungría en una misión de rescate, pero que fue atrapada por los nazis, torturada y asesinada:

Oh, Dios mío, Dios mío,
no dejes que terminen nunca
la arena y el mar
susurro del agua
destello del cielo
ruegos del Hombre...³

Yishai prosiguió:

Al escuchar su voz cantando con tanta emoción, no pude resistirme y me levanté, desde el otro lado de la sala, para unirme a ella. Desde entonces, cada vez que escucho esta canción, me estremezco por dentro. Me toca en una tierra desconocida, de un modo desconocido para mí anteriormente. Nunca olvidaré este momento precioso de conexión con esa maravillosa joven así como con todo el grupo.⁴

Antoinette Klatzky de Nueva York, la joven que cantó la canción, recuerda cómo se desarrolló la situación desde su punto de vista:

A los 12 años, asistía a una escuela de día judía, donde conocí la historia de Hannah Senesh, una joven que fue asesinada por los nazis a los 23 años mientras salvaba a judíos de la Hungría ocupada por los nazis. A los 26, sentada en ese espacio con 72 promotores del cambio, escuchaba profundamente todas las voces compartiendo sus historias personales, y sentí cómo se abría una grieta en mi interior. Cada vez que alguien hablaba, podía sentir que la grieta se ensanchaba y que mi corazón latía más deprisa, golpeando mi pecho a cada gota de dolor o de rayo de esperanza de sanación. Podía sentir el himno, la oración de Hannah, emergiendo de unas raíces que yo no sabía que tenía. Sentí las palabras subir hasta mi corazón, la melodía latir por mis venas, y como un terremoto mi cuerpo me elevó hasta ponerme de pie. El

mundo estaba en esa sala –el pasado, el presente y el futuro– y era como si yo hubiera vivido cada momento de mi vida para cantar esa canción. La letra, en un idioma que no había hablado desde hacía años, empezó a fluir con mis lágrimas con cada palabra siendo un crescendo en sí misma. Parecía que otras voces volaban para unirse a nosotros a través de las ventanas, la sala se llenó de rayos de luz y de sonido, y podía sentir a Hannah allí con nosotros en Berlín. La canción terminó. La canción me atravesó como la corriente eléctrica de los cables de la sala. Volví a fundirme en mi silla, sintiéndome completamente abrazada.⁵

Al cabo de poco tiempo, Tho Ha Vinh de Vietnam y Bután se levantó y compartió un poema de Thich Nhat Hanh. «El nombre del poema es *Please Call Me by My True Names*» (Por favor, llámame por mis verdaderos nombres)», dijo Tho, poniéndose la mano en el bolsillo para sacar un pequeño diario que le permitía llevar ese poema cerca del corazón. Tho empezó a leer:

No digas que me iré mañana;
pues hoy estoy todavía llegando.

Mira profundamente; cada segundo estoy llegando
para ser un brote en una rama de primavera,
para ser un pajarillo con las alas aún frágiles,
aprendiendo a cantar en mi nuevo nido,
para ser una oruga en el corazón de una flor,
para ser una joya escondiéndose en una piedra.

Sigo llegando, para reír y llorar,
para temer y esperar.
El ritmo de mi corazón es el nacimiento y la muerte
de todo lo que está vivo.

Soy una cachipolla en metamorfosis
sobre la superficie del río.
Y soy el pájaro
que se zambulle para tragarse la cachipolla.

Soy una rana nadando feliz
en las aguas transparentes de un estanque.
Y soy la culebra
que en silencio se come la rana.

Soy el niño en Uganda que está en los huesos,
mis piernas delgadas como varas de bambú.
Y soy el comerciante de armas,

que vende armas mortíferas a Uganda.

Soy la niña de 12 años,
refugiada en un pequeño bote,
que se lanza al océano
después de haber sido violada por un pirata.
Y soy el pirata,
cuyo corazón aún no es capaz
de ver y de amar.

Soy un miembro del Politburó,
con mucho poder en mis manos.
Y soy el hombre que debe pagar
su «deuda de sangre» a su pueblo
que muere lentamente en un campo de trabajos forzados.

Mi alegría es como la primavera, tan cálida
que hace florecer las flores en toda la Tierra.
Mi dolor es como un río de lágrimas,
tan grande que llena los cuatro océanos.

Por favor, llámame por mis verdaderos nombres,
para poder escuchar mis gritos y mi risa de una vez,
para poder ver que mi alegría y mi dolor son uno.

Por favor, llámame por mis verdaderos nombres,
para poder despertar
y las puertas de mi corazón
puedan permanecer abiertas,
las puertas de la compasión.⁶

Silencio. Tho se sentó. Todos sentimos como si las paredes de nuestro alrededor se hubieran derretido. El tiempo había ido más lento, elevando nuestra experiencia de ese momento. Empezamos a experimentar la situación desde múltiples ángulos. Soy la chica. El pirata. El niño. El comerciante de armas. Soy la víctima y el perpetrador del Holocausto. Estoy en ti. Tú estás en mí. Empiezo a sentir el nosotros. El nosotros es algo en mí que no soy yo. ¿Qué nos une en esta Tierra? ¿Por qué estamos aquí?

Lo que más me sorprendió –recuerda Dayna–, fue el nivel de conexión y de compasión que la gente expresó hacia los que habían sido adversarios a vida o muerte o que les habían hecho daño: los soldados, supervivientes de ataques y abandonos, los descendientes judíos de los supervivientes del Holocausto, y sí, los alemanes jóvenes enfrentándose a un mundo que los culpaba. Ahora podía ver que

la noche anterior había sido incapaz de abrir mi corazón, no sólo mi mente. Gail capturó exactamente lo que se estaba moviendo en mi interior en ese momento: «Tengo 63 años. Me he pasado toda la vida como judía pensando que estaba sola en este mundo, pensando que si me sucedía algo a mí o a mi gente nadie nos ayudaría. Ahora, en esta sala en Berlín, sé que no estoy sola.»⁷

Primera condición: doblar el haz de observación

¿Cuáles son las condiciones de posibilidad que permiten que se produzca un cambio colectivo profundo como el de Berlín? ¿Qué permite que el brote de un árbol perfora un techo de asfalto, o que un movimiento derrumbe el muro de Berlín?

Probablemente, la primera y más importante condición tiene que ver con doblar el haz de observación. Es lo que le sucedió a Dayna al ver la cara triste de su amiga y darse cuenta de que la causante era ella al haber reaccionado de un modo habitual. Le sucedió a Yishai cuando se unió a la conversación y las palabras fluyeron de un modo inesperado. Y le sucedió a Antoinette, que se vio llevada a levantarse y a cantar una canción que no había escuchado o recordado durante años.

Todos ellos describieron la misma gramática social de apertura, de romper el muro de asfalto que los separaba de los demás y de los niveles profundos de su humanidad. Todos ellos cuentan la historia de doblar el haz de atención de vuelta a la fuente. El haz primero irradiaba hacia el mundo exterior (nivel 2), luego se dobló hacia el yo (nivel 3) y luego encontró las fuentes del yo, para hacerse presentes en el momento, en el ahora (nivel 4). Ésta es la primera condición para cambiar el campo: doblar el haz de atención hacia su fuente.

Segunda condición: un espacio de contención para aceptar la sombra

La segunda condición de posibilidad tiene que ver con el espacio de contención. El haz se dobla en un espacio de contención social formado por una escucha verdadera desde el corazón. Dayna dobló el haz de atención hacia sí misma en el momento en que sintió el dolor de su amiga. Cuando Yishai, según sus propias palabras, sintió que «las caras alrededor me escuchaban, irradiando una profunda empatía, una comprensión profunda, y amor», se vio capacitado a hacer ese movimiento valiente. En ese momento, Antoinette recordó «sentir la verdadera presencia de lo que cada corazón contiene».

Cultivar un espacio de contención permite que se produzca un cambio en el campo social; la mente y el corazón empiezan a abrirse. El espacio de contención creado en Berlín empezó a formarse seis meses atrás en una pequeña reunión: cada participante de esa clase de 72 se había reunido mensualmente en ese pequeño círculo de orientación durante 2 años. El propósito del círculo de orientación era proporcionar un entorno de escucha de nivel 4 para el viaje personal y profesional de cada persona. Como recuerda Gail:

Cuando nos reunimos en nuestro grupo de orientación seis meses antes, compartí mi nerviosismo sobre el viaje a Berlín, porque para mí representaba la oportunidad de

visitar el lugar en que nació: el campo de desplazados cerca de Dachau, de donde mis padres fueron liberados.

Antes de saber lo que iba a decir, estaba hablando de ir a Berlín y llevar a mi familia al lugar donde había nacido por primera vez. Empecé a llorar, y luego el grupo lloró conjuntamente durante mucho rato, y luego se produjo ese sorprendente conocimiento en el grupo sobre la sanación; no sólo yo, sino sabiendo también cómo el mundo necesita sanar de nuestro trauma colectivo de la guerra y el genocidio.

Estaba sentada al lado de Otto, alemán, y dos budistas: Tho, vietnamita, y Julia, descendiente de coreanos; también Yishai, un judío israelí ortodoxo; Jim, un antiguo militar, y Antoinette, la siguiente generación. Fueron capaces de ser mi espacio de contención. Sentí que la Tierra cambiaba. He llevado las cicatrices del Holocausto en mi ADN y en mi ser todos los días de mi vida. De algún modo, por primera vez, empecé a ver la posibilidad de transformar esa energía en algo distinto.⁸

Después de esa experiencia en nuestro grupo de orientación, todos tuvimos un momento de trascendente conexión con nosotros al llegar a Berlín seis meses después. Cuando sentí (Otto) que algo quería suceder, era debido a ese círculo de orientación. Cuando me levanté para abrir y contener el espacio esa mañana fue por la presencia del círculo en esa sala, por sentir directamente la conexión con Gail, Yishai y los demás.

«El campo cambió esa mañana con la clase –recuerda Gail, refiriéndose a la calidad del espacio de contención–. Nos abrimos a los demás y fuimos uno. Era como si *colectivamente necesitáramos aceptar la sombra para ver lo que hace falta para curar al mundo*. Y, en mi caso, ya no tenía miedo».⁹

Sanar, salud y sagrado comparten la misma raíz, que significa «hacer completo». La experiencia de Berlín proporcionó un espacio de contención para crear esa completitud a un nivel colectivo desconocido por nosotros. Como dice Gail, colectivamente necesitábamos aceptar la sombra para poder ver qué hace falta para curar al mundo.

Tercera condición: ir hasta el borde de dejar ir

La tercera condición de posibilidad tiene que ver con la voluntad de ir hasta el borde del abismo, dejar ir, inclinarse a lo desconocido y dar el salto. Cuando Yishai, contra su manera de ser, cogió el micrófono, dio ese salto. Lo mismo hicieron Antoinette y Gail, y muchos otros. El espacio de contención nos permitía ir hasta el borde sin retroceder.

La condición de ir hasta el borde adopta dos formas diferentes. En ocasiones, significa que tienes que dar el salto, saltar por encima del acantilado, de lo conocido a lo desconocido. A veces, cuando sientes que algo está empezando a emerger, también puede significar no saltar, sino quedarse con lo que quiere emerger. En ambos casos, existe una profunda confianza en la realidad y en el yo, en conectar con los niveles profundos del campo. Ir hasta el borde significa tener la valentía de no aferrarse a lo antiguo, dejar ir e inclinarnos hacia lo que quiere emerger a través de nosotros. Y luego, como Martin Buber dice con estas bellas palabras, «dejar que se haga realidad del modo en que desee».¹⁰

La historia de la clase magistral de Berlín es sólo un ejemplo de conexión de varias

personas en pequeños círculos de orientación con la presencia de dejar ir y dejar venir, de morir y renacer. Es un movimiento que está empezando a producirse en todo el mundo y que tiene diferentes rostros, formas y prácticas. Veamos otro ejemplo inspirador.

REDUCCIÓN DEL ESTRÉS BASADA EN LA CONCIENCIACIÓN

Jon Kabat-Zinn es profesor emérito de Medicina y fundador de la Stress Reduction Clinic y del Center for Mindfulness in Medicine, Health Care and Society de la Facultad de Medicina de la Universidad de Massachusetts. También es el creador de la reducción del estrés basada en la concienciación (MBSR, por sus siglas en inglés), el programa en el que se basa su clínica de reducción del estrés. Desde su creación en 1979, la clínica ha formado a más de 20.000 pacientes. El programa MBSR ha sido replicado e institucionalizado en más de 720 facultades de medicina, hospitales, sistemas de sanidad y clínicas independientes del mundo entero, dando lugar a muchas otras intervenciones basadas en la conciencia inspiradas en él para trastornos médicos, psiquiátricos y sociales. El éxito del MBSR es uno de los principales motores del creciente interés por la concienciación en las ciencias de la salud y de la cognición de principios del siglo xx (véase la figura 9).

Así pues, ¿cómo se produjo la historia de éxito del programa MBSR? ¿Cuáles son los orígenes de este movimiento que está influyendo en la vida de cientos de miles de personas actualmente, y del cual hace treinta años nadie había oído hablar?

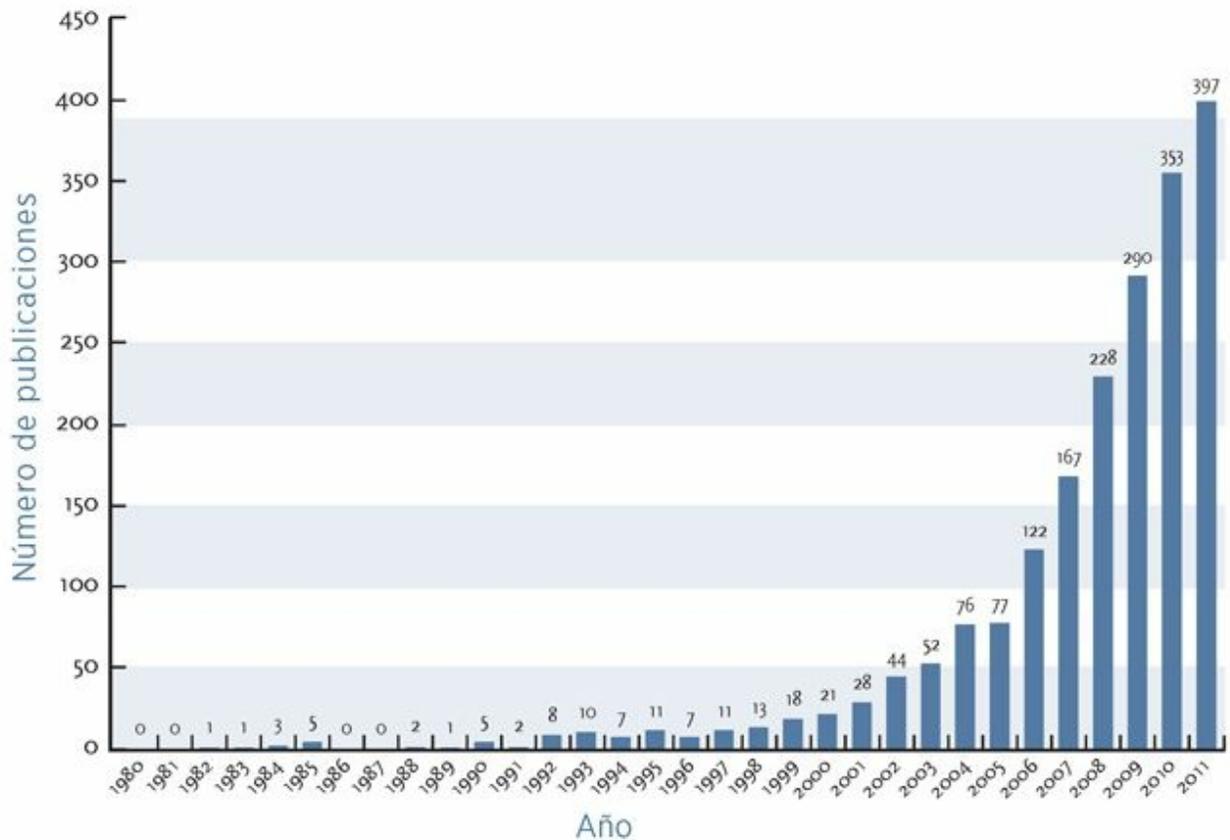


FIGURA 9. Publicaciones de estudios sobre la concienciación, de 1980 a 2011. Figura creada por David Black, médico, doctor en Medicina, Cousins Center for Psychoneuroimmunology, Semel Institute for Neuroscience and Human Behavior, Universidad de California, Los Ángeles. Fuente: J. M. G. Williams y J. Kabat-Zinn, eds., *Mindfulness: Diverse Perspectives on Its Meaning, Origins and Applications* (Londres: Routledge, 2013), 2.

Entre los motores detrás del interés creciente en la concienciación figuran: (1) la crisis del antiguo paradigma; (2) intervenciones de éxito como el MBSR que han liderado un nuevo enfoque de la medicina; (3) programas de formación en MBSR para los profesionales de la salud que han cultivado el campo durante muchos años, y (4) la creación del Centro para la Concienciación junto con un programa de investigación en curso que han ayudado a traducir este impulso en estudios científicos publicados y a alimentar un nuevo campo en la ciencia médica y una nueva y vibrante comunidad de investigadores. Como John recuerda:

En el año 2000, durante una reunión en Dharamsala (India), organizada por el Instituto de la Mente y la Vida, en el que el Dalái Lama y un grupo de psicólogos, neurólogos, eruditos y contemplativos exploraban conjuntamente el tema de las emociones destructivas y lo que se puede hacer para mitigar el enorme dolor personal y social que suele derivarse de éstas, el Dalái Lama, sorprendentemente pero típicamente en él, retó a los científicos a encontrar métodos no budistas, seculares, para trabajar y transformar las energías de dichas emociones. Reconoció que el budismo podía tener mucho que ofrecer, en términos de su elaborado y detallado conocimiento de lo que él llamó *emociones aflictivas*, incluyendo una

serie de prácticas meditativas que se han utilizado durante siglos y milenios en entornos monásticos para trabajar con ellas con habilidad. Al mismo tiempo, estaba diciendo que la verdadera esperanza reside en un enfoque no budista, verdaderamente universal y secular, que podría utilizar cualquier elemento del conocimiento y de los métodos budistas que le fueran útiles, pero sólo combinado con en la cultura occidental e integrado en ella, su conocimiento de la psique y, en especial, su conocimiento científico de las emociones, las expresiones emocionales y la regulación emocional...

También destacó en esa reunión que ya existía un enfoque que había estado haciendo mucho de lo que el Dalái Lama estaba reclamando en entornos clínicos, básicamente hospitales, durante veintiún años en ese momento; en concreto, la reducción del estrés basada en la concienciación y la familia de intervenciones basadas en la concienciación surgidas a partir de ahí...

Obviamente, muchos de los participantes sabían que el currículo del MBSR y de otras intervenciones basadas en la concienciación está profundamente arraigado en una expresión universal del Budhadharma [las enseñanzas fundacionales de Buda], y que el currículo incluye la cultivación de la concienciación sobre los estados mentales y corporales, incluyendo en particular la concienciación sobre las emociones reactivas, así como cómo desplegar estrategias específicas para responder conscientemente en lugar de reaccionar reflexivamente cuando se desencadenan.¹⁴

Jon cuenta una parte de su viaje personal, empezando por su época de estudiante: «Incluso como estudiante del MIT, llevaba años preguntándome cuál era mi Trabajo con T mayúscula, mi «deber kármico» en el planeta, por así decir, sin llegar a gran cosa. Era un *koan* personal para mí, y se fue convirtiendo más y más en una amenaza continua en mi vida, noche y día, en todos esos años. “¿Qué debo hacer con mi vida? –seguía preguntándome—. ¿Qué me gusta tanto que pagaría por hacerlo?”».

Sabía que su destino no era desarrollar una carrera en la biología molecular, aunque amara la ciencia y supiera que decepcionaría a su director de tesis en el MIT, el premio Nobel Salvador Luria, y a su propio padre, también un reconocido científico. En 1979, todavía buscando el camino correcto para unir su sustento (su trabajo) con esta sensación de propósito esencial (su Trabajo) de un modo que estuviera alineado con las necesidades de esa época, se fue a un retiro meditativo durante dos semanas. Jon cuenta:

Sentado en mi habitación, una tarde, en el décimo día de retiro, tuve una «visión» que perduró quizás diez segundos. No sé realmente cómo llamarlo, así que lo llamo visión. Contenía muchos detalles y era como una visión instantánea de unas conexiones vívidas, casi inevitables, y sus implicaciones. No era un sueño ni un flujo de pensamientos, era algo distinto, que hasta el día de hoy no puedo explicar por completo ni siento la necesidad de hacerlo.

Vi en un *flash* no sólo un modelo que podía implementarse, sino también las implicaciones a largo plazo de lo que podía suceder si la idea básica era válida y podía implementarse en un entorno de prueba; es decir, si promovía nuevos campos de investigación científica y clínica y se extendía a hospitales, centros médicos y clínicas de todo el país y el mundo entero, proporcionando un buen sustento a miles de profesionales. Como fue una experiencia tan rara, no se la he contado prácticamente a nadie. Pero después de ese retiro, tuve una mejor idea de cuál era mi deber kármico. Fue tan absorbente que decidí meterme de lleno en ello, de la mejor manera posible.

Después de ese retiro meditativo, Jon volvió al hospital y se reunió individualmente con tres médicos, los directores de la asistencia primaria, de la clínica del dolor y ortopédica, para saber cómo veían su trabajo, qué éxitos clínicos habían tenido con sus pacientes y qué podría estar faltando en la experiencia en el hospital.

Cuando les pregunté a qué porcentaje de sus pacientes creían que podían ayudar, la respuesta general fue del 10 al 20 %. Me quedé asombrado. Les pregunté qué pasaba con el resto. Me dijeron que, o bien mejoraban por sí solos o bien nunca mejoraban.

Les pregunté si estarían dispuestos a derivar a esos pacientes, cuando fuera necesario, a un programa que les enseñara a cuidar más de sí mismos como complemento de lo que el sistema sanitario pudiera o no pudiera hacer por ellos. Se basaría en una formación relativamente intensa sobre medicación budista sin budismo, por así decir, y yoga. Sus respuestas fueron muy positivas. Sobre la base de esas reuniones, propuse la creación de un programa bajo el auspicio de la asistencia ambulatoria del hospital en forma de curso de ocho semanas al que los médicos derivarían a los pacientes que creyeran que no respondían a sus tratamientos y que, en cierto modo, les parecía que se perdían por las grietas del sistema sanitario. Así fue como nació el programa MBSR en otoño de 1979.¹²

Durante muchos años, Jon y su equipo trabajaron con grupos de pacientes en su sala sin ventanas del hospital. Su trabajo, que al principio pasaba bastante desapercibido en el hospital, se convirtió en un espacio de contención en el que nació un nuevo paradigma de medicina: «Aunque todos nuestros pacientes venían con diferentes problemas, diagnósticos y enfermedades –explica Jon, con el enfoque MBSR– intentábamos tratarlos de manera holística. Solemos decir que, desde nuestro punto de vista, mientras sigas respirando, hay más cosas «buenas» que «malas» en ti, sea lo que sea lo que te ocurra. En este proceso, nos esforzamos para tratar a cada participante como un ser humano en su totalidad y no como un paciente o un diagnóstico o alguien que tiene un problema que debe arreglar».

La historia de Jon es un increíble ejemplo de lo que puede hacer un grupo pequeño de ciudadanos comprometidos. También muestra las mismas condiciones facilitadoras

que observamos en la historia de Berlín. Doblar el haz de observación, obviamente, es lo que sucede en todas las prácticas de concienciación. Pero, ¿cuál fue el espacio de contención que le permitió inclinarse hacia la grieta y dar el salto a su regreso del retiro meditativo? «Mi decisión de dar el salto –recuerda Jon– se basó en parte en años de práctica meditativa y de búsqueda por un lado, y en mi formación científica por el otro, así que me sentía como en casa con el lenguaje y el pensamiento de la medicina y de la ciencia médica».¹³ Así pues, de nuevo, las semillas de este momento llevaban germinando muchos años.

Convertirnos en un vehículo para el futuro

La historia de Jon ejemplifica la presencia del abismo (¿cuál es mi Trabajo?), de dejar ir (una carrera en la ciencia) y luego cruzar el abismo (siguiendo su corazón). Su experiencia en el retiro y sus conversaciones con los tres médicos le ayudaron a ver la apertura de la grieta y a seguir ese camino emergente. Sus muchos años de práctica en la concienciación y en la ciencia le dieron la confianza de percibir y materializar el momento de oportunidad. Trabajar con su equipo en un sótano sin ventanas durante muchos años estableció el espacio de contención para cocrear las semillas de una profunda revolución que al cabo de unos años se extendería por todo el mundo.

La experiencia de Berlín y la historia de Jon comparten una característica: el espíritu humano atravesando la superficie dura como el asfalto de la acción y el pensamiento habituales. En estos momentos de avance, lo nuevo empieza a emerger. Cuando miramos este proceso de nacimiento, es interesante ver cómo el campo entra en el espacio primero a través de ciertas personas; como si el campo de posibilidad eligiera a esas personas como puertas para emerger. Jon fue una de ellas. Abrió la puerta y se convirtió en el vehículo. Y ello permitió que el siguiente círculo de personas conectara también. Y sucesivamente. Así pues, estamos aprendiendo a convertirnos en un vehículo para lo que está emergiendo del otro lado del abismo.

En este capítulo, hemos descrito una manera diferente de conectar con una fuente profunda de creatividad, humanidad y yo. Aunque sólo hemos dado algunos ejemplos concretos, sabemos que las condiciones profundas de posibilidad exploradas aquí –doblar el haz de atención, cultivar un espacio de contención, ir al borde de lo que está muriendo y convertirnos en el vehículo del futuro que quiere emerger– se pueden ver funcionando en muchos otros lugares del planeta. Es la gramática social de la emergencia. Es lo que se siente al hablar con promotores del cambio como Jon. Es lo que experimentamos en Berlín cuando, en palabras de Gail, aceptamos colectivamente la sombra para funcionar como vehículo a través del cual la sanación puede llegar al mundo.

Conclusión y prácticas: doce principios

Un desarrollo interesante de las últimas décadas ha sido un sutil cambio en el equilibrio de poder entre las personas y las instituciones a favor de las personas. Como afirma el empresario Nick Hanauer:

Uno de mis dichos favoritos, atribuido a Margaret Mead, siempre ha sido: «No dudes nunca de que un grupo pequeño de ciudadanos comprometidos puede cambiar el mundo. En realidad, es lo único que lo ha cambiado jamás». Lo creo totalmente. Se puede hacer casi todo con sólo cinco personas. Con sólo una, es difícil, pero cuando pones a esa persona con cuatro o cinco más, tienes una fuerza con la que pelear. De repente, tienes suficiente impulso para hacer casi que cualquier cosa que sea inmanente o esté al alcance se haga realidad. Creo que en eso consiste el emprendimiento: en crear esta visión y esta fuerza absorbentes.¹⁴

Hanauer habla de un importante cambio en el mundo que ayuda a pequeños grupos de ciudadanos a tener un gran impacto sobre la dirección que está adoptando el mundo. Piense en el impacto de Jon y su equipo, y las olas siguen llegando. Las buenas noticias son que el mundo tiene un potencial enorme por explorar en forma de emprendimiento inspirado, intencional y colectivo. Pero deberemos ser mucho más metódicos a la hora de sacar provecho de esta fuerza durmiente para que traiga movimientos globales beneficiosos.

Concluimos este capítulo con doce principios y prácticas que pueden ayudarnos a avanzar en nuestro viaje individual del yo al Yo, de yo a nosotros, como ilustran las historias descritas anteriormente. Reflejan la experiencia pasada nuestra y de nuestros colegas.

1. *Poner en práctica, no predicar.* Aplique la U practicando, no predicando. Empiece escuchando. Escuche a los demás, a sí mismo y al conjunto. Escuche lo que la vida le llama a hacer. Conecte con las personas allí donde estén y luego busque grietas o aperturas desde esas perspectivas; luego sea útil.
2. *Observe, observe, observe: conviértase en un cinturón negro de la observación y la escucha.* El proceso U extiende la función central de la ciencia –es decir, «dejar que los datos nos hablen– desde el mundo exterior (la visión en tercera persona) a los niveles más sutiles de la experiencia humana (las visiones en segunda y en primera persona). Por tanto, la práctica de dejar que los datos nos hablen no sólo es aplicable a los datos objetivos y externos (a través de la mente abierta), sino también a los datos empáticos e intersubjetivos (a través del corazón abierto) y al mundo transubjetivo del autoconocimiento (a través de la voluntad abierta). Atender a los tres tipos de datos requiere una refinada capacidad de observación y de escucha. El impacto de los niveles más profundos

de escucha es profundo: funcionan como una llama de soldar en el proceso de la creación de la realidad social. Pueden fundir las paredes de la interacción habitual que nos mantienen separados del mundo, de los demás y de nosotros mismos.

3. *Conecte con su intención como un instrumento.* Brian Arthur, economista del Instituto de Santa Fe, dijo en una ocasión en una de nuestras entrevistas de investigación: «La intención no es una fuerza poderosa. Es la única fuerza».¹⁵ Conectar con la intención del viaje de nuestra vida establece una alineación vertical: «¿Quién soy? ¿Para qué estoy aquí? ¿Cómo puedo relacionar mi trabajo con mi Trabajo?». Cuanto más podamos conectar con ese lugar más profundo – con lo que es esencial para nosotros– y más podamos aclarar al servicio de qué queremos estar, mejor podremos actuar como instrumentos para que nazca este futuro emergente.
4. *Cuando la grieta se abra, permanezca en ella; conecte y actúe desde el ahora.* Aplicar los dos últimos principios (observar, observar; intención) nos conecta tanto horizontal como verticalmente con un nivel superior de presencia y preparación. Cuando se presenta la oportunidad, a menudo parece que el tiempo va más lento y que se abre una grieta hacia un campo de posibilidad futura. Estos momentos requieren cierto valor, pero básicamente una atención total. Cuando se produzca un momento así, permanezca con él, conecte con él, y luego *actúe* desde el *ahora*; es decir, desde lo que quiere emerger. Dicho de otro modo, cuando vea que está empezando a conectar con una oportunidad futura significativa, primero diga que sí, luego *hágalo* y sólo después pregúntese si es posible.
5. *Siga su corazón: haga lo que ama, ame lo que hace.* Como hemos comprobado, Steve Jobs dijo una vez que la única manera de hacer nuestro trabajo es hacer lo que amamos y amar lo que hacemos. Es la única manera fiable de conectar con nuestro camino futuro emergente. Asegúrese de que al menos alguno de los proyectos y de las actividades de su cartera son cosas que le guste hacer. Cuando este elemento falta, corremos el peligro de perder nuestro camino o de vivir la vida de otra persona.
6. *Esté siempre en diálogo con el universo.* Como dijo Alan Webber, «El universo es un lugar útil». Es un importante principio orientador. Significa que el universo (o, en otras palabras, el contexto mayor que nos rodea) nos aporta un retorno útil. Este retorno viene en diferentes formas. A veces, este retorno nos fastidia. Pero debemos aprender a escuchar y a identificar aquellos elementos del retorno que son útiles para hacer evolucionar nuestra idea.
7. *Crear un espacio de contención de escucha profunda que sostenga nuestro viaje.* La herramienta de liderazgo más importante es nuestro Yo, nuestra capacidad de acceder a nuestra mejor posibilidad futura. Dos de los mecanismos más efectivos para reforzar nuestra capacidad de acceder a nuestro Yo emergente son las prácticas de cultivación y el trabajo en círculo basado en la escucha profunda. La

práctica de cultivación diaria –un momento de quietud o de contemplación en el que filtramos todo el ruido del exterior y nos centramos en lo que es esencial para nosotros– puede realizarse de varias maneras, dibujando o haciendo lo que mejor nos vaya. La cuestión es hacerlo cada día. La práctica en círculo suele hacerse con un grupo de hasta siete participantes que se reúnen varias veces al año para apoyarse mutuamente mediante una escucha profunda, atendiendo a la llamada y al viaje de su vida personal y su trabajo.¹⁶

8. *Iterar, iterar, iterar.* Lo que «observar, observar, observar» es para el lado izquierdo de la U, lo es «iterar, iterar, iterar» para el lado derecho de la U. Consiste en practicar y adaptarse a lo que vemos que emerge. ¿Dónde se encuentra en su vida el sótano sin ventanas que le permite practicar, practicar y practicar para explorar lo nuevo haciendo?
9. *Observe la grieta hacia el campo del futuro.* Todo cambio se produce en un contexto. Puede ser personal, relacional, institucional o global. Atender a la apertura de una grieta requiere explorar los bordes del sistema y del yo. En estos bordes, si somos afortunados, podemos percibir un campo de posibilidad futura que está deseando emerger.
10. *Use un lenguaje diferente con diferentes actores.* La innovación en sistemas complejos nos obliga a ser multilingües, a conectar con los diferentes actores con respecto a las cuestiones que *les* importan. Los problemas complejos requieren soluciones complejas. Esto significa que los abordajes con un único enfoque es casi seguro que fracasarán. En lugar de eso, debemos dominar el arte de ampliar y profundizar la definición del problema para tener a todas las partes importantes, que se necesitan mutuamente para cambiar cualquier sistema, comprometidas en participar.
11. *Si quiere cambiar a los demás (otros actores), debe estar abierto a cambiar primero usted.* Si debe cambiar el sistema pero no puede utilizar la jerarquía para hacerlo, la principal ventaja que tiene es la calidad de su relación con los otros actores. Esto es lo que debemos construir y reforzar. Y esto significa estar abierto a cambiar uno mismo *antes*.
12. *Nunca abandone. Nunca abandone. No está solo.* Todo viaje profundo de innovación y renovación requiere una gran cantidad de perseverancia. Las ideas importantes suelen necesitar varios años de esfuerzos fallidos –o de práctica– antes de producir algo concreto en el mundo real. La clave es no abandonar nunca. Intente descubrir siempre qué puede aprender de un fracaso, vuelva a levantarse y pruebe otra vez. Permitirse desanimarse por los intentos fallidos es malgastar energía, lo cual nos lleva a quedar atrapados en nuestra Voz del Juicio, Voz del Cinismo y Voz del Miedo (y en las de los demás). Liderar cambios requiere sobre todo valentía: la valentía de ir hasta el borde y saltar hacia lo desconocido. Este valor es una condición importante que nos conecta con las dimensiones profundas de nuestro ser, con quienes realmente somos. La valentía

reside en confiar en que no estamos solos. O, como un experimentado promotor del cambio dice, «Lo colectivo siempre da resultados».

PREGUNTAS PARA EL DIARIO

Busque un diario y algo de tiempo para responder tranquilamente a las siguientes dieciséis preguntas. Dedique aproximadamente uno o dos minutos por pregunta.

1. En su vida y en su trabajo, ¿qué está muriendo o terminando, y qué quiere nacer?
2. ¿Quiénes han sido sus «ángeles guardianes», la gente que le ha ayudado a realizar su máximo potencial?
3. Ahora mismo, ¿dónde siente que se está abriendo una posibilidad futura?
4. En su trabajo actual o vida personal, ¿qué le frustra más?
5. ¿Cuáles son sus fuentes más importantes de energía? ¿Qué le gusta?
6. Mírese a sí mismo desde arriba, como si estuviera en un helicóptero. ¿Qué está intentando hacer en este momento de su viaje personal y profesional?
7. Mire el viaje de su comunidad/organización/movimiento colectivo desde arriba. ¿Qué está intentando hacer en la fase actual de su viaje colectivo?
8. Teniendo en cuenta las respuestas anteriores, ¿qué preguntas sabe que debe plantearse a sí mismo?
9. Mire su situación actual desde el punto de vista de usted como persona joven al inicio de su viaje. ¿Qué tiene que decirle esa persona joven?
10. Imagine que pudiera avanzar hasta sus últimos momentos en esta vida, hasta el momento de irse. Mire hacia el viaje de su vida en su conjunto. ¿Qué querría ver en ese momento? ¿Qué huella quiere dejar atrás en este planeta?
11. Desde este punto de vista futuro, ¿qué consejo le daría su Yo futuro a su yo actual?
12. Ahora, vuelva al presente y cristalice aquello que quiere crear: su visión y su intención para los próximos tres a cinco años. ¿Qué visión e intención tiene para sí mismo y para su trabajo? ¿Cuáles son los elementos centrales del futuro que quiere crear en su vida personal, profesional y social? Describa las imágenes y los elementos que se le ocurran. Cuanto más concreto, mejor.
13. ¿Qué debería dejar ir para que su visión se haga realidad? ¿Qué cosas antiguas deben morir? ¿Qué «piel» (comportamientos, procesos mentales, etc.) debe cambiar?
14. En los próximos tres meses, si tuviera que prototipar un micro-cosmos del supuesto futuro en el que podría descubrir lo «nuevo» haciendo algo, ¿cómo sería ese prototipo?
15. ¿Quién puede ayudarle a convertir sus mejores posibilidades futuras en realidad?

- ¿Quiénes pueden ser sus principales ayudantes y socios?
16. Si tuviera que llevar a cabo el proyecto de hacer realidad su máxima intención, ¿qué primeros pasos prácticos daría en los próximos tres días?

CONVERSACIÓN EN EL CÍRCULO

Invite a cada miembro de su grupo a compartir las cosas más significativas que hayan salido a la superficie durante la experiencia de responder las dieciséis preguntas. Escuche profundamente y siga el flujo de la conversación.

Liderar la inversión relacional: del ego al eco

La siguiente revolución debe ser relacional: una revolución que transforme la calidad de la acción comunicativa mediante sistemas sociales y económicos. Para realizar este cambio, debemos doblar el haz de la atención conversacional hacia su fuente. En lugar de simplemente ver a los demás, debemos aprender a vernos a nosotros mismos a través de los ojos de los demás y del todo.

Uno de los mayores retos a los que nos enfrentamos al avanzar hacia una economía de ecosistema es actuar colectivamente de maneras intencionales, efectivas y cocreativas. En los últimos años, he visto (Otto) a ejecutivos participar en un juego de simulación del cambio climático en el MIT, diseñado y dirigido por el profesor John Sterman. Consiste en dividir al grupo en grupos pequeños, donde cada grupo representa a un grupo de países clave en las actuales negociaciones patrocinadas por las Naciones Unidas sobre las emisiones de carbono. Los acuerdos de los negociadores se introducen en un modelo de simulación utilizando los datos climáticos actuales. Cuando el modelo ha calculado los resultados probables con respecto al cambio climático, los negociadores vuelven a la mesa para una segunda ronda. Al cabo de tres o cuatro rondas, se les muestra lo que es inevitablemente el impacto devastador y desestabilizante de sus decisiones colectivas sobre el clima mundial.¹ Luego, el grupo reflexiona sobre lo que ha aprendido.

Tres obstáculos: negación, cinismo y depresión

Durante su sesión de reflexión después de la negociación, observé que los participantes tenían tres reacciones habituales de evitación que les impedían asimilar profundamente las consecuencias de sus acciones: (1) negación, (2) cinismo y (3) depresión.

La estrategia más habitual para la evitación de la realidad es la negación. Nos mantenemos tan ocupados con cosas «urgentes» que no tenemos tiempo de centrarnos en la que realmente puede ser más apremiante. Simplemente, estamos demasiado ocupados reordenando las sillas de cubierta del *Titanic*...

La segunda respuesta es el cinismo. Cuando los resultados de un acuerdo se hacen evidentes, el cinismo es una salida fácil. Una persona cínica crea distancia entre sí mismo y las consecuencias de sus acciones diciendo: «El mundo se irá al infierno de todas maneras; poco importa lo que yo haga».

Pero aunque manejemos estas dos primeras estrategias de evitación de la realidad, existe una tercera: la depresión. La depresión nos niega el poder de cambiar colectivamente la realidad hacia una nueva forma de funcionamiento. La depresión crea una desconexión entre el yo y el Yo a nivel de la voluntad, igual que el cinismo crea una desconexión a nivel del corazón y la negación crea una desconexión a nivel de la mente. Y en ese vacío se cuele la duda, la ira y el miedo. El miedo nos impide dejar ir lo que nos es familiar, aun sabiendo que no funciona y que nos está impidiendo avanzar.

Las conversaciones crean el mundo

Aprender a manejar estos tres tipos de evitación de la realidad requiere autorreflexión y una conversación que doble el haz de atención hacia nosotros mismos. La llamamos Conversación 4.0: una conversación que permite aceptar la sombra colectiva, como vimos en la historia de Berlín del capítulo anterior, y liberar nuestras reservas de creatividad aún sin explotar, como veremos más adelante en este capítulo.

El principal problema actualmente es que intentamos resolver problemas complejos como el cambio climático con unos tipos de conversación tradicionales, lo cual lleva a unos resultados previsibles. El fracaso de las conversaciones sobre el clima de Copenhague en 2011 y del juego de simulación climática del MIT son sólo dos ejemplos entre muchos.

Todos los sistemas modernos complejos –la salud, la educación, la energía, la sostenibilidad– tratan con entidades individuales y colectivas, estas últimas a menudo a través del gobierno. En este sentido, la figura 10, que muestra cómo se comunican los actores dentro de los sistemas de nuestra sociedad, diferencia entre las entidades individuales y colectivas por un lado, y los proveedores y consumidores por el otro. Los cuatro niveles de conversación se representan con cuatro anillos.

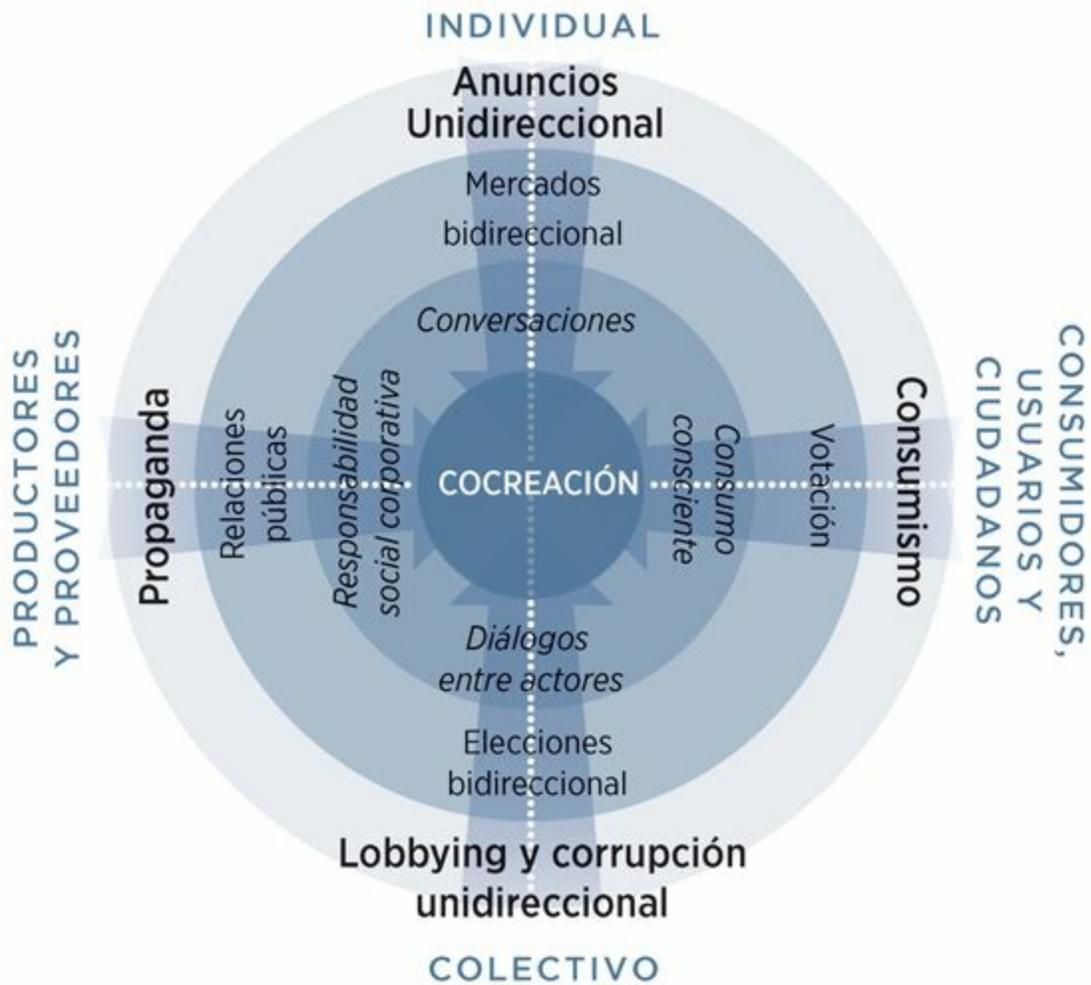


FIGURA 10. Cuatro niveles de comunicación entre actores en los sistemas económicos.

Los tipos de conversación más habituales, representados por el anillo exterior, son:

1. unilaterales y lineales,
2. con poca inclusión y transparencia y
3. organizadas con la intención de servir al bienestar de unos pocos.

En el centro, se encuentran los tipos de conversación menos habituales y más preciados, que ofrecen un punto de acupuntura mayor para el cambio futuro. Son:

1. multilaterales y cíclicas,
2. con mucha inclusión y transparencia y
3. organizadas con la intención de servir al bienestar de todos.

NIVEL 1: UNILATERAL, DESCARGA UNIDIRECCIONAL Y MANIPULADORA

La comunicación de nivel 1 entre actores es unilateral, de descarga unidireccional con el

intento de manipular, en lugar de servir al bienestar de los demás. La mayor parte de lo que llamamos estrategia de comunicación corporativa o profesional en los negocios y en las campañas electorales se organiza de este modo. Los estudios de mercado segmentan a los ciudadanos y a las comunidades de consumidores en grupos diana específicos a los que se bombardea con mensajes y estrategias de comunicación personalizados. La cantidad de anuncios que llega a diario a los consumidores y ciudadanos es alucinante. Según un estudio de 1993, un niño de Estados Unidos ve de media 20.000 anuncios publicitarios al año. Una persona de 65 años habrá visto en su vida una media de 2 millones de anuncios en Estados Unidos.

La comunicación unidireccional se centra en «vender», en hacer que la diana compre algo o vote de un modo concreto. Pero la diana no tiene la posibilidad de responder. Los *lobbys* y los grupos de intereses especiales funcionan del mismo modo. Su influencia suele basarse en un acceso privilegiado y en excluir de la conversación a otras partes relevantes.

NIVEL 2: CONVERSACIONES BILATERALES Y BIDIRECCIONALES, INTERCAMBIO DE OPINIONES

La comunicación de nivel 2 entre actores es bilateral y bidireccional, con la intención de proporcionar y recibir información, e incluye un mecanismo de respuesta o de retorno. En los mercados, el comprador responde con su dinero. En elecciones democráticas, el votante responde con su voto. Ambos son excelentes ejemplos de comunicación bidireccional.

NIVEL 3: DIÁLOGO MULTILATERAL DE ACTORES: VERSE A SÍ MISMO A TRAVÉS DE LA MIRADA DEL OTRO

La comunicación de nivel 3 entre actores es una conversación multilateral caracterizada por la reflexión, el aprendizaje y el diálogo.² Un diálogo es una conversación en la que nos vemos a través de la mirada del otro, y en el contexto del todo. Los ejemplos son múltiples, desde mesas redondas y la metodología del «World Café» a las redes sociales interactivas. Las conversaciones necesitan una forma, un proceso y un espacio de contención para funcionar bien. Algunas compañías, como Natura, Nike y Unilever, han internalizado la comunicación de nivel 3 en beneficio propio.

Por ejemplo, Eosta, un distribuidor internacional de fruta fresca y verdura orgánicas de Países Bajos, y también una de las primeras compañías en ser climáticamente neutral y en utilizar envases compostables, quiere que sus clientes vean los procesos «invisibles» detrás de sus productos. Un código de tres dígitos en cada uno de sus productos conduce a los consumidores, a través del sitio web de Eosta, al productor. Por ejemplo, el código 565 en un mango nos lleva al señor Zongo de Burkina Faso, quien responde a los comentarios del consumidor en línea, en su muro. Este mecanismo es un excelente ejemplo de comunicación de nivel 3 porque permite al consumidor verse a sí mismo en el contexto de toda la cadena de valor.

Entre los ejemplos de comunicación multilateral entre los actores también figuran las

reuniones en el Ayuntamiento de New England, donde los ciudadanos debaten cuestiones locales, e iniciativas de las Naciones Unidas como las Convenciones Marco sobre el Cambio Climático. Para funcionar bien, esta comunicación entre actores requiere unas tecnologías facilitadoras así como cierto acompañamiento.

Al final, todos estos enfoques dan el mismo resultado: ayudan a los actores de un sistema a verse a sí mismos en el contexto de otros actores y en el todo mayor. Doblan el haz de atención de un modo que ayuda a estas comunidades distribuidas a *verse a sí mismas* como parte de un conjunto mayor.

NIVEL 4: INNOVACIÓN DEL ECOSISTEMA COCREATIVA: DESDIBUJAR LA FRONTERA ENTRE EGO Y ECO

La comunicación de nivel 4 entre actores es una conversación multilateral, de ecosistema colectivamente creativo que ayuda a los diferentes grupos de actores a copercibir y a cocrear el futuro transformando la concienciación de ego a eco. Entre los ejemplos, figuran procesos transformadores multiactores como la Comisión Mundial sobre Diques y el Laboratorio de Alimentos Sostenibles, que describiremos en mayor detalle más adelante en el libro.³ Los resultados de estos procesos aportan no sólo sorprendentes resultados innovadores, sino también un cambio de mentalidad y de conciencia de un conocimiento basado en el egosistema a un conocimiento del ecosistema; desde una mentalidad que valora el propio bienestar a una mentalidad que también valora el bienestar de los demás y del conjunto.

Aunque existen ejemplos inspiradores de innovaciones de nivel 4, está bastante claro dónde están las principales ventajas hoy en día para cambiar el sistema a un mejor modo de funcionamiento:

1. Necesitamos deshacernos de la capa tóxica de la comunicación de nivel 1 (soborno, dinero blando, anuncios publicitarios y otras formas de propaganda y manipulación que intoxican los canales de comunicación de nuestra sociedad actualmente).
2. Debemos desarrollar nuevos ámbitos de relaciones cocreativas de nivel 4 entre actores en los que los miembros de un ecosistema se reúnan para copercibir, prototipar y cocrear el futuro de su ecosistema.

La cuestión es cómo hacerlo. ¿Cómo podemos crear las capacidades profundas que nos permitan construir y escalar estos ámbitos de cocreación de nivel 4? He aquí tres historias que ofrecen un poco de inspiración.

Girl Scouts–Arizona Cactus Pine Council (ACPC)

La consejera delegada de ACPC, Tamara Woodbury, considera las Girl Scouts como parte de un movimiento global mayor que reconoce la importancia de las mujeres líderes en la transformación de los problemas inextricables de la sociedad. Desde el año 2005,

junto a la facilitadora del Instituto de la Presenciación Beth Jandernoa y su compañera Glennifer Gillespie, han estado experimentando con un proceso llamado Círculo de Completitud, creado para sumergirse profundamente en la práctica cualitativa de la completitud y del bienestar en el pueblo y en la comunidad de Arizona. El círculo, un grupo de dieciocho, está formado por personal de las Girl Scouts y voluntarios, así como líderes empresariales, de ONG y civiles, hombres y mujeres, jóvenes y mayores (desde adolescentes hasta octogenarios), de diferentes contextos sociales y étnicos.

En octubre de 2012, después de pasar un día sumergiéndose en la experiencia y la investigación en torno al bienestar y la completitud, el grupo empezó una ronda de recepción, poniéndose en contacto con el punto en que estaba cada uno en su propio proceso de aprendizaje. Beth y Glennifer sintieron cierta tensión entre la necesidad del grupo de actuar y la necesidad de bajar el ritmo y escuchar internamente lo que estaba queriendo emerger. Se produjo un avance cuando John, antiguo consejero delegado de una compañía internacional de maquinaria pesada para la construcción, cambió el impulso del momento, basado en la acción. Habló lentamente de sus dificultades en la primera fase de convertirse en filántropo. La calidad del discurso de John abrió la escucha del grupo y evocó una sensación de curiosidad y de amplitud palpable.

Al cabo de un momento, la ejecutiva de ACPC Carol Ackerson empezó a hablar. Carol es conocida por su capacidad de conceptualizar y articular cuestiones complejas para que los demás puedan entenderlas. Esta vez, en lugar de adoptar un enfoque racional, hizo una pausa y dijo: «Sé que generalmente hablo desde la cabeza, pero esta vez, aunque no me sienta cómoda, siento que es importante para mí y para todos bajar el ritmo, y escuchar y hablar desde el corazón. Siento una nueva sensación en mi cuerpo, y tal y como lo entiendo, si podemos ser pacientes y dejar de saltar a la acción, tenemos delante una nueva posibilidad».

Se hizo un gran silencio en el grupo. Mientras la gente permanecía sentada en silencio, alguien dijo: «Esto es asombroso. ¿Qué está pasando?». Glennifer respondió con calma: «Al inicio de las reuniones en grupo, el silencio es extraño. Al adentrarnos juntos en un espacio más profundo, podemos tener la extraña experiencia de sentir colectivamente que “el silencio es oro”. Sigamos sentados así y dejemos que haga su trabajo». Beth describe su experiencia, en esos momentos, como una experiencia en la que «tanto yo como el colectivo nos *reordenamos* internamente, nos transformamos en cierto modo». Más tarde, Carol dijo: «Siento como si la presencia de Juliette Gordon Low, fundadora de las Girl Scouts, estuviera en la sala».

La calidad de la conversación que siguió tras ese silencio fue viva y fresca, con ideas que el grupo nunca antes había considerado. Empezaron a explorar cómo podían definir la conversación sobre la «firma» de ACPC (el ambiente y el proceso) y la narrativa de la «firma» (el contenido de sus principios y prácticas únicos). Durante la reunión, identificaron «crear conversaciones que generen experiencias de amor» como una de las competencias futuras únicas de ACPC.

Cambiar la conversación sobre el cambio climático

Martin Kalungu-Banda, cofundador del Instituto de la Presenciación de África, comparte la siguiente historia:

Después del Congreso sobre Cambio Climático de Copenhague en diciembre de 2009, parecía que había la sensación y la percepción de que el mundo se había abandonado a sí mismo al no poder lograr el tipo de acuerdo y de compromiso internacional que habría permitido empezar de forma importante y urgente a tratar los problemas del cambio climático. Para muchas personas y organizaciones, Copenhague también mostró una desconexión entre el discurso del cambio climático y el pensamiento y la práctica del desarrollo.

A mediados de 2010, la Climate and Development Knowledge Network (CDKN) empezó a pensar cómo reforzar el nexo entre cambio climático y desarrollo. Se convocó a un consorcio de organizaciones para crear un evento que diera una nueva vida al nexo entre clima y desarrollo. Esta idea culminó en el CDKN Action Lab Event, que tuvo lugar en Oxford en abril de 2011.

La preparación del evento estuvo a cargo de un grupo transversal de diseñadores y facilitadores de procesos. La intención era crear un evento en el que 200 participantes de más de 70 países, incluyendo al sector público, privado y a la sociedad civil, pudieran pensar e interactuar conjuntamente para generar ideas factibles en el nexo del cambio climático y el desarrollo. Se unió la experiencia con los conocimientos de los participantes mediante herramientas en línea. Se invitó a ponentes expertos en iluminar aspectos clave del reto. Se celebraron reuniones semanales entre facilitadores en línea durante un período de cuatro meses para diseñar y probar el proceso de albergar y llevar a cabo el evento.

El lugar del evento, la Universidad de Oxford, se eligió concienzudamente por su capacidad de aportar el espacio y el ambiente necesarios para una reflexión innovadora. Se identificaron las mejores prácticas en la interacción humana y el pensamiento sobre sistemas y se aportaron al diseño. Todo el proceso fue una mezcla de debates plenarios, debates en grupos reducidos y momentos individuales de reflexión. Para maximizar la creatividad de los participantes, se utilizaron varias herramientas y técnicas en procesos creativos, como la escultura, el dibujo, la pintura, los juegos de sistemas y la redacción de diarios, entre otros.

El congreso empezaba con tres días de «percepción del campo», para intentar comprender y compartir lo máximo sobre los hechos brutales del cambio climático. Después, los participantes hicieron una hora de reflexión profunda por los jardines botánicos de Oxford. Las dos preguntas que guiaban esa reflexión eran: «Si suspendiera todo lo que no es esencial, ¿quién sería mi mejor Yo futuro?» y «¿Qué me/nos pide la vida que hagamos para crear un futuro diferente para el mundo?». Al final del período de reflexión, los 200 participantes volvieron a la sesión plenaria. El grupo de 200 personas, en cierto modo, parecía un grupo pequeño que llevaba mucho tiempo buscando conjuntamente soluciones para un reto común.

Con una facilidad inusual, escucharon las ideas de los demás surgidas después

de una hora de silencio. La mayoría de las opiniones compartidas sonaban como cantos de la misma página de un himnario. Nos habíamos convertido en uno a la hora de ver lo que estaba en juego y, aunque no nos lo dijimos entre nosotros, parecía como si hubiéramos vislumbrado un futuro común durante ese período de una hora de reflexión. La experiencia nos aportó una nueva sensación de esperanza después de las decepciones de Copenhague. Un participante de Ghana, Winfred, dijo: «Copenhague me enfrió por dentro. Ahora ya no hace falta ser político para marcar la diferencia. Nos toca a nosotros aportar liderazgo a los políticos».

Trabajando en grupos pequeños creados según el interés y un enfoque de trabajo/organizativo, los participantes colaboraron para dar con 26 prototipos a modo de pistas de aterrizaje del futuro común que vislumbramos juntos. Igual de profundas fueron las diferentes relaciones colaborativas y redes que emergieron durante ese evento de cuatro días.⁴

Lo interesante de la historia de Martin es que las voces de la negación, el cinismo y la depresión parecían haberse transformado. Esas redes han seguido implementando algunas iniciativas que están demostrando ser innovadoras en la respuesta a problemas relacionados con el cambio climático, como se puede ver en el sitio web de CDKN <http://cdkn.org/>.

Un desarrollo prometedor que surgió del encuentro de Oxford fue una implicación similar en 2012 con líderes nacionales de alto nivel en Ghana, incluyendo al vicepresidente, a ministros del Gabinete y miembros del Parlamento, entre otros. Esos líderes fueron invitados a reflexionar sobre lo que el cambio climático podía significar para ellos personalmente. Vieron una obra de teatro representada por estudiantes locales que mostraba los impactos del cambio climático, junto con un documental que mostraba a ciudadanos de Ghana pidiendo a sus líderes que actuaran. El secretario del Gabinete reflexionaba: «Hasta ahora, hemos considerado el cambio climático como un problema alejado de nuestro trabajo diario. Debemos utilizar los instrumentos del Gobierno para crear un futuro diferente para nuestros hijos. ¿Cómo hemos podido dejar que esto siguiera durante tanto tiempo?». Hasta la fecha, más de 400 funcionarios del Gobierno han sido invitados a participar en procesos similares, y se han comprometido con el cambio en sus regiones.⁵

ELIAS: Los líderes emergentes innovan en varios sectores

La tercera historia nos lleva a Cambridge (Massachusetts). Hacia el año 2004 empezábamos a sentirnos frustrados. Reflexionando sobre la situación general, nos dimos cuenta de que a pesar de nuestros modestos avances en un proyecto u otro, no estábamos teniendo un impacto real en las tres grandes brechas. También nos dimos cuenta de que habíamos estado centrando gran parte de nuestro trabajo en lo que pasaba dentro de las organizaciones individuales, cuando los mayores problemas de la sociedad suelen residir en el espacio entre las instituciones y las personas, entre los sectores, los sistemas y sus ciudadanos.

Un día, durante una conversación sobre este tema con nuestros amigos Peter Senge y Dayna Cunningham, decidimos finalmente hacer algo al respecto. Otto hablaría con algunas organizaciones clave con las que habíamos estado trabajando esos años. A partir de 2005, Otto se reunió con algunos actores clave de esas organizaciones presentándoles el problema del modo siguiente para captarlos como socios fundadores de nuestra idea para ELIAS:

Bien, no sabemos qué nos deparará el futuro, pero sí que sabemos algo: estamos entrando en una era en la que los líderes del futuro deberán hacer frente a una serie de perturbaciones, fracasos y turbulencias que no tendrán parangón con nada de lo que ha sucedido hasta ahora. Así que lo importante ahora es cómo preparar a las personas que terminarán ocupando cargos de liderazgo clave en los próximos diez o veinte años, lo conectados que están con los sistemas y los sectores, si saben escuchar y cuán creativos son a la hora de transformar los problemas en oportunidades. Y teniendo en cuenta que ninguna organización puede crear estas capacidades críticas sola, ¿está dispuesto a experimentar? ¿Está dispuesto a pedir a algunos de sus líderes con más potencial de cara a los próximos cuatro o cinco años que se una durante doce meses a un grupo global de líderes jóvenes de gobiernos, compañías y el sector benéfico para explorar los límites de los sistemas y de sí mismos?

Para nuestra sorpresa, con sólo una excepción, todos dijeron que sí.

En marzo de 2006, veintisiete jóvenes líderes con gran potencial de las organizaciones socias de ELIAS, entre las cuales figuraban Oxfam, WWF, Unilever, BASF, Nissan, UNICEF, InWent (Brasil) y el Ministerio de Finanzas de Indonesia, empezaron un viaje de innovación y de aprendizaje siguiendo el proceso de la U de copercepción, coinspiración y cocreación. Mientras seguían con sus trabajos durante el día, se unían a nosotros para desarrollar y aprender a utilizar un nuevo conjunto de herramientas de innovación, incluyendo viajes profundos de percepción, diálogos entre actores, retiros estratégicos, estudios de diseño y un prototipado de ciclo rápido de sus ideas para explorar el futuro haciendo.

Al final de ese viaje, vimos los resultados siguientes:

1. Un profundo cambio personal.
2. Un cambio relacional profundo dentro y más allá del grupo.
3. Unos prototipos que mostraban una variedad de nuevos enfoques. Algunos eran realmente inspiradores. Otros simplemente parecían, en ese momento, valiosas experiencias de aprendizaje para todos.

Pero lo que nadie esperaba era que este miniecosistema de pequeños plantones, o miniprototipos, seguiría creciendo en los años siguientes dando lugar a una ecología

global de la innovación que simple y llanamente es asombrosa. Sin hacer mucho ruido, estas iniciativas se han replicado orgánicamente varias veces y ya implican a docenas de instituciones y a miles de personas que siguen coincidiendo nuevas plataformas de colaboración.

He aquí algunos ejemplos.

Prototipos de ELIAS: una ecología de la innovación global

- Unos participantes de Sudáfrica, el «equipo de la Franja del Sol», querían explorar métodos para llevar la energía solar y eólica a comunidades marginadas usando un modelo descentralizado y democrático de generación de energía para reducir las emisiones de CO₂ y fomentar el crecimiento económico y el bienestar en las comunidades rurales. Hoy, el proyecto ha cambiado las prioridades estratégicas de una ONG global y ha llevado a la formación de una compañía llamada Just Energy que opera en Sudáfrica y ayuda a las comunidades locales a participar en el mercado rápidamente creciente de las energías renovables.⁶
- En Indonesia, un miembro de ELIAS del Ministerio de Comercio indonesio aplicó el proceso U al establecimiento de nuevas políticas gubernamentales para la producción sostenible de azúcar. Su idea consistía en implicar a todos los actores clave en el proceso de regulación. Los resultados fueron sorprendentes. Por primera vez, las decisiones políticas del Ministerio no resultaron en violentas protestas o disturbios por parte de los agricultores o de otros actores de la cadena de valor. Ahora, se está aplicando el mismo enfoque entre Ministerios a otros bienes y a los estándares para una producción sostenible.
- También en Indonesia, se lanzó un programa de liderazgo trisectorial basado en la U sobre el modelo ELIAS (ahora llamado IDEAS), que implica a treinta líderes de todos los sectores. Trabajan en varias iniciativas de prototipos, entre las cuales está el caso Bojonegoro, que describiremos más adelante. IDEAS Indonesia cuenta actualmente con unos cien graduados e inició su cuarto programa en primavera de 2013.
- Un miembro de ELIAS del GIZ (Ministerio alemán de Cooperación al Desarrollo) desarrolló y lanzó un laboratorio para combatir el cambio climático con líderes emergentes en Sudáfrica e Indonesia.
- Usando ELIAS e IDEAS como modelo, en 2012 se lanzó el primer programa IDEAS en China, en el que participaron funcionarios del Gobierno y ejecutivos de las empresas estatales chinas. El segundo programa IDEAS China, que trabaja con algunas de las mayores compañías estatales del planeta, se lanzará en 2013.
- En el MIT, dos miembros de ELIAS se unieron para crear una empresa de investigación colaborativa que resultó en la creación del MIT CoLab (laboratorio

de innovadores comunitarios). Desde entonces, el CoLab se ha convertido en un punto focal de innovación en torno al aprendizaje-acción basado en el terreno para los estudiantes del Departamento de Estudios Urbanos y Urbanismo del MIT, donde ponen en práctica la Teoría U y metodologías relacionadas.

También nos hemos enterado de iniciativas inspiradas por ELIAS, entre las que figura la Iniciativa sobre Salud Materna en Namibia y la iniciativa del Triángulo de Coral (CTI), que ha producido un tratado entre seis países uniendo prácticas de pesca sostenibles con iniciativas para compartir los recursos y las oportunidades económicas.⁷ Lo interesante de la red ELIAS es que sigue generando un flujo continuo de ideas e iniciativas.⁸

Así pues, ¿qué aprendimos del proyecto ELIAS sobre crear plataformas de presenciación para las iniciativas empresariales cocreativas?

Cinco experiencias de aprendizaje

ELIAS ha cuestionado muchas de nuestras suposiciones más profundas. En primer lugar, nos damos cuenta ahora de que aunque haya podido ser nuestra iniciativa más poderosa e influyente hasta la fecha, ELIAS no nació de una relación con un cliente. Nadie nos pidió que lo hiciéramos. Nació de nuestra profunda frustración y aspiración.

En segundo lugar, aprendimos que el marco de la «resolución de problemas» en torno al trabajo de la mayoría de los actores puede ser limitante. Este principio profundo debería ser «la energía va donde va la atención». Una mentalidad consistente sólo en resolver un problema o cerrar un círculo pone límites a la creatividad. En nuestro caso, funcionó bien para simplemente juntar a jóvenes promotores del cambio con gran potencial en diversos sistemas, sectores y culturas, lanzarles a una serie de experiencias crudas y sin filtros en los bordes de sus sistemas, equiparles con buenas prácticas de contemplación y de reflexión, y luego dejarles descubrir lo que vieron y experimentaron conjuntamente. De todo esto, estaba claro que surgirían nuevas ideas. Con una infraestructura de apoyo, el resultado de este proceso será potente, si los líderes tienen la oportunidad de prototipar aquello en lo que creen.

En tercer lugar, aprendimos que las capacidades y herramientas individuales suelen sobrestimarse. Aunque los métodos y las herramientas han sido una parte muy importante del viaje de ELIAS y los proyectos no habrían tenido éxito sin ellos, también está claro que el profundo viaje en el que nos encontrábamos marcó toda la diferencia. Personas desconectadas se convirtieron en parte de una red cocreativa de promotores del cambio. Este viaje parece haber encendido un *campo de conexiones inspiradas* que ayuda a las personas a operar desde un lugar distinto, un lugar más relajado, tranquilo, inspirado y enfocado. Encender esta llama de conexiones inspiradas es el núcleo y la esencia de toda la formación y el liderazgo actuales. Todo lo demás es secundario. En el caso de ELIAS, la llama permaneció encendida mucho después de que finalizara el programa, y también vemos cómo se extiende más allá y se vuelve a encender en otras áreas. En general, es como si hubiéramos tocado una fuente de poder colectivamente

creativo –y de conexiones kármicas– que incluso a día de hoy no entendemos del todo.

En cuarto lugar, aprendimos que las plataformas transversales de innovación, liderazgo y aprendizaje requieren un espacio de contención de alta calidad. Parte de este espacio de contención es el proceso, otra parte son las personas, otra es el lugar y otra es el propósito. Pero el ingrediente más importante siempre es el mismo: unas cuantas personas totalmente comprometidas que lo darían todo para que funcionara. En ocasiones, son sólo una o dos personas. Pero si tenemos a cuatro o cinco, podremos mover montañas.

En quinto lugar, aprendimos a prestar atención a la grieta: una apertura a una posibilidad futura que todo el mundo puede apoyar. Todas las plataformas transversales sufren el mismo problema: las personas que necesitamos ya están muy comprometidas con sus instituciones existentes, lo cual explica por qué en la mayoría de las plataformas con múltiples actores se habla mucho pero se hace poco. Así pues, la única posibilidad de construir una plataforma de éxito para una innovación transversal y transinstitucional es elegir un tema muy valorado por los participantes individuales y sus instituciones.

Desarrollar la economía cocreativa

ELIAS, el CDKN Action Lab Event y las Girl Scouts–ACPC Leadership Circle también tienen otras lecciones que dar.

Primera: Rediseñar la frontera entre cooperación y competencia. El capitalismo 2.0 está basado en la lógica de la competencia. La economía 3.0 añade la acción gubernamental encima de eso (un ejemplo es el estado de bienestar). Hoy, nos enfrentamos a retos que se caracterizan por un fracaso simultáneo del mercado y del gobierno. Estos problemas nos invitan a rediseñar la frontera de la competencia y la cooperación introduciendo ámbitos de cooperación premercado entre todos los sectores.

Segunda: La forma más eficiente de rediseñar las fronteras entre la competencia y la cooperación es creando ámbitos o plataformas de cocreación con ecosistemas existentes en los negocios y en la sociedad. Los ecosistemas son sistemas de la sociedad más su contexto social, ecológico y cultural facilitador. Entre los ejemplos, figuran los sistemas educativos, los sistemas sanitarios, los sistemas alimentarios, los sistemas energéticos y los sistemas empresariales específicos. Los actores de un ecosistema comparten algunos recursos escasos (los bienes comunes) que todos los actores tienen un interés material en preservar y mantener en lugar de usar en exceso.

Tercera: Las plataformas y ámbitos de innovación del ecosistema necesitan nuevas tecnologías sociales que ayuden a los actores a pasar de una colaboración basada en el egosistema a una lógica y un conocimiento del ecosistema. Una de estas tecnologías sociales es la Teoría U. Desde el punto de vista de la teoría U, sería clave construir los siguientes cinco tipos de infraestructuras de innovación:

1. *Infraestructuras para coincidir*. Los proyectos de éxito que incluyen a múltiples actores se basan en la misma moneda: el compromiso incondicional de uno o

varios líderes locales que son creíbles en sus propias comunidades. Si el ecosistema está muy fragmentado, el grupo principal que coincida el proyecto debe reflejar la diversidad de todo el ecosistema.

2. *Infraestructuras para copercibir.* El mecanismo más simple y más efectivo para pasar de una mentalidad de egosistema a un conocimiento de ecosistema es llevar a la gente en viajes de percepción a los límites del sistema, donde puedan verlo desde otras perspectivas, especialmente desde la de los miembros más marginados. Las prácticas de acompañamiento y las entrevistas con los actores implicados son otras actividades que ayudan a los participantes a aprender a ver el sistema desde los puntos de vista de múltiples actores y desde la perspectiva del todo.⁹ Las infraestructuras de copercibir efectiva son las que más nos faltan.
3. *Infraestructuras para coinspirar.* Otra ventaja cada vez más poderosa en el área del liderazgo distribuido tiene que ver con el uso de las prácticas de concienciación y de presenciación que ayudan a los que toman las decisiones a conectar con sus fuentes profundas de conocimiento, tanto individual como colectivamente.
4. *Infraestructuras para prototipar, o explorar el futuro haciendo.* El prototipado es un proceso. Dejamos de preocuparnos por lo que no sabemos y empezamos a actuar sobre lo que sí sabemos. Un proceso de prototipado satisfactorio requiere a un grupo principal dedicado alineado en torno a la misma intención: una red de actores y usuarios colaborativos; un «prototipo 0.8» concreto (que es incompleto pero permite obtener el retorno de los actores de todo el sistema); la firme determinación por parte del grupo principal de avanzar integrando el retorno de los actores; y sesiones de revisión para examinar todos los prototipos, identificar lo que se ha aprendido, eliminar lo que no funcione y reforzar lo que sí sirva.
5. *Infraestructuras para coevolucionar.* Las iniciativas de prototipos micro y de primera línea son semillas que los líderes pueden plantar y apoyar en partes seleccionadas del sistema. Desarrollar, sostener, escalar y hacer evolucionar estas iniciativas en el contexto del sistema mayor requiere un aprendizaje de liderazgo transfuncional, transversal y transinstitucional, así como iniciativas de innovación prácticas. Para aportar este apoyo, el equipo directivo también necesita una infraestructura de apoyo para evolucionar en su propio viaje de liderazgo, del conocimiento del egosistema al ecosistema.

Conclusión y prácticas

Trabajar con el proceso U nos ha enseñado que derribar los patrones de la descarga y conectar a las personas con su Yo (con Y mayúscula) es fundamental para un proceso abierto de cocreación. Llevar a un grupo variado de actores a un viaje a través de la U dobla el haz de la conversación a través de las siguientes fases ésta:

Nivel 1: adecuación, o proyección y confirmación de nuestros juicios existentes sobre los demás.

Nivel 2: confrontación, o sacar a la superficie las diferencias entre los actores al ver el problema desde ángulos muy diferentes.

Nivel 3: conexión, o mantenimiento de estas diferentes visiones simultáneamente, doblando por lo tanto el haz de atención hacia el que observa, ayudando al sistema a verse a sí mismo (diálogo).

Nivel 4: flujo cocreativo, o doblar el haz de atención hacia las fuentes de creatividad y del yo, ayudando al sistema a conectar con su Yo futuro emergente.

HERRAMIENTA: ENTREVISTAS CON LOS ACTORES

Al final de los capítulos anteriores, le ofrecimos preguntas para su diario como herramientas para explorar la relevancia del contenido de los capítulos para su propio trabajo y su vida. Al final de este capítulo, proponemos una herramienta diferente: las entrevistas con los actores. El propósito de una entrevista con un actor es desarrollar la capacidad de ver nuestro trabajo desde la perspectiva de nuestros actores más importantes. Es un ejemplo de las herramientas de percepción en las que insistimos tanto en este capítulo. Encontrará la descripción completa de la herramienta en línea en www.presencing.com/tools/u-browser.

Si no dispone de conexión, he aquí un breve resumen: identifique de tres a cinco actores realmente importantes en su vida o trabajo. Invite a cada uno de ellos a una conversación en la que plantee las siete preguntas siguientes (modifique las preguntas según sea necesario para adaptarlas a su situación particular).

1. ¿Qué está buscando lograr en su trabajo, y cuál es mi contribución a este trabajo?
2. ¿Puede darme un ejemplo de algún momento en que mi contribución le haya sido útil?
3. ¿Qué criterios utiliza para medir si mi contribución a su trabajo ha sido satisfactoria?
4. ¿Qué dos cosas, si cambiaran en mi ámbito de influencia o responsabilidad en los próximos tres o cuatro meses, serían más valiosas para usted?
5. ¿Qué problemas han hecho que nos fuera difícil trabajar juntos de manera efectiva en el pasado?
6. ¿Qué mejor futuro posible le gustaría ver con respecto a nuestra futura

colaboración?

7. ¿Cuál podría ser un primer próximo paso práctico que nos llevara hacia un camino de posibilidad futura deseable?

CONVERSACIÓN EN EL CÍRCULO

1. Invite a cada persona a compartir sus principales conclusiones de las entrevistas con los actores.
2. Reflexionen sobre los temas emergentes.
3. Invite a los que lo deseen a compartir una historia en la que experimentarían un cambio en el campo social, como el de Berlín o el que Beth Jandernoa compartió en este capítulo. Comparta una historia de algún momento en el que viera un campo social cambiar de un estado a otro. ¿Qué cambios observó en el campo en el modo de interactuar la gente? ¿Qué cambios observó en sí mismo?

Liderar la inversión institucional: hacia las economías del ecosistema

La siguiente revolución social debe ser institucional. Una revolución que nos ayude a doblar el haz de la atención institucional hacia la fuente; es decir, hacia un lugar en el que el sistema institucional pueda verse y renovarse a sí mismo.

Cambiar el centro del liderazgo

¿Qué hacemos cuando formamos parte de un sistema cuyos componentes vitales operan en silos distintos? Respuesta: los conectamos. *Cambiamos el centro del liderazgo del centro a la periferia*; es decir, de un lugar a varios lugares. Conectamos esos lugares de un modo que facilite la comprensión de un modo más distribuido, directo y dialógico.

Somos testigos de este proceso de cambio del centro del liderazgo de un lugar en el centro a varios lugares en la periferia en numerosas instituciones actualmente. El proceso se basa en la globalización, el auge de Internet, y la mezcla de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación que permiten formas distribuidas y descentralizadas de organización. Observamos una primera ola de este proceso cuando compañías y organizaciones globales empezaron a descentralizar sus procesos de toma de decisiones en función de los cargos, las divisiones y la geografía.

Hoy, vemos una segunda ola de cambio del centro del liderazgo. La toma de decisiones se lleva aún más hacia fuera, más allá de los límites de la organización. Este proceso se conoce con varios nombres: empresa extendida, ecosistema de innovación, *crowdsourcing*, inteligencia de enjambre. Actualmente, lo que sucede a las organizaciones es lo que ha sucedido a muchas naciones-Estados en un mundo globalizado antes: ambos se han vuelto *demasiado pequeños para los grandes problemas* y *demasiado grandes para los problemas pequeños*.

El resultado es una inversión del modelo antiguo. La pirámide queda invertida al revés de manera que el cultivo de *relaciones cocreativas* entre los actores que encuentra en el centro del nuevo modelo de organización basado en el ecosistema.

Inversión institucional

Antes de empezar a presentar diferentes ejemplos de inversión institucional, veamos brevemente las cuatro lógicas principales del poder y la organización institucionales.

Repasaremos el viaje de 1.0 a 4.0 a través del concepto de inversión, que es una traducción de la palabra alemana *Umstülpung* (invertir y volcar). Otto descubrió el concepto de *Umstülpung* al estudiar la obra del artista de vanguardia alemán Joseph Beuys en Alemania. El ejemplo más simple de inversión es el siguiente: sostenga un calcetín en la mano, e introduzca la otra hasta el fondo, agarre un dedo y sáquelo hasta ponerlo completamente del revés. El resultado de este movimiento es la *inversión*, o *Umstülpung*.

El mismo principio es aplicable a la transformación de la estructura de campo de una institución. En este caso, significa invertir la geometría de poder. Las cuatro figuras siguientes presentan una representación gráfica de este proceso: la fuente de poder pasa del centro superior de la pirámide (1.0) a más cerca de la base (2.0), luego hacia la periferia (3.0) y a la esfera que rodea el sistema (4.0). El resultante viaje estructural de transformación se caracteriza por una inversión completa.

En las estructuras 1.0, el poder se sitúa en la parte superior de la pirámide. La estructura de la organización está centralizada y va de arriba abajo. La coordinación funciona a través de la jerarquía y de la regulación o planificación centralizada. Las estructuras 1.0 funcionan bien siempre y cuando el grupo principal que está arriba funcione realmente bien y la organización sea relativamente pequeña. Cuando las organizaciones o las compañías empiezan a crecer, necesitan descentralizarse para acercar la toma de decisiones a los mercados o a los clientes. Las estructuras 2.0 resultantes se definen por la jerarquía y la competencia.

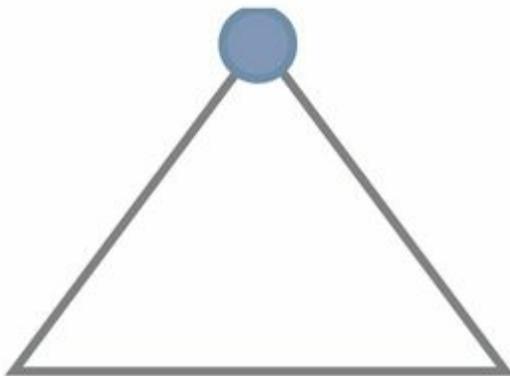


FIGURA 11. Estructura 1.0: pirámide. El poder está centralizado y reside en la parte superior. Las líneas sólidas indican las estructuras de liderazgo vertical tradicionales.

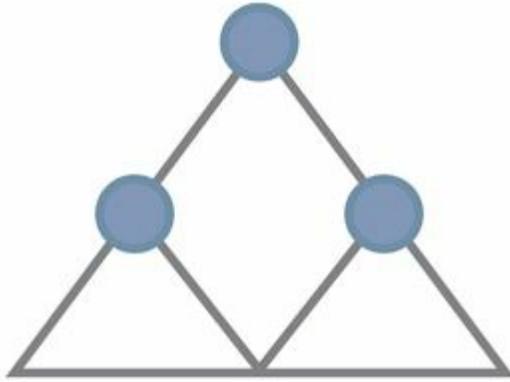


FIGURA 12. Estructura 2.0: descentralizada. La fuente de poder se acerca más a la base.

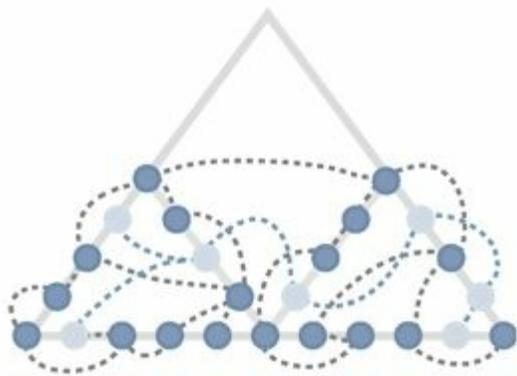


FIGURA 13. Estructura 3.0: en red. Las fuentes de poder se vuelven relacionales. Las líneas de puntos en esta figura y en las siguientes indican un liderazgo en red y relacional, en lugar de estructuras jerárquicas.

En una estructura 2.0, la descentralización permite a la fuente de poder acercarse al mundo real en la periferia. La coordinación funciona a través de los mercados y la competencia. El enfoque cambia de los *inputs* a los resultados. El resultado es una estructura funcional o divisionalmente diferenciada en la que las decisiones se toman más cerca de los mercados y de los consumidores o de las comunidades y los ciudadanos (figura 12). Lo bueno de las estructuras 2.0 es la independencia empresarial de todas sus divisiones o unidades. Lo malo es que nadie gestiona el espacio entre las unidades.

Esto nos lleva a las estructuras 3.0, en las que la fuente de poder se aleja aún más de la cumbre y se origina *más allá* de los límites tradicionales de la organización. El resultado es un allanamiento de las estructuras y un tipo de organización en red. La coordinación se basa en la negociación y el diálogo entre los actores y los grupos de intereses organizados. El poder surge de las relaciones entre los actores más allá de las fronteras (figura 13).

Lo bueno de las estructuras 3.0 son sus conexiones en red. Lo malo es el aumento de los intereses particulares. Los grupos con intereses especiales usan sus conexiones en red en beneficio de sus ego-intereses poniendo en peligro el bienestar del conjunto. Entre los ejemplos figuran Wall Street (que hace pagar a los contribuyentes los riesgos que toma), Monsanto (que desposee a los agricultores de la India de sus derechos de propiedad

cultural), las grandes compañías energéticas (que financian la pseudociencia en torno a un cambio climático diseñado para confundir al público), la industria sanitaria (que mantiene los costes de la sanidad escandalosamente elevados), los sindicatos (que a menudo prestan poca atención al bienestar de los desempleados que no son miembros suyos) y las organizaciones medioambientales (que suelen prestar poca atención al bienestar de las comunidades en zonas protegidas).⁴

En las estructuras 4.0, la fuente de poder pasa a la *esfera circundante* de relaciones cocreativas entre personas e instituciones en todo el ecosistema. La coordinación se basa en la atención compartida al todo emergente. En el 4.0, el poder emerge desde la presencia de este conjunto (nosotros en mí) más que de la mera ego-presencia de sus miembros (yo en mí) en un ecosistema determinado. La figura 14 muestra que el allanamiento de la jerarquía de 1.0 a 3.0 sigue por debajo de la línea de base. El territorio en forma de U por debajo de la línea de la pirámide invertida representa el espacio relacional transformado a través de la apertura de la mente, el corazón y la voluntad.

El viaje de 1.0 a 4.0 es la historia de una inversión en dos sentidos. En primer lugar, es una inversión de la fuente de poder desde arriba y desde el centro (1.0), hasta la base/periferia (2.0), hasta más allá de los límites de la organización (3.0), hasta el ecosistema circundante (4.0). Este viaje es un proceso de apertura profundo de una pirámide cerrada (1.0) hasta que queda totalmente volcada e invertida (4.0).

Y, en segundo lugar, es una inversión que tiene que ver con la re integración de mente y materia. En el 1.0, la división entre mente y materia es la característica definitoria del sistema: el poder de liderazgo se origina en la parte superior, y existe una distancia máxima entre la parte superior de la pirámide y la base; es decir, entre la mente (gobernar, liderar) y la materia (el trabajo de primera línea). El resto del viaje reduce y transforma la distancia entre la parte superior y la base del sistema (la pirámide) del modo siguiente. En las estructuras 2.0, la división vertical se reduce en cierto modo mediante la descentralización y la creación de divisiones. En las estructuras 3.0, la división vertical se estrecha mediante una organización horizontal en red en la base del sistema. Organizar en red sirve para reducir la distancia vertical, pero sirve menos para transformar las mentalidades habituales. El cambio final, hacia el 4.0, es un movimiento desde la base de lo que era antes la pirámide a un «espacio en negativo» por debajo de la anterior base de la pirámide; es decir, a un espacio que permite al sistema verse a sí mismo para facilitar el cambio del conocimiento del egosistema al ecosistema. Cualquier sistema o comunidad que quiera ser consciente de sí mismo debe cultivar este espacio en negativo por debajo de la base anterior; es decir, debe cultivar el suelo del campo social, el sistema radicular de los nuevos tipos de organización 4.0 emergentes.

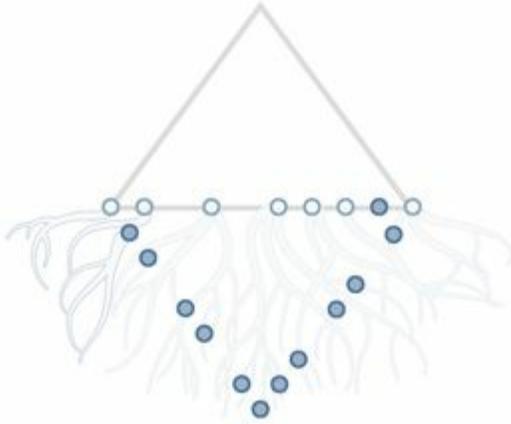


FIGURA 14. Estructura 4.0: pirámide invertida. Transformar las relaciones del eco (yo en mí) al eco (nosotros en mí).

La inversión institucional, por consiguiente, puede describirse como un proceso de apertura profundo que cambia la fuente de poder desde la parte superior/central hacia la esfera circundante. También se puede contar como una historia de superación de la división vertical entre mente y materia entre el liderazgo y el trabajo de primera línea en un sistema invirtiendo la estructura piramidal transformándola en un espacio de contención en forma de U que cultive los procesos radiculares del campo social: atender, conversar, organizar e integrar.

Liderar la revolución 4.0 entre los sectores

A pesar de la importancia del cambio personal y relacional, todos sabemos que ninguna de las iniciativas de cambio descritas en los capítulos anteriores hará mella en los retos globales a los que nos enfrentamos a no ser que logremos transformar las instituciones clave que constituyen los sistemas de nuestra sociedad.

El modo de hacerlo es ayudándoles a avanzar hacia el 4.0. Ello requiere un proceso de inversión institucional que reemplace y suplemente los mecanismos antiguos de jerarquía y competencia. La cultivación de relaciones dialógicas y cocreativas permitirá a los actores de cada ecosistema innovar a nivel del conjunto.

Este capítulo esboza una hoja de ruta de desarrollo para la transformación institucional que nuestra generación se ve llamada a implementar. Podemos hacerlo proactivamente, o podemos dejarlo en manos de nuestros hijos después de una larga serie de alteraciones externas e impactos dolorosos. Es una transformación que se ha estado cocinando durante muchos años. El viaje al 4.0 es la siguiente fase de un proceso que se ha desarrollado durante varios siglos, y que cambia de forma en función del lugar, del sector y de la cultura. La revolución 4.0 será diferente en China, en Suramérica y en África en comparación con Occidente. También será diferente entre los sistemas de salud, educación, energía y agricultura. Sin embargo, nuestra experiencia ha sido que todos los sectores y sistemas se enfrentan fundamentalmente al mismo reto: desarrollar la capacidad de actuar desde el conjunto.

La tabla 9 ofrece una visión general de este capítulo. Muestra cómo todos los sistemas de la sociedad han estado andando en caminos paralelos desde el 1.0 hasta la posibilidad emergente del 4.0. El resto del capítulo se centra en cómo hacemos pasar cada sistema del conocimiento del ecosistema al conocimiento del ecosistema; es decir, de organizarse en torno a intereses especiales a organizarse en torno a una intención común. Las paredes de los silos que han contenido estos sistemas durante tanto tiempo van a ir gradual pero inevitablemente abriéndose a medida que avancemos en nuestro viaje hacia el 4.0.

GOBIERNO Y DEMOCRACIA 4.0: DIRECTO, DISTRIBUIDO, DIGITAL Y DIALÓGICO

El viaje al Gobierno 4.0 es una transformación institucional de:

- 1.0: un sistema centralizado centrado en los gobernantes (el Estado soy yo); a
- 2.0: una burocracia de la maquinaria abstracta y diferenciada (al estilo Max Weber); a
- 3.0: un gobierno en red que presta más atención a los ciudadanos; a
- 4.0: un sistema distribuido, directo y dialógico que opera conectando y capacitando a los ciudadanos para que coformen el todo.

Este viaje al Gobierno 4.0 está sumamente relacionado con el viaje a la Democracia

4.0, que pasa de:

- 1.0: una democracia de un solo partido (centralizada); a
- 2.0: una democracia indirecta multipartidos (parlamentaria); a
- 3.0: una democracia indirecta participativa (parlamentaria); a
- 4.0: una democracia participativa directa, distribuida, digital y dialógica.

Esta transformación hacia la Democracia 4.0 implica cambiar la fuente de poder de las acciones habituales del centro a las necesidades y aspiraciones reales de las comunidades que están en la periferia: desde un liderazgo de arriba abajo a un proceso compartido de copercepción y de comodelación de lo nuevo.

TABLA 9 Sectores de la actual transformación institucional

Fase	Gobierno	Salud	Escuelas	Compañías	ONG	Bancos
1.º Conocimiento tradicional: <i>jerarquía</i>	Estado dominante	Centrada en la autoridad y en los inputs: <i>basada en las instituciones</i>	Centradas en la autoridad y en los inputs: <i>centradas en los maestros</i>	Centralizadas: jerarquía: <i>basadas en los propietarios</i>	Centradas en los programas: <i>basadas en la reactividad</i>	Banca tradicional: <i>basada en los propietarios</i>
2.º Conocimiento del egosistema: <i>mercados y competencia</i>	Estado durmiente	Centrada en los resultados: <i>basada en la gestión de la asistencia</i>	Centradas en los resultados: <i>basadas en los test</i>	Descentralizadas: divisiones: <i>basadas en los accionistas y en los objetivos</i>	Centradas en políticas: <i>basadas en la defensa y en las campañas</i>	Banca de casino: <i>basada en la especulación</i>
3.º Conocimiento de los actores: <i>redes y negociación</i>	Estado del bienestar	Centrada en el paciente: <i>patogénesis basada en las necesidades</i>	Centradas en los estudiantes: <i>basadas en el aprendizaje</i>	Matriz o red: <i>basadas en los actores</i>	Centradas en una iniciativa estratégica: <i>basadas en los actores</i>	Banca socialmente responsable: <i>basada en los actores</i>
4.º Conocimiento del ecosistema: <i>acción colectiva basada en el conocimiento (ABC)</i>	4D: directo, distribuido, democrático, dialógico	Centrada en el ciudadano: <i>salutogénesis basada en el bienestar</i>	Centradas en el emprendimiento: <i>basadas en la copercepción y la cocreación</i>	Ecosistema cocreativo: <i>basado en la intención</i>	Centradas en el ecosistema: <i>basadas en la intención</i>	Banca de ecosistema transformadora: <i>basada en la intención</i>

He aquí dos ejemplos que nos permiten entrever este futuro emergente.

Bojonegoro, Java Oriental, Indonesia: cambiar el campo de la Democracia a 4.0

El programa IDEAS de Indonesia que Otto preside en el MIT es un viaje de innovación de nueve meses basado en el pensamiento sobre sistema y en la presenciación que guía a diferentes grupos de líderes de gran potencial de gobiernos, negocios y ONG a través de un viaje de inmersión profunda hacia los márgenes de la sociedad y del yo. En la segunda mitad de este programa, los participantes desarrollan iniciativas de prototipos para explorar el futuro haciendo. Un prototipo generado en uno de los programas recientes tocó el tema de la corrupción gubernamental.

Dirigido por Bupati Suyoto, el regente de Bojonegoro, el objetivo del prototipo era reducir la corrupción y mejorar la calidad de los servicios gubernamentales en el distrito. En un movimiento de 1.0 a 2.0, en 2005 Indonesia pasó de una toma de decisiones gubernamentales centralizada a un modelo más descentralizado que daba más poder a las

cuatrocientas regencias del país y a sus Bupatis (regentes) elegidos directamente.

Bojonegoro, una de esas regencias de Java Oriental, llevaba tiempo siendo conocida por sus altos niveles de corrupción y por la baja calidad de sus servicios. Pero en 2011 y 2012, Bojonegoro emergió como una de las diez mejores regencias a nivel nacional, según varias evaluaciones de calidad, y recibió múltiples y prestigiosos premios por sus bajos niveles de corrupción y la alta calidad de sus servicios. ¿Qué sucedió?

Bupati Suyoto, graduado del programa del MIT IDEAS de Indonesia de 2010, llegó al poder sin el apoyo de los grupos de intereses establecidos. Sin dinero y sin presupuesto para su campaña electoral, al principio nadie le daba ninguna oportunidad. Pero hizo lo único que podía hacer: ir a los pueblos y escuchar a los ciudadanos. En una sorprendente victoria, sacó del poder al Bupati actual. En 2012, fue reelegido con un margen aún más amplio, a pesar de que los otros candidatos tenían el apoyo de poderosos intereses industriales (la región posee una de las mayores reservas de petróleo del país) y de que hicieran campañas de publicidad muy caras en su contra. Así que, de nuevo, ¿qué sucedió? ¿Cómo era posible que una sola persona sin un gran apoyo industrial pudiera presentarse y ganar a intereses tan poderosos y consolidados como la industria petrolera?

En su primer día en el cargo, Bupati Suyoto convocó una asamblea general con todos los empleados gubernamentales de su regencia. La mayoría del personal de más edad esperaba perder sus empleos porque habían trabajado en su contra durante la campaña. En su discurso, Suyoto transmitió dos mensajes principales. El primero, todo el mundo conservaría su empleo. Dijo que no quería mirar hacia atrás sino hacia delante, para construir un futuro diferente del pasado. El otro mensaje consistía en tres cosas que no quería que hicieran: (1) recibir dinero; (2) quejarse de su trabajo, y (3) decir «Esto no es cosa mía» o «Esto no es responsabilidad mía».

Después de escuchar estos mensajes, la gente se quedó sorprendida. Escucharon educadamente, pero casi nadie creyó que realmente quería decir lo que estaba diciendo. Según algunos de los participantes, probablemente el 80 % de ellos permaneció escéptico. Después de todo, la mayoría de los funcionarios públicos y de los políticos habían tenido que pedir dinero prestado para «comprar» sus cargos actuales y, por consiguiente, necesitaban sobornos para devolver esos préstamos.

Así, ¿cómo logró el Bupati cambiar la mentalidad de los escépticos que le rodeaban en su cargo, a pesar de todas esas fuerzas económicas que iban en su contra? Al principio, hizo tres movimientos principales.

Primero, siguió comunicando las tres cosas que no debían hacer encarnando estos principios en su propio comportamiento diario. Por ejemplo, en su residencia oficial, optó por usar las dependencias más pequeñas para él y su familia dejando a sus invitados especiales (y en ocasiones a su chófer) las dependencias mayores. Con este inusual movimiento, demostró que la Casa del Estado no le pertenecía a él personalmente; sólo estaba allí como un invitado, como cualquiera que estuviera antes y después de él.

Segundo, desarrolló una serie de intensos retiros de liderazgo en otros lugares con su equipo de trabajo. Estos retiros facilitaban el dejar ir la antigua manera de pensar y

sintonizar con nuevas inspiraciones, intenciones e identidades.

Tercero, empezó a cerrar el bucle de retorno entre la gente y sus funcionarios. ¿Cómo? Activando cuatro mecanismos simples:

1. *Mensajes de texto*: Dio su número de móvil a los ciudadanos y les dijo que le podían enviar mensajes de texto en todo momento. Desde entonces, ha recibido cientos de mensajes cada día. Responde a muchos de ellos personalmente. Muchos otros los reenvía a sus directores y responsables de departamento. Se espera que todos los miembros de su administración respondan a los mensajes de los ciudadanos en un día o dos.
2. *Puertas abiertas*: Cualquiera puede entrar en su despacho a cualquier hora.
3. *Ayuntamiento*: Cada viernes por la tarde realiza una reunión de diálogo con la comunidad a la que están invitados todos los ciudadanos y a la que todos los funcionarios de cierto rango deben acudir. Yo (Otto) asistí a una de estas reuniones. En primer lugar, un agricultor expuso lo siguiente: no tenía acceso a abonos. Cuando se sentó, pasaron el micrófono al responsable del Departamento de Agricultura para explicar el problema y comentar qué podía hacer para resolverlo. El jefe de departamento se puso un poco a la defensiva, pero también sabía que a la semana siguiente volvería a encontrarse allí delante de las mismas personas y del Bupati. Así que tenía todos los incentivos para resolver el problema en el plazo de una semana. Luego fue el turno de una mujer de unos veinte años, que llevaba un *hijab*, el pañuelo de cabeza musulmán. Dijo que era educadora y que necesitaba libros para dar clases en los pueblos. Las clases que quería dar incluían educación sexual para las niñas, y no tenía material pedagógico disponible. Hizo su petición sin ningún indicio de miedo o de duda (tuve que recordarme a mí mismo que estaba en una reunión de un ayuntamiento en el país del mundo con más población musulmana). El Bupati respondió contándole cómo encontrar los recursos que necesitaba. Dijo que una de las mayores compañías petroleras de EE. UU. le había ido a ver a su despacho ese mismo día para preguntarle qué podían hacer para ayudar a la comunidad. El Bupati pidió a la profesora que le presentara un resumen del programa y que planteara su petición directamente a la compañía petrolera. No había duda de que obtendría lo que necesitaba. Sin embargo, si la compañía petrolera o el equipo del Gobierno se retrasaba en algo, ella volvería a verle. Toda la comunidad escuchaba la conversación entre la joven del pueblo y el Bupati, y esa escucha compartida transformó su iniciativa en un proyecto comunitario legitimado.
4. *Visitas a los pueblos*: Cuarto, cada día el Bupati visita a los pueblos con sus máximos funcionarios, donde lleva a cabo un diálogo similar a nivel local.

¿A qué equivalen estos cuatro mecanismos? A escuchar. La escucha por parte de los miembros del Gobierno de las experiencias diarias de los ciudadanos. La escucha mutua

entre los diferentes grupos de ciudadanos. Y la escucha de la propia comunidad (diálogo).

Cuando vi estos cuatro diferentes tipos de escucha cerrando todos los bucles de retorno, pensé: «Vaya, esto es exactamente lo que falta en nuestras instituciones democráticas de Occidente y de otras partes del mundo en la actualidad». En Occidente, los funcionarios electos pasan todo el tiempo escuchando a los *lobbys* y a los grupos de interés organizados que financian sus campañas electorales. Por ejemplo, en Estados Unidos, los miembros del Congreso pasan aproximadamente el 50 % de su tiempo recaudando fondos para su siguiente campaña electoral. El sistema funciona alejando a los legisladores de la escucha de las necesidades reales de los ciudadanos. En cambio, la historia de Bojonegoro funcionó al romper ese ciclo tóxico (las tres cosas que no hay que hacer) y luego estableciendo cuatro bucles de retorno directos. La promulgación de la Ley 23/2011, aprobada en 2011, evidenció que los cuatro bucles de retorno directos pueden ser definitivos y aplicarse no sólo en Bojonegoro, sino también tener mayores implicaciones a nivel nacional en toda Indonesia. Éste es otro buen ejemplo de cómo los líderes pueden escuchar eficazmente a sus ciudadanos. También demuestra que los partidos políticos son realmente gestionables cuando el líder es independiente, sensato y sólido.

En resumidas cuentas, lo que vimos en Bojonegoro fue un profundo cambio en el campo del Gobierno y de la democracia de fundamentalmente 1.0 a lo que podría ser 3.0 con los primeros elementos de 4.0. Este cambio profundizó las formas democráticas haciendo que el Gobierno fuera más directo, distribuido, digital y dialógico. Sentí la presencia de esa comunidad cuando me pidieron, al final de esa reunión en el ayuntamiento, que hablara ante el grupo. Fue una experiencia íntima y de conexión. Sentí el poder de la comunidad durante un instante, un poder que en la mayoría de los lugares está sorprendentemente infrutilizado.

Sin un refuerzo significativo de las conexiones de los ciudadanos con las 4D, la democracia occidental pronto podría encontrarse en la misma situación en la que se encontró un coronel americano en 1975 mientras debatía con un coronel norvietnamita. «Sabe que nunca nos derrotaron en el campo de batalla», dijo el coronel americano. El coronel norvietnamita meditó un instante su respuesta. «Puede que así sea –dijo–, *pero ya es irrelevante*».²

Para seguir siendo relevantes para los retos de nuestra época, debemos hacer avanzar nuestras instituciones y gobiernos democráticos al 4.0. Ejemplos como los de Bojonegoro pueden darnos algunas semillas de inspiración para eso. Otra semilla de inspiración para el Gobierno 4.0 procede de Brasil.

Brasil: transformación de la Secretaría de Patrimonio Nacional

Alexandra Reschke fue secretaria general del Patrimonio Nacional (SPU) durante el mandato del presidente Lula. Al llegar a su cargo, vio que la organización se estaba haciendo obsoleta, como resultado de la desconsideración de las administraciones anteriores. Reschke también observó que el modo en que las personas se comunicaban

dentro de la organización estaba dañando las relaciones. Lo vio como una palanca para diseminar el cambio dentro de la organización. Esta estrategia resultó ser tan efectiva que ocho años después, los cambios implementados por Reschke todavía son visibles y perceptibles. ¿Qué hizo, y cómo?

Como mujer en una posición muy poderosa, eligió a propósito lo que ella llamaba un «estilo de liderazgo femenino», y recomendó que la toma de decisiones se hiciera mediante círculos de conversación. Así empezó una nueva era en la SPU.

La idea era alejarse de una situación en la que la gente no decía lo que sentía y lo que pensaba a una forma de conversar en la que la conversación en sí se convirtiera en el campo para la colaboración y la acción generativa. Implementó un proceso para cambiar los hábitos de comunicación existentes, añadiendo momentos de quietud y de retiro antes de los círculos. Inmediatamente, empezó a preparar la primera Gestión Estratégica Nacional de la SPU, que se produjo a principios de 2004, reuniendo a todos los líderes en Brasilia y a varios colaboradores de la SPU por primera vez en sus 150 años de existencia.

Con los años, la SPU logró cambiar la propia estructura de la organización, desde un modelo autoritario en forma de pirámide a círculos de conversación. La SPU pasó de ser «obsoleta» a ser reconocida como una destacada agencia pública en 2007. Reunió a diferentes sectores de la sociedad para crear una forma participativa innovadora y legal de garantizar la regularización de las tierras de miles de comunidades ribereñas del Amazonas.³

Reschke resume su viaje con tres lecciones: (1) atreverse a ser diferente; (2) creer en las personas, e (3) invertir en la cooperación. «Cambiamos juntos [como personas]; y como resultado la institución nos siguió».⁴ Para ella, el aprendizaje vino de la voluntad de la gente de la SPU de ejercitar los valores de la conversación auténtica y de la escucha empática como nueva manera de comodelar su futuro colectivo.

Otro ejemplo interesante es el modelo de presupuestos participativo que la ciudad de Porto Alegre (Brasil) impulsó a principios de 1989. Permite a sus ciudadanos debatir, identificar y priorizar los proyectos de gasto público. Ha inspirado a muchos y ha sido replicado en más de 140 municipios de Brasil. Según un estudio del Banco Mundial, ha permitido conectar mejor los servicios sociales con las necesidades de la comunidad. Sin embargo, también ha sido criticado por no implicar lo suficiente a los grupos más marginados (la gente que vive en la pobreza y los jóvenes) y por la susceptibilidad del proyecto de ser secuestrado por los intereses establecidos existentes.⁵

Las dos regiones con los Gobiernos y servicios públicos más eficientes del mundo son la esfera cultural confuciana del sureste asiático (Singapur, Corea, Japón, China, Taiwán y Vietnam) y el norte de Europa. Los países nórdicos (Dinamarca, Suecia, Finlandia y hasta cierto punto Noruega) y Singapur están a la cabeza de la clasificación de eficiencia gubernamental, educación, salud, competitividad y bienestar. Los países nórdicos se enfrentaron a una tormenta perfecta en los años noventa cuando todos sus mercados orientales desaparecieron con la caída de la Unión Soviética, y su modelo de estado de bienestar 3.0 se enfrentó a una grave crisis financiera. Sin embargo, desde

entonces, estos países y sus sectores públicos han vuelto a emerger con un modelo de Gobierno más austero, mejor y más transparente, centrado en capacitar a los ciudadanos para que sean emprendedores e inventivos (para más detalles, véase la historia sobre el sistema de salud danés más adelante en este capítulo).⁶

SALUD 4.0

La transformación institucional del sistema de sanidad sigue aproximadamente el mismo viaje de 1.0 a 4.0 que hemos descrito en otros ámbitos. Es un viaje desde

- 1.0: una asistencia basada en los *inputs* y en la autoridad; a
- 2.0: una asistencia gestionada en función de los resultados; a
- 3.0: una asistencia integradora basada en el paciente; a
- 4.0: una asistencia holística integral basada en el ciudadano.

He aquí dos ejemplos que ilustran bien la transformación de un sistema de asistencia sanitaria en relación con el marco anterior.

Namibia

Nuestro trabajo en el sistema de asistencia sanitaria de Namibia empezó como una colaboración entre el Synergos Institute, McKinsey and Company y el Instituto de la Presenciación. En las primeras etapas del proceso, en otoño de 2010, Otto llevó a cabo un taller de tres días con el gabinete ministerial de Namibia. El primer día, el primer ministro explicó el núcleo del problema al que estaban confrontados, según su modo de verlo: «Debemos volver a conectar nuestro proceso político con las necesidades reales de las comunidades. Ahora mismo, nuestro proceso político está muy desconectado de las necesidades reales en los pueblos».⁷

Uno de los ministros añadió: «Ésta es nuestra situación. Debe saber que tenemos unas rutinas de planificación. Tenemos nuestra visión para 2030. Tenemos nuestro plan quinquenal. Tenemos un plan estratégico. Y tenemos nuestros planes presupuestarios anuales. Desarrollar todos estos planes requiere mucho tiempo. El problema es que estos planes no están relacionados entre sí y no conectan con lo que realmente está sucediendo». Todos los líderes del Gobierno que estaban en la sala estuvieron de acuerdo en que ése era el principal problema que tenían: la desconexión entre sus rutinas gubernamentales y los servicios por un lado, y las necesidades reales de las comunidades de los pueblos por el otro.

La segunda desconexión que describieron tenía que ver con la parte superior de la pirámide. «Realmente, no podemos hablar con los funcionarios de mayor rango –me explicó un ministro–, no nos toman realmente en serio. Piensan que ellos están en sus puestos gracias a sus cualificaciones profesionales, y que nosotros, los ministros, somos simples cargos políticos. Ya sabe, sólo porque tenemos conexiones políticas, no porque seamos competentes». Otros ministros de la sala asintieron con la cabeza.

Luego, otro ministro habló de una tercera desconexión, el generalizado problema de los silos que fragmenta el trabajo de las agencias gubernamentales en muchos lugares. «El problema de los silos empieza aquí, entre nosotros –dijo mirando a las caras de sus colegas–, porque no hablamos claro y directo entre nosotros. Empieza con nosotros, y luego el mismo comportamiento se replica en nuestros ministerios». El problema de los silos impide la comunicación entre los ministerios y dentro de ellos.

Nuestro trabajo con el Ministerio de Sanidad y de Servicios Sociales confirmó la existencia de estas brechas. Empezamos con una evaluación conjunta de la situación que identificó un liderazgo débil, unos procesos de trabajo separados en silos, estructuras disfuncionales, sin planificación estratégica, sin recogida de datos y sin objetivos claros, y comprobamos que el ministerio no iba por el camino de cumplir los objetivos de desarrollo del milenio de Naciones Unidas.

Después de tres años de colaboración, varios de estos problemas se han resuelto satisfactoriamente, aunque muchos también requerirán seguir trabajando en ellos. A lo largo de este proceso, sin embargo, ha cambiado algo muy importante. Los líderes de Namibia han empezado a reconocer su propio papel en la perpetuación de los problemas y están tomando la iniciativa y responsabilizándose a la hora de trabajar en soluciones innovadoras.

He aquí algunas lecciones que identificamos en su viaje de transformación del sistema más allá de 1.0:

Coiniciación. La primera fase estableció una base común y una intención compartida entre los actores clave del Ministerio de Sanidad namibio. Los socios internacionales querían desarrollar plataformas transversales de innovación y liderazgo. Los líderes del ministerio, sin embargo, estaban más interesados en que sus funcionarios trabajaran como un equipo. Por lo tanto, nosotros (el equipo de facilitación internacional y namibio) abandonamos nuestro plan original y empezamos a atender las necesidades expresadas por nuestros socios en el terreno. Nos dimos cuenta de que si queremos cambiar a los demás, primero tenemos que estar abiertos al cambio nosotros mismos.

Copercepción. Un viaje de percepción satisfactorio rompe las fronteras obsoletas y artificiales. En Namibia, tuvimos que abrir los ojos de los líderes sanitarios ante el sistema para que lo vieran con los ojos de los pacientes, el personal de enfermería y las comunidades lejanas. Este tipo de viaje de percepción se realiza en pequeños grupos de cinco a siete personas (para que todos quepan en un coche o una furgoneta) durante varios días.

Coinspiración. El cambio más importante en cualquier viaje de transformación es el cambio del corazón. Este cambio requiere prácticas de reflexión y de contemplación profundas junto con una infraestructura de apoyo, que incluya talleres, asesoramiento y consultoría con semejantes. Estas actividades cubren tanto las necesidades individuales como la cultura del equipo o la organización: reconectar con el propósito más profundo, desarrollar el espíritu de equipo, priorizar y

fomentar la responsabilidad personal.

Cocreación. Todos los cambios culturales profundos y las innovaciones institucionales requieren aprender haciendo. La fase de prototipado en el proyecto de sanidad de Namibia generó la idea de las Unidades de Provisiones Regionales (RSU, por sus siglas en inglés). Un pequeño grupo transversal de líderes, incluyendo a personal de enfermería, médicos y al director regional, mantiene reuniones semanales como una manera de aprender haciendo. Su objetivo es mejorar la salud materna. Cada debate empieza con una revisión de los datos y los acontecimientos de la semana. Estas reuniones permiten a los profesionales de diferentes rangos comunicarse, preguntarse e intercambiar opiniones en un entorno colaborativo y sin juzgarse. Pude asistir (Otto) a una de las reuniones de la RSU. En un momento de la conversación, una enfermera joven se dirigió al líder más veterano de la mesa (el director de toda la región), que no había participado hasta entonces en el debate y le dijo: «Entiendo por su lenguaje corporal que no está de acuerdo con lo que se está diciendo aquí». Y luego, fue el turno del director de explicar su visión de la situación. Cuando escuché a la joven enfermera sonsacar la opinión a la persona más veterana del grupo, supe que algo estaba funcionando. Habían establecido una cultura de la comunicación y el aprendizaje constructivo.

Hoy (en 2013) esos procesos en equipo de las unidades regionales se están desplegando en las trece regiones de Namibia. Este trabajo está siendo realizado por los namibios y les pertenece, sin ninguno de los colaboradores internacionales. El proceso de las RDU ayuda a los líderes regionales a centrarse en su responsabilidad con unos mejores resultados. Los líderes dirigen la implementación de las políticas, coordinan la provisión de servicios, gestionan el avance en los objetivos y resuelven los problemas para garantizar la efectividad de las intervenciones sanitarias. Descubrir qué hace que esos grupos sean efectivos es un proceso continuo de aprender haciendo.

Coevolución. «Solía pensar que la Secretaría Permanente de Windhoek debía asumir la responsabilidad final en las cuestiones sanitarias. Pero ahora entiendo que yo soy la secretaria permanente de mi región y que debo hacerme yo responsable», afirmaba Bertha Katjivena, directora regional de Sanidad de la región de Hardap. Es una de las 25 líderes existentes y emergentes que se reúne regularmente en los Foros de Desarrollo del Liderazgo (LDF, por sus siglas en inglés). El vicesecretario permanente, doctor Norbert Forster, sonrió cuando contaba la evolución de ese equipo. «Había rigidez en el modo en que funcionaban los departamentos, con varios departamentos en silos, y había una desconexión entre el nivel nacional y las trece regiones –afirmaba–. El proceso que realizamos se centró en romper las barreras mediante talleres y retiros. La gente pudo conocerse. Mediante la comprensión y el visionado conjuntos, hemos creado un equipo cohesionado que antes no teníamos. Al final de este proceso, habrá un gran cambio en la cultura de la organización, pasaremos de trabajar en silos a trabajar en equipos».

En general, el proceso de Namibia ayudó a hacer pasar el sistema de 1.0 (cada parte contenida en su propio silo) a 2.0 (más responsables con los pacientes) y a 3.0 (colaboración a través de los silos en las unidades regionales).

Pasar al 4.0, a un sistema basado en el objetivo de reforzar las fuentes de salud de toda la comunidad, de todos los ciudadanos, es una tarea para el futuro. Lo cual nos lleva a la siguiente parada: Dinamarca.

La transformación sanitaria regional en Dinamarca

En otoño de 2010, el equipo de liderazgo de un gran hospital universitario danés vino a Boston a realizar un taller de liderazgo. Con el apoyo de nuestra colega danesa Karen Ingerslev, el grupo hizo entrevistas a algunos actores antes de venir a Boston. Estas entrevistas ayudan a los que toman las decisiones a ver su rol a través de los ojos de las personas implicadas. Una de las principales lecciones que aprendieron los líderes era que su papel como líderes del hospital no se limitaba a su propio hospital, sino que estaba conectado con la calidad de la salud en toda la región.

Al año siguiente, el grupo sugirió realizar un taller de seguimiento con todo el equipo de liderazgo del centro de Dinamarca, incluyendo a los equipos de gestión de los hospitales más pequeños de la región. Fue un proceso muy interesante que me permitió (Otto) observar de cerca una rápida transformación del conocimiento basado en el egosistema al conocimiento del ecosistema.

Había mucho en juego para esos líderes. Los hospitales se estaban fusionando o cerrando por todas partes para reducir los metros cuadrados, entre la presión por unos presupuestos estancados y la exigencia de más resultados por parte de los accionistas. Como explicó el líder del grupo Ole Thomsen: «El problema es que tenemos sistemas en los que no podemos poner más dinero. Nuestro reto es cómo desarrollar más calidad con menos recursos».⁸

Cada uno de ellos sentía la enorme presión de luchar en nombre de su propia organización para mantener los puestos, las funciones y la financiación existentes. ¿Cómo crear confianza en un entorno en que los genes de la competitividad y la supervivencia están sobrecargados?

Empezamos con la percepción. Durante varias semanas, el grupo llevó a cabo entrevistas a los actores y viajes de percepción. El taller empezó sintetizando sus ideas a partir de las actividades de percepción a través de conversaciones de café, modelización y cartografía de actores. Más adelante, les pedimos que usaran el Teatro de la Presenciación Social para representar cómo veían el sistema actual y cómo veían el futuro que quería emerger. El Teatro de la Presenciación Social es un método desarrollado bajo el liderazgo de Arawana Hayashi en el Instituto de la Presenciación; mezcla elementos de concienciación, teatro, danza, diálogo, ciencias sociales y trabajo de constelaciones.

Cuando cartografiaron la realidad actual –que denominamos Escultura 1– rápidamente formaron una constelación que parecía muy centrada en las instituciones, con los equipos de dirección de cada hospital controlándolo todo desde arriba. Luego,

cuando les pedimos que dibujaran la Escultura 2, otra constelación que representara el futuro del sistema que creían que quería emerger, el grupo puso la relación entre el paciente y el proveedor de la asistencia en el centro del sistema de asistencia sanitaria. De manera interesante, observamos que la Escultura 2 presentaba dos esferas interconectadas. La primera esfera estaba relacionada con la asistencia sanitaria y ponía al *paciente* en el centro; la segunda esfera adyacente estaba relacionada con las fuentes de salud y ponía al *ciudadano* (no al paciente) en el centro, rodeado por las relaciones con la familia, las organizaciones cívicas y la comunidad.

Al pasar de la Escultura 1 a la Escultura 2, los equipos de dirección de los hospitales vieron cómo cambiaba su rol. En la Escultura 1, los directivos de los hospitales estaban entre los jefes de departamento y los enfermeros y los médicos, bloqueando la conexión directa entre los proveedores de asistencia y los ciudadanos (no los pacientes). En la Escultura 2, una parte de los equipos directivos de los hospitales dejaba su posición y llegaba a los ciudadanos, a las comunidades y a la sociedad civil, mientras que los otros se movían en la dirección opuesta para formar conjuntamente un espacio de contención para la nueva relación entre los proveedores de asistencia médica y los pacientes y ciudadanos.

Según el lenguaje de la tabla 9, podemos ver la Escultura 1 como una representación de la asistencia gestionada (salud 2.0), con la experiencia del paciente fragmentada por muchos hospitales y entidades competidoras. La Escultura 2 tiene elementos de la salud 3.0 (integrar las diversas instituciones proveedoras para optimizar un circuito ininterrumpido para el paciente) así como de 4.0 (llegar al espacio de los ciudadanos y al viaje de los ciudadanos y crear un espacio de contención para todo el ecosistema sanitario).

Aunque esto empezó como un ejercicio, lo más inspirador fue que esos profesionales sanitarios pusieron algunas de sus ideas en práctica. Dijeron a sus líderes: «Valoramos su liderazgo, pero podrían hacer un mejor uso de nuestra experiencia si nos preguntaran más cosas en lugar de simplemente imponernos las soluciones. Así podríamos cocrear la solución juntos». Esta sugerencia inspiró a Ole Thomsen a cambiar el modo de funcionamiento del equipo de liderazgo realizando varias reuniones regulares en forma de casos clínicos.⁹

El taller terminó con el grupo desarrollando cinco iniciativas de prototipos. En sólo dos meses, lograron unos resultados asombrosos, como por ejemplo realizar los primeros pasos para reemplazar el modelo financiero, basado en objetivos de actividad y de productividad («cuantos más procedimientos realicemos, más dinero entrará») por otro que ponía delante la salud de los pacientes y los ciudadanos. Ello requirió un cambio de mentalidad, para dejar de basarse en el egosistema («cuanto más para nosotros, mejor será») y pensar en el ecosistema («cuanto mejor sea para los pacientes y los ciudadanos, mejor para todos»).

Cuando vi (Otto) a ese mismo grupo presentar los resultados de este y otros prototipos dos meses después, comprendí un poco mejor por qué los daneses, finlandeses y suecos siempre ocupan los primeros puestos en las clasificaciones. Es su cultura de

liderazgo. No les da miedo cuestionarse unos a otros. Y cuando lo hacen, se escuchan. Los líderes están dispuestos a escuchar a sus subordinados y a los actores conflictivos y dar crédito a los puntos de vista útiles. Están dispuestos a dejar un poco de lado sus egos y escuchar y pensar en lo que puede ser del interés de toda la región. No es fácil. Es duro. Pero es posible. Vi cómo sucedía ante mis ojos. Y éste puede ser el mensaje más importante del norte de Europa para el resto del mundo hoy: es posible. ¡Basta con hacerlo!

EDUCACIÓN 4.0

Del mismo modo que la transformación de un sistema de sanidad gira en torno a la transformación de la relación entre el paciente y el proveedor centrado en el médico (1.0) a cocreativo (4.0), el sistema educativo también pasa por un proceso de transformación que gira en torno a la relación entre el que aprende y el que enseña (véase la tabla 9).

Por consiguiente, la transformación institucional del sistema educativo es un viaje desde

- 1.0: una manera de organizarse centrada en los *inputs* y en la autoridad, dirigida por los maestros; a
- 2.0: un organización centrada en los resultados y basada en los exámenes; a
- 3.0: una organización centrada en los estudiantes y basada en los aprendizajes; a
- 4.0: una organización empresarial, cocreativa y basada en la presenciación.

Viena: reinventar el sistema educativo

Una de las primeras veces que me reuní (Otto) con la ministra austríaca de Educación y Cultura, Claudia Schmied, y su equipo del ministerio, fue durante un taller de medio día. Estábamos sentados en una larga mesa rectangular. La ministra y sus dinámicos y jóvenes asistentes estaban sentados delante de mí en el extremo de la mesa. A su lado, estaban todos los jefes de departamento, gente que había pasado gran parte de su carrera en el ministerio. Delante de ellos, en el otro extremo largo de la mesa, había un grupo de innovadores estudiantes de Alemania y Austria. Al mirar a los innovadores a un lado y a los jefes de departamento en el otro, era como si el siglo XXI estuviera en frente del siglo XIX, con la ministra y su equipo en medio. La ministra rebosaba energía e inspiración. Antes de ocupar el cargo, había trabajado en el campo del cambio empresarial y organizacional –no había tenido la típica carrera en el partido–. En silencio, deseé que su buena energía no se disipara nunca.

Avancemos un año. Volví a Viena, esta vez para una reunión de la red nacional de innovadores educativos procedentes de todo el sistema. En lugar de 10 innovadores de base, esta vez había 250. Había menos personas del ministerio, pero seguían siendo visibles. En cierto modo, parecía que estaba presente todo el sistema educativo. Durante esa reunión, pedimos a todo el mundo que reflexionara sobre tres aspectos del sistema educativo: la relación cambiante entre los alumnos y los maestros; la escuela como una

organización de aprendizaje, y el sistema nacional en su conjunto.

Los innovadores locales tardaron sólo una o dos horas en establecer que todos estaban de acuerdo en el 80 o 90 % de los cambios que necesitaba el sistema, pero que ninguno de esos cambios se reflejaba en el discurso político del país. Existía una completa desconexión entre los innovadores educativos a nivel escolar y el discurso político nacional.

Avancemos otro año. Esta vez, otro grupo de 250 promotores del cambio se reunió en Alpbach (Austria). Antes de la llegada de la ministra Schmied, mantuvimos una primera sesión en la que preguntamos a los participantes dónde veían un mundo que estaba muriendo y dónde experimentaban un mundo que quería nacer. Lo que estaba muriendo, según ellos, era «el maestro que transfiere conocimientos, que actúa como un actor único». Lo que estaba naciendo era «el maestro como asesor y como uno más del equipo».

«Lo que está muriendo es una pedagogía que gira en torno a técnicas y recetas. Lo que está naciendo es una pedagogía que gira en torno a la percepción y a la materialización del mejor potencial de los estudiantes».

«Lo que debemos dejar ir –añadieron otros– es pensar en la escuela en términos de clases o de trimestres [y] una cultura de regulación y control. Debemos desarrollar una nueva forma de colaboración igualitaria entre padres, maestros y alumnos».

Un tercer grupo de afirmaciones se centró en la evaluación. «Hay muchas cosas buenas en el sistema, pero centrarse en los estándares y en los resultados está matando lo nuevo; los viejos estándares de evaluación imponen su sello en lo nuevo».

Y un cuarto grupo se centró en el sistema en su conjunto: «Estamos constantemente haciendo remiendos con la escuela; cambiando una ventana aquí y una puerta allá, pero lo que necesitamos realmente son *unos nuevos cimientos para todo el edificio*».

Al escuchar estos comentarios, me di cuenta de que los esfuerzos de la ministra no habían sido en vano. De algún modo, había logrado conectar entre sí a todos los actores. Los resultados prácticos y los logros eran como poco sorprendentes. Contra la resistencia combinada del sistema conservador y del sindicato de maestros, la ministra y su equipo lograron primero prototipar y luego escalar su concepto de nueva escuela media, una entre varias iniciativas clave que utilizó para llevar al sistema educativo austríaco al siglo XXI. También se centró en desarrollar la capacidad de liderazgo individual y colectivo en todo el sistema.

Claudia Schmied, que viaja por todo el país haciendo viajes de escucha, representa una nueva estirpe de liderazgo político: independiente, profesional, autorreflexiva, inspirada, valiente y dinámica a la hora de enfrentarse a los potentes intereses particulares de su país. Para mí, es un ejemplo de que el impacto que podemos causar no tiene límites si nos conectamos con la intención profunda de nuestro viaje.

La ministra Schmied reflexiona sobre el viaje de cambio sistémico que ha estado observando y liderando:

El sistema escolar austríaco todavía tiene muchos elementos 1.0, incluyendo una

cultura de regulación centralizada y de control. Se supone que las autoridades deben resolver los problemas. Además, cada vez vemos más elementos del Sistema 2.0, en el que los cambios demográficos (menos alumnos) o las elecciones de los padres crean competencia entre las escuelas. Algunos elementos del Sistema 3.0 están muy desarrollados en el sistema educativo austríaco, por ejemplo en el poder político que el sindicato de maestros tiene sobre todos los temas educativos clave en el país.

Pero el objetivo debe ser realizar las cualidades y los modelos mentales del Sistema 4.0. Si lo logramos, todos los actores escolares se centrarán en crear una escuela de éxito. Los maestros se verán a sí mismos como «Zubin Mehtas», como directores de orquesta de la mayor creatividad de sus alumnos; y los alumnos comodelarán el sistema. El fundamento del Sistema 4.0 es la voluntad común. Esto significa poner la dimensión relacional en el centro del escenario. Esto es lo que más importa. Se trata de lo que nuestras escuelas del futuro serán capaces de realizar para servir al bienestar individual y comunitario.¹⁰

Reinventar un sistema educativo para el mundo 4.0 emergente requiere más que mejorar las notas o añadir algunas clases al currículo. Requiere una voluntad común, como afirma Claudia Schmied, para renovar los cimientos del propio edificio, de todo nuestro sistema educativo. Requiere comprender que la esencia de toda educación real es la transformación, aprovechar nuestras capacidades profundas para crear y aportar recursos para una «alfabetización transformadora».¹¹

Allá donde vayamos, la gente cree que su sistema educativo está en crisis. Algunos sistemas ven una crisis de resultados: quieren que sus estudiantes saquen mejores puntuaciones en las pruebas estandarizadas (Educación 2.0). Otros ven una crisis del proceso: quieren que el aprendizaje se centre más en los estudiantes, convertir a los profesores en asesores, etcétera (Educación 3.0). Y unos pocos quieren dar a los estudiantes la oportunidad de lograr su máximo potencial futuro como seres humanos, de acceder a sus mejores fuentes de creatividad y emprendimiento. Ven una crisis de la transformación humana profunda (Educación 4.0).

Se trata de un viaje transformativo que hoy está más disponible y es más adecuado que nunca. Nietzsche capta la esencia de este viaje con unas simples y bellas líneas en *Así habló Zaratustra*, cuando habla de la metamorfosis del espíritu:

Tres transformaciones del espíritu os menciono: cómo el espíritu se convierte en camello, y el camello en león, y el león, por fin, en niño.

¿Qué es pesado?, pregunta el espíritu de carga, y se arrodilla igual que un camello que quiere que le carguen bien. ¿Qué es lo más pesado, héroes?, pregunta el espíritu de carga, ¿para que yo cargue con ello y mi fortaleza se regocije?

Con todas estas cosas, las más pesadas de todas, carga el espíritu de carga: semejante al camello que corre al desierto con su carga, así corre él a su desierto.

Pero en lo más solitario del desierto tiene lugar la segunda transformación: en león se transforma aquí en espíritu, quiere conquistar su libertad y ser señor en su

propio desierto. Aquí busca a su último señor: quiere convertirse en enemigo de él y de su último dios, con el gran dragón quiere pelear para conseguir la victoria.

¿Quién es el gran dragón, al que el espíritu no quiere seguir llamando señor ni dios? «Tú debes» se llama el gran dragón. Pero el espíritu del león dice «yo quiero». «Tú debes» le cierra el paso, brilla como el oro, es un animal escamoso, y en cada una de sus escamas brilla áureamente «tú debes».

Hermanos míos, ¿para qué se precisa que haya un león en el espíritu? ¿Por qué no basta la bestia de carga, que renuncia a todo y es respetuosa?

Crear valores nuevos –tampoco el león es aún capaz de hacerlo: mas crearse libertad para un nuevo crear–, eso sí es capaz de hacerlo el poder del león.

Pero decidme, hermanos míos, ¿qué es capaz de hacer el niño que ni siquiera el león ha podido hacer? ¿Por qué el león rapaz tiene que convertirse todavía en niño? Inocencia es el niño, y olvido, un nuevo comienzo, un juego, una rueda que se mueve por sí misma, un primer movimiento, un santo decir sí. Para el juego de crear, se precisa un santo decir sí.¹²

La crisis de nuestro sistema educativo es que, como mucho, trata a nuestros estudiantes como camellos con carga. Falta un conocimiento profundo del viaje humano, necesario para cocrear entornos de aprendizaje que permitan a los estudiantes pasar de funcionar como camellos con carga a la «práctica de la libertad», es decir, del «tú debes» al «yo quiero», y luego del estado del león («libertad desde») al estado del niño, el santo decir sí («libertad para») que nos permite acceder al nivel más profundo de creatividad.

Algunas personas dicen: «Quizás esta transformación 4.0 del espíritu humano es sólo para la élite, para unos pocos, no para muchos».

Bueno, esto no es lo que *nos* dice la experiencia, ni nuestra creencia. Cuando invitamos a personas a momentos de quietud para que investiguen su viaje de desarrollo profundo (su «yo evolutivo», como diría Robert Kegan de Harvard),¹³ descubrimos que la mayoría de la gente está muy abierta a tal petición. Nos ha sorprendido ver lo abiertos e interesados que están los líderes jóvenes en adentrarse en las capas profundas de conciencia y de conocimiento. Prácticamente no hemos experimentado ningún rechazo al introducir estos conceptos, métodos y herramientas en nuestro trabajo con agricultores, maestros, profesionales de la salud, comunidades, compañías y gobiernos de diferentes generaciones y culturas, a pesar de que la mayoría no sabía nada de esos métodos con anterioridad.

Así pues, ¿qué sugiere todo esto? Creemos que sugiere que la limitación real no está «ahí fuera» en el mundo, sino en nuestra cabeza, en lo que pensamos que puede ser posible. La voluntad común de la que Claudia Schmied habla para regenerar todos los cimientos de nuestro sistema educativo nunca antes había sido tan accesible y tan posible.

La tabla 10 representa los paralelismos en la transformación sistémica de la educación y de la salud. Ambos sistemas realizan un viaje desde una organización centrada en la autoridad y basada en los *inputs* (1.0), a otra centrada en los exámenes y

en los resultados (2.0), luego a otra centrada en los estudiantes y basada en el aprendizaje (3.0), a otra que es empresarial, cocreativa y basada en la presenciación (4.0). A lo largo de este viaje, el eje central del sistema –es decir, el eje entre estudiante/paciente/ciudadano y profesor/médico/enfermero– ha pasado de estar basado en el profesor/médico (1.0) a transaccional (2.0) a dialógico (3.0) y luego a cocreativo (4.0). En el lenguaje de las tres transformaciones del espíritu humano de Nietzsche, podemos asociar el camello cargado («tú debes») con las dos primeras relaciones, el león con el 3.0 («yo quiero») y el niño o la rueda que se mueve por sí sola con el 4.0 (el santo decir sí).

Pequín: liderando comunidades de aprendizaje en el gobierno chino

Esto puede sonar irremediabilmente idealista, y algunos puede que entornen los ojos al leer esto, pero pensamos que los pocos ejemplos emergentes de 4.0 que describimos en este libro son sólo fragmentos ejemplares de un cambio mucho mayor que está empezando a producirse en todo el mundo. Este cambio es esencialmente un cambio en la conciencia de los líderes y los promotores del cambio.

El viaje de transformación del sistema educativo dirigido por la ministra Claudia Schmied en Austria, la transformación del sistema sanitario regional en Dinamarca y Namibia, la transformación de la corrupción y de los servicios gubernamentales en Bojonegoro (Indonesia) y la transformación de la Secretaría de Patrimonio Nacional, prácticamente un ministerio del Gobierno federal de Brasil, son en todos los casos historias y ejemplos improbables de un patrón más extenso. Consideremos también a un grupo de funcionarios de alto rango del Gobierno chino con los que Otto y Peter Senge empezamos a trabajar en 2012.

TABLA 10 Paralelismos en la transformación de los sistemas educativo y sanitario

Fase	Sanidad	Escuelas	Relación	Estudiante/ paciente	Profesor/ médico
1.0 Conocimiento tradicional: <i>jerarquía</i>	Centrada en la autoridad y en los inputs: <i>basada en la institución</i>	Centradas en la autoridad y en los inputs: <i>basada en los profesores</i>	Centrada en el doctor/ profesor	Receptor	Autoridad
2.0 Conocimiento de egosistema: <i>mercados y competencia</i>	Centrada en los resultados: <i>basada en la gestión de la asistencia</i>	Centradas en los resultados: <i>basadas en los test</i>	Transaccional	Cliente	Experto
3.0 Conocimiento de los actores: <i>redes y negociación</i>	Centrada en el paciente: <i>patogénesis basada en las necesidades</i>	Centradas en el estudiante: <i>basadas en el aprendizaje</i>	Dialógica	Cliente	Asesor
4.0 Conocimiento de ecosistema: acción colectiva basada en el conocimiento (ABC)	Centrada en el ciudadano: <i>salutogénesis basada en el bienestar</i>	Centradas en el emprendimiento: <i>basadas en la copercepción, la presenciación y la cocreación</i>	Cocreativa	Cocreador	Comadrona

Lo que nos impresionó al trabajar con ellos fue la sinceridad con la que participaron en un viaje de seis meses por el proceso de la U. Empezó con un taller en China, seguido por dos semanas en el MIT y otros viajes de aprendizaje relacionados a las Costas Este y Oeste de Estados Unidos, para volver luego a China para un taller de retiro de una semana de duración. Durante la segunda mitad del proceso, trabajaron en equipos pequeños para cocrear cinco prototipos. Cuando exploraron por primera vez sus iniciativas de prototipos con el método del Teatro de la Presenciación Social, se dieron cuenta de que tenían que cambiar o hacer evolucionar el papel del Gobierno en el sistema. El antiguo rol del Gobierno era estar en el centro y dar soluciones que satisficieran las necesidades de los ciudadanos. El nuevo rol del Gobierno, sobre los que esos líderes aprendieron más durante su trabajo de prototipado, empezaba con un espacio de escucha profunda, en el que escuchar las preocupaciones de los ciudadanos y de todos

los actores relevantes. En este espacio cocreativo, los actores podrían cogenerar las soluciones que mejor se adaptaran a sus necesidades.

Todo el mundo quedó impresionado cuando los funcionarios chinos compartieron sus resultados y sus experiencias de aprendizaje. Pero lo que fue especialmente emocionante fue un círculo de tres horas en el que compartieron sus ideas personales, reflexiones y lecciones aprendidas al final de ese viaje de seis meses (durante el cual todos siguieron desempeñando su trabajo diario). He aquí algunas citas que Peter grabó mientras estábamos en el círculo de cierre:

«Los cambios que noto en mí mismo, de estar más tranquilo, pueden ser sutiles, pero son profundos».

«¿Realmente puedo dejar ir?».

«¿Estoy abierto? ¿Está mi corazón abierto?».

«Lo que me mueve es este grupo. Aquí todos son mis maestros».

«Lo que se mueve para mí es la autenticidad en nosotros mismos; el resultado [de esto] es una comunidad real».

«Lo que me ha movido es la disolución de las fronteras».

«Noto cómo ha cambiado mi yo interior. Puedo sentirlo... pensar y sentir desde el yo interior».

«Para mí, la lección más importante es escuchar».

«Cuanto más aprendemos aquí, más nos cuestionamos a nosotros mismos».

«No se trata de aprender sólo algo tangible; es aprender a cambiar nuestro propio estado».

«Como ciudadanos de la Tierra, nos podemos sentir incapacitados [por la magnitud de los problemas]. Pero cuando nos conectamos con el mundo, nos sentimos fuertes».

«Creo que esto tendrá un impacto duradero para mi país».

«Los problemas que aparecen [en nuestro trabajo] son una oportunidad para pensar de forma más profunda».

Estas observaciones reflexivas nos llevaron a Peter y a mí a explorar con nuestros colegas chinos cómo este tipo de trabajo se podría desarrollar, localizar y escalar en el contexto chino según sus necesidades. Con la posible excepción de los negocios globales, probablemente no hay ninguna institución en el planeta aparte del Gobierno chino que tuviera un impacto más significativo en liderar una economía sostenible que sirviera a todos.

COMPAÑÍAS 4.0

¿Qué significa este cambio emergente de contexto y de conciencia para transformar y revolucionar lo que muchos consideran la institución más poderosa de este planeta –los negocios–? Muchas compañías han tenido que cerrar al dejar de adaptarse y de ser relevantes; y muchas corren el riesgo de terminar igual. Así pues, ¿cómo sería un viaje hacia una posible empresa 4.0?

He aquí una versión resumida del viaje hacia el 4.0 en los negocios, que ilustramos con ejemplos de la vida real a continuación. En general, pasa de

- 1.0: basado en el propietario con un control centralizado; a
- 2.0: basado en los accionistas, descentralizado y divisionalizado; a
- 3.0: basado en los accionistas, en red y matriz; a
- 4.0: un ecosistema cocreativo basado en la intención.

BALLE: crear un movimiento nacional a partir de White Dog Café

La Alianza Empresarial para unas Economías Locales Vivas (BALLE, en sus siglas en inglés) cuenta con 22.000 miembros y es la red de empresas social y medioambientalmente responsables que más rápido crece en Norteamérica.¹⁴

Los orígenes de BALLE nos llevan al White Dog Café de Filadelfia, y a su fundadora y propietaria Judy Wicks, autora de las memorias *Good Morning, Beautiful Business*.¹⁵ Durante veinticinco años, Wicks lideró una serie de prácticas empresariales innovadoras, incluyendo relaciones de colaboración directas con agricultores locales y el uso de proveedores sostenibles y locales. El White Dog Café pagaba a sus trabajadores un salario decente, llevaba a los clientes a viajes de aprendizaje a las granjas proveedoras de la cafetería, y organizaba ecovisitas para mostrar a los clientes adónde iban los residuos del restaurante, de dónde viene el agua municipal de Filadelfia, y dónde se genera la energía que utilizan. El White Dog Café se convirtió en la primera empresa de Pennsylvania que obtenía el 100 % de su electricidad de las energías renovables.¹⁶

Al adoptar estas prácticas, el White Dog Café se hizo más próspero y exitoso. Pero en lugar de dormirse en los laureles de su éxito, Wicks decidió hacer algo distinto. Se dio cuenta de que si realmente se preocupaba por el bienestar de su comunidad y de su entorno, tenía que compartir sus prácticas empresariales y *ayudar a sus competidores* a aprender a hacer lo que ella ya estaba haciendo. Wicks recuerda el momento en que se dio cuenta de que los negocios 3.0 (hacer cosas socialmente responsables) ya no bastaban. «Fue un momento de transformación cuando me di cuenta de que no existen las empresas sostenibles, por muy buenas que fueran las prácticas de mi negocio, por mucho que compostara y reciclara y comprara a los agricultores y utilizara energía renovable, etcétera, de que no es más que una gota en un cubo de agua. Tuve que salir de mi propia compañía y empezar a trabajar en cooperación con otros, y especialmente con mis competidores, para crear todo un sistema basado en esos valores».¹⁷

Para pasar a este entorno 4.0, Wicks creó la Fundación White Dog Café, que fundó con una parte de los beneficios de su restaurante. Lo primero que hizo fue preguntar al agricultor que le suministraba cada semana dos cerdos criados ecológicamente qué necesitaría para suministrar a otros restaurantes también. Cuando le dijo que necesitaba un camión refrigerado, le prestó 30.000 USD (de los beneficios de su restaurante) para comprar el camión para poder empezar a suministrar a todos los restaurantes de la competencia con la misma calidad de cerdo.¹⁸ El primer proyecto de la Fundación fue Fair Food (www.fairfoodphilly.org), que tuvo el propósito original de proporcionar

asesoría gratuita a la competencia de White Dog –los cocineros y propietarios de otros restaurantes de Filadelfia– para enseñarles a comprar cerdo criado humanamente y otros productos de granjas familiares locales y a entender por qué era importante.¹⁹

También bajo el paraguas de la fundación, en 2001 Wicks lanzó la red Sustainable Business Network (SBN) en la región de Filadelfia para diseminar las prácticas empresariales del White Dog, y ese mismo año se unió a otros para cofundar la Alianza Empresarial para unas Economías Locales Vivas (BALLE), para constituir una red de negocios locales que utilizaran esas prácticas para convertirse en una alternativa viable a la economía corporativa de las cadenas de tiendas.

El movimiento BALLE demuestra que los negocios locales pueden triunfar aumentando la cooperación y no la competencia. Los pioneros y empresarios dispuestos a compartir información propietaria sobre sus operaciones, sus prácticas y las necesidades de sus negocios ayudando al mismo tiempo a otros de su sector están mejorando el bienestar del ecosistema mayor, haciendo avanzar asimismo el bienestar de su propia empresa.

Natura: cambiar el campo de negocio

Natura es una compañía de productos dermatológicos y cosméticos de Brasil que factura varios miles de millones de dólares y que ha sido un líder innovador en el desarrollo sostenible de Brasil y América Latina. Cuando la compañía obtiene materias primas de la selva de Brasil, Natura se asegura de que su extracción se haga de un modo medioambiental y socialmente sostenible y de que la actividad no altere las tradiciones culturales locales. La compañía también ha establecido acuerdos de distribución de beneficios que garantizan que parte de los excedentes se reinvierta en la sostenibilidad y la resiliencia cultural de las comunidades amazónicas que trabajan al principio o en el origen de la cadena de valor de Natura. Estos acuerdos de distribución de beneficios con las comunidades del ecosistema de Natura se realizan mediante fundaciones comunitarias autogobernadas en las propias comunidades. Natura también invierte en educación y en el refuerzo de capacidades en todo su ecosistema de colaboradores e incita a sus socios a trabajar también con otras compañías, de modo que las comunidades no se vuelven exclusivamente dependientes de Natura económicamente.²⁰

En los años setenta y ochenta, Natura desarrolló un modelo de venta directa que capacitó a los miembros de la comunidad. Actualmente, sus productos se venden a través de 1,5 millones de microemprendedores y asesores de belleza que revenden los productos de Natura en sus propias comunidades.

Del mismo modo que el inicio del movimiento BALLE se puede rastrear hasta las conversaciones en la cocina del White Dog Café, el origen de Natura se puede rastrear hasta unas inspiradoras conversaciones en un espacio generativo minúsculo hace muchos años. En 1969, Luiz Seabra (que entonces tenía veintiséis años) estaba en frente de su estudio entregando rosas blancas a las mujeres que pasaban por la calle. Luego las acompañaba, rosas en mano, de la calle hasta su estudio para conversar con ellas y ofrecerles una consulta gratuita sobre unos nuevos productos de tratamiento

dermatológico y cosméticos que acababa de prototipar. «Me enamoré –recuerda Luiz– de las relaciones y de la belleza».

Como desde entonces sigue enamorado, fui (Otto) a conocer a Luiz a São Paulo en noviembre de 2011. Ahora tiene sesenta y pico años, pero su energía joven y dinámica sigue irradiando de todo su ser. Relajado y vestido con vaqueros en el edificio de oficinas que comparte con los dos cofundadores de Natura, recuerda cómo empezó todo:

«Cuando tenía doce años, observaba a mi hermana usar los productos de belleza. Tenía la sensación en mi corazón de que un día *yo crearía esos productos*». Catorce años después, estaba regalando rosas blancas e invitando a mujeres a un espacio relacional inspirador que les encantaba con un tipo de conexión diferente con su propio cuerpo, su belleza, entre sí y con ellas mismas.

«La rosa blanca –narra Luiz– es un símbolo de lo que nos gustaría ofrecer. ¿Cuál es nuestro regalo? Como la oruga que se transforma en mariposa, el regalo que aportamos al mundo también se transforma y cambia». Requiere, según Luiz, una *atención afectuosa* para encontrar «su propio camino hacia la belleza, el camino hacia la mariposa». Esta atención afectuosa, según Luiz, es la esencia de Natura. «Consiste en una conversación y una relación en la que nos emociona la presencia y la belleza».

Escuchando a Luiz, sentí la presencia de una visión del mundo que valora la belleza y la verdad del mismo modo. Esto me sorprendió realmente. Es lo que me gusta de Nietzsche. Mucha gente, hoy, no entiende que la belleza es primaria para la verdad. No ven que la esencia de las matemáticas es la belleza, que la esencia de la ciencia es la belleza. Para encontrar esta esencia, debemos seguir las matemáticas y la ciencia hasta su origen. Luiz lo hizo: fue directo a la fuente. Con doce años, empezó a escuchar a su hermana desde una conexión de corazón abierto.

Pero, ¿cómo aplicó Luiz este nivel profundo de atención y de escucha a la tarea de construir una compañía de 4500 millones de USD y con 1,5 millones de distribuidores que tiene un impacto en la vida de más de 100 millones de consumidores un día cualquiera? Lo haces, responde Luiz, centrándote no sólo en gestionar números o personas, sino «enfrentándote a ti mismo» con una mente abierta y un corazón abierto; en otras palabras, doblando el haz de observación hacia uno mismo. El problema en muchas organizaciones de hoy, según Luiz, es el miedo. Y «el único antídoto contra el miedo es el amor». Cuando juzgamos a los demás, creamos un ambiente de frialdad que abre el espacio para el miedo. Transformar esta atmósfera de miedo nos obliga a «conectar con nuestras fuentes de presencia, nuestro corazón abierto».

Entonces, me pregunto, ¿cómo llegó allí? ¿Qué proceso le llevó a ese estado?

«Soy muy tímido», responde. ¿En serio? «Pero me encanta el mundo». Esto era bastante obvio. Pero, ¿cómo llegó hasta allí?

«Yo también tenía demasiado ruido en la cabeza –narra Luiz–. Así que era esencial encontrar un silencio en mi interior». Primero encontró este silencio experimentando un cambio en su mente y en su corazón mientras leía un texto filosófico a los dieciséis años. En ese texto, Plotino sugería que «la Unidad está en el Todo, el Todo está en la Unidad». Luego, a Luiz se le ocurrió que este nivel más profundo de realidad al que se refiere

Plotino requiere un nivel más profundo de pensamiento, un pensamiento propulsado por la inteligencia del corazón. Este momento de comprensión le abrió a un mundo totalmente nuevo para él. Fue una experiencia intelectual y también espiritual que le permitió «encontrar un silencio en su interior». Conectar con ese lugar fue como «encontrar una nueva vida dentro de mí, un nuevo nacimiento».

Desde entonces, ha intentado operar desde esta conexión con la esencia en ese lugar tranquilo. Muchas de las herramientas de gestión normales, como gestionar según los números o según la cuota de mercado, significan simplemente perpetuar el ruido. «El uso de estos instrumentos de gestión tradicionales nos hace menos inteligentes». Tiene razón, pensé mientras lo escribía. Significa que las escuelas de negocios normales nos están haciendo más simples. Así, ¿por qué pagar por ello?

«Ha llegado el momento de escuchar nuestro silencio, de compartirlo; necesitamos una especie de masaje». Y para cultivar el silencio interior, «debemos tener filtros contra la excesiva banalidad». Esto nos ayudará a «transformar el miedo en amor».

Más adelante esa mañana, conocí a su socio empresarial, Guilherme Leal, otro cofundador de Natura. Después de fusionar su empresa con Natura en 1979, Guilherme contribuyó al desarrollo de Natura como la mayor empresa de cosméticos de Brasil. Lo que más me sorprendió fue ver cómo interactuaban mutuamente esos dos hombres. A menudo, la gente muy exitosa y de altos vuelos suele ir por libre. En cambio, esos dos hombres parecían mantener una relación delicada, respetuosa, afectiva y apreciativa. Pero ninguna de esas palabras describe su esencia. Si tuviera que elegir una única palabra, sería *altruista*. Parecían disfrutar genuinamente de sus diferencias y apoyarse mutuamente en ellas.

A pesar del éxito de la compañía, actualmente se enfrenta a nuevas oportunidades y retos. Como todas las compañías, Natura se enfrenta a unos cambios disruptivos en los negocios y en la sociedad. Además, sus fundadores están desempeñando un papel menos activo en su liderazgo diario. Un reto actual, por consiguiente, es cómo mantener viva la esencia de Natura en este nuevo contexto. Otro reto es reinventar la estrategia de la venta directa en la era de los modelos de negocio de la Web 2.0. ¿Cómo puede Natura convertirse en una plataforma que permita a todo el ecosistema de proveedores y consumidores copercibir y cocrear en su máximo potencial futuro?

«Natura es un fenómeno colectivo –afirma Marcelo Cardoso, vicepresidente sénior de sostenibilidad y desarrollo organizacional–, y hoy estamos en el umbral de un nuevo ciclo evolutivo». El nuevo ciclo evolutivo al que se enfrenta Natura y toda la comunidad de negocios tiene que ver con la economía del ecosistema cocreativo 4.0 emergente. El centro de la futura compañía basada en el ecosistema ya no es la oferta de un producto particular, sino una red cultivada de «múltiples conexiones y relaciones que tenemos entre nosotros como socios, productores, usuarios, propietarios, accionistas y comunidad. La visión radical que intentamos implementar coloca la relación sagrada con nuestros socios y clientes en el propio núcleo de la compañía».

Marcelo sugiere que hay tres principios esenciales que caracterizan la organización 4.0. El primero tiene que ver con la necesidad de influir por atracción más que por

control. El segundo tiene que ver con la tolerancia de la incertidumbre. Y el tercero está relacionado con eliminar el sistema 2.0 de bonificaciones. «Descubrimos que en Silicon Valley nadie está usando bonificaciones relacionadas con objetivos individuales –afirma Marcelo–. En el futuro, sustuiremos nuestros objetivos y sistemas de bonificaciones individuales por cinco objetivos para toda la compañía que cuenten su historia. En el futuro, tendremos más compensación fija y menos variable».

Este cambio en el sistema de compensación de Natura está avalado por muchas evidencias científicas que sugieren que la remuneración individual está haciendo más daño que bien al rendimiento de las compañías, excepto en casos de operaciones rutinarias muy simples y mecánicas que requieren poca creatividad.²¹ En esencia, Marcelo ve la actual transformación de Natura en términos de «de fuera adentro y de dentro afuera». De fuera adentro significa hacer que cultivar las relaciones sea la parte central de la futura compañía. De dentro afuera significa dejar ir el control, dejar ir los objetivos y bonificaciones individualizados, y dar con mecanismos más intrínsecos y cocreativos para motivar, fijar la dirección e innovar, a menudo conjuntamente con los socios del ecosistema. ¿Acaso es un proceso fácil? No, no lo es, y Marcelo es el primero en señalar que se ve a sí mismo y a Natura justo al principio de este viaje.

Food Lab: cambiar el campo de la comida

BALLE y Natura son buenos ejemplos de empresas basadas en parte en su misión que están yendo en la dirección del 4.0. Pero, ¿qué pasa con las compañías más tradicionales? ¿Qué necesitarán para hacer el cambio hacia el 4.0?

El Sustainable Food Lab está liderando soluciones en este ámbito. El Food Lab es un foro para líderes de todo el sistema para resolver los problemas más acuciantes y significativos de la alimentación y la agricultura.

En verano de 2002, Hal Hamilton, Don Seville, Adam Kahane y Peter Senge quedaron para desayunar en un congreso sobre liderazgo global. Empezaron explorando la posibilidad de que los debates polarizados sobre la sostenibilidad agrícola pudieran beneficiarse de la aplicación de la Teoría U. Más adelante, la conversación se amplió incluyendo a los líderes de Unilever y de la Fundación Kellogg, quienes describieron sus inversiones actuales en proyectos de agricultura sostenible y su deseo de influir en la corriente principal. Habían observado, sin embargo, la sensación de que ni la Fundación Kellogg ni Unilever eran suficientemente poderosos para hacerlo solos.

En el año y medio siguiente, Hal, Adam y sus colegas entrevistaron a docenas de líderes de sistemas en Estados Unidos, Europa y Brasil. De esas entrevistas, invitaron a algunas personas a unirse al Food Lab. Aunando los consejos y la experiencia de muchas entrevistas y reuniones, se lanzó el Sustainable Food Lab con el objetivo de que los sistemas alimentarios mayoritarios fueran más sostenibles.

El laboratorio reúne a líderes de más de sesenta empresas, gobiernos, grupos de agricultores y ONG con un enfoque específico. Aunque crear un sistema de alimentos sostenibles está en el núcleo de su trabajo, el grupo es consciente de que los puntos de vista sobre lo que significa ser sostenible difieren sustancialmente entre las instituciones,

las compañías y las organizaciones representadas en el laboratorio. Uno de los retos del equipo del laboratorio es utilizar estas diferentes perspectivas y prioridades como un catalizador para compartir los aprendizajes y las innovaciones significativas en el sistema.²²

Preguntamos a Hal, actualmente codirector del Food Lab, qué ha aprendido con la nueva creación de infraestructuras que ayuden a las organizaciones a colaborar y a innovar en su camino hacia el 4.0. Hal cuenta lo siguiente:

Lo que hemos aprendido es que hacer que todo un ecosistema de proveedores de alimentos sea más sostenible requiere un nuevo tipo de estructura de apoyo al liderazgo. Hemos descubierto tres infraestructuras de liderazgo o de aprendizaje en concreto que resultan efectivas. La primera es lo que llamamos «viajes de aprendizaje». Llevamos a varios grupos de personas interesadas a lugares interesantes y a los bordes de su sistema y les ofrecemos una experiencia de inmersión profunda durante un día o dos. Esto siempre ha sido muy exitoso, regenerador y en parte incluso transformador.

En segundo lugar, hemos descubierto que es crítico implicar a nuestros miembros en proyectos concretos de prototipado de temas de innovación que encajen bien con la agenda estratégica de esas organizaciones. Si estos proyectos tienen sólo un interés personal pero no son institucionalmente relevantes, las iniciativas no se sostendrán y no podrán ser escaladas.

Y, por último, descubrimos que existe una dimensión personal o humana en todo esto. No estoy seguro de cómo llamarla, pero tiene que ver con el hecho de que hemos creado una red más profunda de relaciones humanas que atraviesa todas estas fronteras institucionales. Esta red diferente de relaciones humanas no se basa sólo en sentirse mejor y tener más energía. Básicamente, consiste en tener una relación diferente con nuestro propio viaje, con el viaje de nuestra comunidad, y con el viaje de nuestro planeta. Así pues, es un campo que nos permite reconectar con nuestra esencia.

Además de estas tres experiencias de aprendizaje articuladas por Hal, existe una cuarta que no mencionó: tener a la gente adecuada con una mentalidad 4.0 en el núcleo de esa empresa. Las personas deben encarnar la esencia de la iniciativa con todo lo que hacen, como todos los promotores del cambio cuyas historias hemos descrito en estas páginas: Jon, Suyoto, Alexandra, Claudia, Judy, Michelle, Luiz, Guilherme, Marcelo, Hal...

En resumidas cuentas

La tabla 11 describe cómo la evolución de la corporación está incrustada en las fases evolutivas del desarrollo económico y su lógica subyacente. El propósito de la compañía 1.0 es el control sobre toda la cadena de valor. La lógica gira en torno a las economías de alcance; se pone el enfoque en la integración vertical (por ejemplo, la antigua IBM). El propósito de la compañía 2.0 son los beneficios. La lógica gira en torno a las economías de escala, y el enfoque se pone en la integración horizontal (por ejemplo, Intel y Microsoft). El propósito de la compañía 3.0 es el dominio del ecosistema. La lógica gira en torno a las economías en red. Entre los ejemplos, figuran Apple, Facebook y Google. El propósito de la compañía 4.0 es la administración del ecosistema. La lógica gira en torno a las economías de la presenciación; es decir, en torno a percibir y materializar los futuros emergentes. Algunos ejemplos emergentes de esta categoría incluyen a BALLE, Natura y al gigante del comercio electrónico chino Alibaba. La diferencia entre las compañías 3.0 y 4.0 es su intención: las compañías 3.0 se basan en el dominio de su ecosistema, mientras que las 4.0 intentan servir al bienestar y a la propiedad compartida de todos. Las corporaciones 3.0 y 4.0 son una nueva estirpe de compañías híbridas que tienen dos características principales: funcionan como un negocio y las inspira y dinamiza una misión social (en las compañías 4.0, la misión está más incrustada). No se trata de una característica marginal de la comunidad empresarial. Piense en lo que inspiró a fundadores visionarios como Steve Jobs en Apple; Eileen en Eileen Fisher Inc.; a Luiz, Guilherme y Pedro en Natura; a Judy y Michelle en BALLE; y a Hal en el Sustainable Food Lab. Estas empresas son ejemplos de una «nueva esencia» emergente de lo que significa dirigir una empresa de éxito. En este paradigma empresarial emergente, el éxito no sólo lo definen los beneficios, sino también su relevancia para el ecosistema mayor y sus contribuciones prácticas para eliminar las brechas ecológica, social y espiritual. Es interesante observar que algunas de estas compañías híbridas basadas en una misión social cada vez se parecen más a algunas de las ONG más innovadoras.

TABLA 11 Fases de la lógica económica y del desarrollo corporativo

Fase de desarrollo económico	Mecanismo de coordinación (poder)	Sector fundamental	Lógica económica dominante	Propósito empresarial	Ejemplos de compañías	Relaciones con los accionistas
1.0: Economía de Estado centralizada	Jerarquía, regulación, control (<i>palos</i>)	Sector primario: <i>público</i>	<i>Economías de alcance: integración vertical</i>	Control sobre toda la cadena de valor	Antigua IBM	De control
2.0: Economía de mercado libre	Mercado y competencia (<i>zanahorias</i>)	Sector secundario: <i>privado</i>	<i>Economías de escala: integración horizontal</i>	Beneficios y valor para los accionistas	Intel, Microsoft	De transacción
3.0: Economía de mercado social	Redes y negociaciones (<i>normas</i>)	Sector terciario: <i>social</i>	<i>Economías de redes (y alcance): integración circular</i>	Dominación del ecosistema	Apple, Facebook, Google	Empáticas pero dominantes: <i>no se comparte la propiedad</i>
Economía de ecosistema cocreativo	ABC: acción colectiva basada en el conocimiento (<i>presenciación del todo emergente</i>)	Cuarto sector: <i>colaboración transversal</i>	<i>Economías de la presenciación: integración en espiral</i>	Administración del ecosistema: <i>relaciones cocreativas con uno mismo, con los demás, con la naturaleza, con el todo</i>	Ejemplos emergentes: <i>Natura, BALLE, Alibaba</i>	Generativas: <i>cooperación, presenciación y cocreación del mejor potencial futuro</i>

ONG 4.0

Con la caída del muro de Berlín y el final de la Guerra Fría, empezó la transición hacia una era que ha visto el auge de un nuevo superpoder emergente: la sociedad civil global.

Desde finales de los años ochenta, millones de ONG y de organizaciones de la sociedad civil (OCS) han emergido en todos los continentes. Este movimiento, según Paul Hawken, es el mayor que el planeta haya visto nunca.²³ El sector de las ONG y de la sociedad civil es el recién llegado en la escena global. Con la creación de las Naciones Unidas después de la II Guerra Mundial, los gobiernos se han globalizado, y con el auge de la globalización, sobre todo a partir de 1989, las empresas se han globalizado en olas sucesivas. En resumidas cuentas, así es como la sociedad civil se expresa a través de esta nueva clase de instituciones y su viaje de desarrollo:

- 1.0: ONG: actores que alivian, dependientes de los donantes
- 2.0: ONG: defensores de las políticas, dependientes de los donantes
- 3.0: ONG: empresas con varios actores o de misión social, parcialmente autofinanciadas
- 4.0: ONG: empresas de innovación del ecosistema, parcial o totalmente autofinanciadas

WWF

El World Wild Fund for Nature (WWF; anteriormente el World Wildlife Fund) es una ONG internacional cuyo propósito es la conservación del medio ambiente.²⁴ Con más de 5 millones de colaboradores, WWF trabaja en más de 100 países de todo el mundo y es la organización de conservación independiente más grande del mundo. Su misión es poner fin e invertir la destrucción medioambiental.

Durante mi primera visita (Otto) a la sede central americana de WWF, su directora

comercial Marcia Marsh me explicó la evolución del trabajo de la organización:

Primero, nos centramos en la conservación del *medio ambiente*. Luego, nos dimos cuenta de que, para hacerlo, debíamos incluir a las *comunidades* que vivían en esas zonas. No podemos obviarlas. Luego, nos dimos cuenta de que eso tampoco era suficiente. Vimos que las fuerzas reales que destruyen nuestros hábitats y bienes comunes tienen poco que ver con las comunidades locales y mucho que ver con las fuerzas de los *mercados globales*. Así pues, nos dimos cuenta de que para proteger el medio ambiente teníamos que trabajar tanto con las comunidades locales como con los mercados globales; es decir, con las compañías globales así como con grupos de consumidores concienciados que ayudaran a cambiar las prácticas de abastecimiento corporativas para hacerlas más sostenibles.

Las tres fases que describió Marsh trazan la evolución de WWF desde el 1.0 (sólo protección medioambiental) al 2.0 (incluyendo a las comunidades) a 3.0 (incluyendo a los mercados). En términos de retos, significa que cuanto más nos acercamos al margen actual de trabajo, «más se tratan los problemas complejos, de todo el sistema y con múltiples actores que ningún sector ni institución individual puede cambiar solo». Como afirma Marsh, «por eso necesitamos iniciativas con múltiples actores para que eso sea posible».

Un ejemplo de este nuevo tipo de trabajo entre múltiples actores es la Iniciativa sobre el Triángulo de Coral (CTI por sus siglas en inglés). El Triángulo de Coral del sureste asiático no tiene parangón entre los entornos oceánicos mundiales por su importancia biológica y su belleza, y aún es máspreciado por su valor económico para los 125 millones de personas de la región, formada por seis países: Indonesia, Filipinas, Malasia, Papúa Nueva Guinea, las Islas Salomón y Timor Oriental. En mayo de 2009, los líderes de estos seis países se comprometieron con un Plan Regional de Acción de Iniciativas para el Triángulo de Coral, uno de los planes más completos, concretos y limitados en el tiempo jamás creado para la conservación de los océanos.

Esta iniciativa, que desde entonces ha generado cientos de millones de promesas de donaciones, empezó como empiezan todas las iniciativas de gran impacto: siendo pequeñas. Y surgió de un conjunto de conversaciones inspiradoras que ayudaron a transformar una enorme frustración sobre el estado de las cosas con una poderosa intención de crear un futuro diferente.

En este caso, algunas de las primeras conversaciones fueron iniciadas por la iniciativa ELIAS, que Marcia Marsh y otros cocrearon con nosotros en el Instituto de la Presenciación y en el MIT. Como dice Kate Newman, primera directora de programas de WWF para la CTI:

En esos años, la gran idea del programa ELIAS (juntar a todos los actores clave que se necesitaban mutuamente para cambiar un sistema, y luego darles métodos y herramientas que les permitieran hacerlo) influyó en nuestra manera de enfocar un problema como el que vimos en la región del Triángulo de Coral. Todavía recuerdo

el avance que hicimos una noche, después de una larga conversación con varios actores, cuando de repente caímos en la cuenta de que nunca podríamos resolver los problemas de la región de golpe. Pero si podíamos combinar todas estas regiones adyacentes en una ecorregión espectacular (una de la que muchos no sabían que alberga los mayores niveles de biodiversidad marina en la Tierra) y si podíamos reunir todos los recursos limitados de todos los Gobiernos del Triángulo de Coral, entonces seguramente podríamos influir en otros actores importantes que, de repente, tendrían un interés material en formar parte de ese cambio real realizado a escala. Conectaríamos a esos actores y les ayudaríamos a crear una plataforma que les permitiera cambiar el sistema para mejor.

En 2007, WWF unió sus fuerzas con Nature Conservancy y Conservation International. Juntos, ampliaron su tarea de conservación en el Triángulo de Coral (hogar del 75 % de todas las especies de coral conocidas que, después del Amazonas, es la segunda región con más biodiversidad del planeta) y movilizaron cientos de millones de dinero de donantes para implementar el acuerdo CTI. A pesar de los numerosos problemas en la programación de los objetivos a diez años de la iniciativa, CTI sigue siendo una enorme inspiración y un modelo a seguir para muchas otras iniciativas que están intentando organizarse mejor para la protección y el cultivo intencional de nuestros bienes comunes.

Organizarse para el 4.0 significa pasar de organizarse en torno a grupos de intereses especiales a organizarse en torno a una intención común. Una economía de ecosistema empieza identificando, protegiendo y cultivando los bienes más escasos y más críticos. Cambiar las relaciones de las compañías y de las ONG, de antagonistas, a transaccionales, a cocreativas es uno de los mayores factores de éxito para transformar nuestra economía en un próspero sistema operativo 4.0.

BANCA 4.0: LA BANCA COMO UN VEHÍCULO PARA EL CAMBIO POSITIVO

Como intermediarios entre prestatarios y prestamistas, los bancos ocupan una posición única en la economía y, con ello, en la sociedad. Todas las ideas empresariales requieren capital financiero, las empresas necesitan un colaborador bancario, y los ciudadanos utilizan servicios financieros. Los bancos tratan con un producto muy especial, el dinero. El dinero es un constructo legal que se puede utilizar en casi todas las transacciones económicas. Raramente expira, es fácilmente transferible y todo el mundo lo quiere. Los productos de la economía real, como las manzanas o los productos de Apple, son usados por clientes concretos y son utilizables sólo durante cierto período de tiempo. El dinero, sin embargo, es usado por todos los actores de la economía y resulta ser utilizable casi en cualquier parte y en cualquier momento. Tampoco disminuye de valor (a menos que la inflación supere el tipo de interés). Como resultado de ello, los bancos y los sectores financieros tienen una ventaja competitiva sobre todo el resto de actores de la economía real.²⁵ He aquí, resumidamente, cómo ha evolucionado el sector bancario hasta alcanzar

su papel actual en la sociedad:

- 1.0: banca tradicional
- 2.0: banca de casino
- 3.0: banca socialmente responsable
- 4.0: banca de ecosistema transformadora

A lo largo de la historia, todas las crisis financieras han ido seguidas por un aumento de regulación del sector financiero, así como de un debate público sobre el poder y los riesgos de los bancos. Pero una vez que las crisis y sus impactos se olvidan, la regulación del sector financiero suele volverse a aflojar. Desde un punto de vista evolutivo, el debate sobre la regulación del sector financiero refleja la transición de la banca 2.0 a la banca 3.0.

Pero lo que falta en este debate es hablar del verdadero potencial de los bancos, el potencial de transformarlos en instituciones financieras transformadoras, basadas en la intención de que se conviertan en facilitadores en la evolución hacia la Sociedad 4.0. Cuando los bancos evolucionaron de 1.0 a 3.0, también se produjo un proceso de innovación paralelo pero menos evidente. Algunas comunidades, grupos de intereses, organizaciones religiosas y ciudadanos implicados se dieron cuenta de que sus objetivos, sus intenciones y sus visiones requerían un acceso a unos bancos que respondieran a sus necesidades particulares.

En las últimas décadas, una estirpe diferente de instituciones financieras ha surgido lentamente, una estirpe que combina los beneficios con una misión social o, en el lenguaje actual, que opera según el triple balance (medir el éxito con el desempeño financiero, social y medioambiental). Algunos de estos bancos han triunfado, otros han fracasado, y muchos bancos más grandes también han utilizado el concepto de triple balance como una fachada para seguir con su principal negocio con un único balance: los beneficios.

Pero varios bancos han empezado a innovar en torno a la idea de convertirse en un vehículo para el cambio transformativo centrándose en innovaciones en ecosistemas seleccionados. Los bancos, después de todo, deciden qué innovaciones e iniciativas reciben financiación. Algunos bancos se han empezado a preguntar si esta decisión debería estar basada solamente en los beneficios potenciales o también en la preocupación por el bienestar social y medioambiental.

Para cualquier banco, es mucho más eficiente prestar 300 millones de USD a una corporación multinacional consolidada que prestar 1 millón de USD a 300 empresarios sociales y ecologistas. Pero, ¿y si lo que realmente necesitáramos para resolver los urgentes retos de hoy fueran precisamente préstamos pequeños?

Conceder 300 préstamos a empresarios ecologistas sería una decisión consciente basada no sólo en un interés por la rentabilidad del banco, sino en el *conocimiento de una necesidad de la sociedad*. Decisiones como ésta tienen implicaciones internas, naturalmente. El banco necesitaría no sólo a un empleado para hacer un préstamo de 300

millones de USD, sino a un equipo de empleados que supieran de banca y de temas como las energías renovables y el emprendimiento social.

Este tipo de instituciones financieras ya existe. Se conocen como cooperativas de crédito, círculos de préstamos, bancos comunitarios, organizaciones financieras sin ánimo de lucro, plataformas de *crowd-funding* y cooperativas bancarias. En 2009, diez bancos responsables social y medioambientalmente se reunieron en el Triodos Bank en los Países Bajos para fundar la Global Alliance for Banking on Values, una red independiente de bancos con la misión de «usar las finanzas para proporcionar un desarrollo sostenible a las personas y comunidades desatendidas, así como al medio ambiente».²⁶ En 2012, esta red tenía 20 miembros con activos de más de 40.000 millones de USD, activos en todas las regiones del mundo. Estos bancos ven las finanzas como un vehículo para la transformación social.

He aquí algunos ejemplos de cómo funcionan estos bancos.

Banca de ecosistema transformadora

El banco BRAC, que hemos presentado anteriormente, está en Bangladesh. Un oficial de préstamos del banco, en la ciudad antigua de Dhaka, va de cliente en cliente, visitando las tiendas de los solicitantes de préstamos, habla con sus vecinos, y conoce la comunidad que los rodea. De este modo, BRAC puede decidir si prestar o no dinero a empresarios que no tienen historial financiero, y aún menos una cuenta bancaria. ¿Por qué esta molestia? BRAC cree que esos pequeños negocios crean empleo y ofrecen a la gente un camino para salir de la pobreza.

El banco Triodos y el banco GLS, en Europa, crearon hace décadas opciones de financiación para la energía eólica, cuando ningún banco convencional no habría considerado ni un parque eólico. Sus empleados están especializados exclusivamente en proyectos de energías renovables. Pero ambos bancos también financian proyectos que permitan a la comunidad ganarse la vida, escuelas alternativas, granjas ecológicas e iniciativas culturales..., todo tipo de proyectos que no encontrarían ayuda en los bancos convencionales pero que contribuyen de forma única en la sociedad. Como los clientes de los bancos esperan que todos los proyectos financiados estén a la altura de los altos estándares de la innovación ecológica y social, hacen público el nombre de los beneficiarios de todos sus préstamos en un sitio web.

Como red, la Global Alliance for Banking on Values está yendo más allá de la banca socialmente responsable hacia el uso de la banca como vehículo de transformación. Su mensaje está claro: no podemos resolver los temas pendientes de hoy sin unas instituciones financieras que apoyen a esas nuevas corporaciones, ONG y comunidades de innovadores.

Cambiar el centro de gravedad del campo económico

Los movimientos financieros y de capital en una economía crean más que simplemente un intercambio en el mercado. La figura 15 describe la relación entre la economía

financiera y la economía real, y cómo ambas representan una forma diferente de relación socioeconómica muy similar a nuestra descripción anterior de los diferentes niveles de conversación y consciencia. En función de la intención que subyace tras su uso, diferenciamos entre cuatro tipos de dinero:

1. El dinero de casino: usado con un propósito especulativo.
2. El dinero adquisitivo: usado para comprar bienes y servicios.
3. El dinero de préstamo: usado para proporcionar préstamos a empresarios.
4. El dinero de donación: usado para cultivar bienes comunes o ayudar a empresarios sociales.

Los cuatro tipos de dinero (figura 15, arriba a la izquierda) difieren en función de la *intención* con la que se transfiere el dinero.²⁷ En el cuadrante derecho superior de la figura 15, observará las diferentes opciones a la hora de usar el dinero:

1. Inversiones especulativas en derivados o activos de la economía real.
2. Compra de bienes y servicios.
3. Préstamos para equipos empresariales.
4. Donaciones para el cultivo de bienes comunes creativos.

Cualquier transferencia de dinero de una mano a otra es una acción económica y comunicativa que crea una realidad social. Por ejemplo, si utilizo el dinero para comprar algo suyo, nuestra relación termina en el momento en que salgo de su tienda. Pero si presto dinero a un empresario, el resultado es el establecimiento de una conexión que transcurre durante todo el préstamo. El dinero capacita. El dinero es una forma de comunicación entre los agentes del sistema económico. Los cuatro círculos o esferas nos dicen algo acerca de la calidad de esas relaciones comunicativas, acerca de cuánto capacitan y de cuánto difieren. Como se muestra en la mitad inferior de la figura 15, estas relaciones van de una descarga unilateral, como la propaganda y la corrupción en la esfera exterior, a relaciones cocreativas en la esfera más interior.



FIGURA 15. Cambiar el centro de gravedad para una acción económica y conversacional.

El problema actual de nuestra economía es que circula demasiado dinero en la esfera tóxica exterior, lo cual incluye la extracción de beneficios especulativos que alimenta más las burbujas especulativas, así como la corrupción y la propaganda. Además, muy poco dinero llega a la esfera más interior, que es el corazón y la fuente de toda la vida social, económica y cultural. En este corazón interior es donde se encuentran las fuentes de todo el valor y la creación económica y toda la creatividad humana: educación, comunidad y el cultivo de los bienes comunes del ecosistema. Y aquí es donde el dinero de donaciones es más necesario.

Muy bien, así que hay demasiado dinero en la esfera exterior y demasiado poco en la interior. Pero, ¿cuáles son realmente las dimensiones de este problema? Son grandes. ¿Recuerda que del 1,5 billones de USD en transacciones en el extranjero menos de un 5 % está conectado con algo de la economía real? Éstas son las dimensiones. Es un enorme problema, y hay mucho dinero en juego para los grupos de intereses específicos muy pequeños pero poderosos que se alimentan de la burbuja extractiva sobredimensionada de la esfera exterior. Las estimaciones de la riqueza privada que se lleva a paraísos fiscales (a menudo ilegalmente, pero en algunos casos de forma legal) para evitar impuestos que deberían pagarse son de 20 billones de USD.²⁸ Redirigir el flujo de este dinero al servicio de los bienes comunes globales tendría un increíble impacto

instantáneo a nivel global. Es posible, pero hace falta voluntad común.

El camino hacia el futuro, hacia la Economía 4.0, requiere un cambio en el centro gravitatorio de nuestra economía, pasando de las comunicaciones básicamente 1.0 y 2.0 (las dos esferas exteriores) a unas conversaciones y relaciones 3.0 y 4.0 (las dos esferas interiores). Ello implica que debemos rediseñar el sistema del dinero para que el dinero especulativo (en la esfera exterior) sea naturalmente redirigido y transformado en dinero de donaciones (en la esfera interior) que ayude a cultivar los bienes comunes creativos del núcleo. La banca del ecosistema transformadora que hemos descrito en esta sección es una respuesta a este reto.

Otra es la idea del dinero que envejece. Según este concepto, el dinero, igual que los productos de la economía real, debería perder su valor con el tiempo. Significa que el dinero, como el yogur, tiene un período finito de usabilidad. En la Edad Media, Europa tenía sistemas así. Como resultado, el dinero fluía, por ejemplo, hacia el sector cultural en lugar de invertirlo en burbujas especulativas (basta con ver las enormes iglesias que todavía conforman el rostro de las ciudades Europeas, muchos siglos después).²⁹

Aunque la solución del siglo XXI aún no esté clara, lo que sí está más claro que nunca es el problema: necesitamos reequilibrar el terreno de juego entre la economía real y la financiera para que la economía financiera sirva a la real, y no al revés.

Un cuarto sector emergente: una plataforma transversal para economías de ecosistema

Todos los ejemplos vivos de la economía de ecosistema intencional 4.0 emergente operan fuera de su propio contexto y con su propio latido de inspiración. Lo vemos en la iniciativa sanitaria de Namibia, en el gobierno 4D de Indonesia, en el ecosistema sanitario danés, las reformas educativas en Austria, la Natura de Brasil, el Alibaba de China, el Sustainable Food Lab, BALLE, ELIAS, la Iniciativa del Triángulo de Coral de WWF y los primeros pequeños ejemplos de banca de ecosistema transformadora. ¿Qué tienen en común todas estas historias?

Cada una de estas iniciativas empezó con un pequeño grupo de personas que compartían una intención común profunda de crear un futuro diferente del pasado. Ya fuera en la mesa de una cocina o en una habitación sin ventanas de un sótano, compartían un espacio de contención en el que se pueden producir conversaciones inspiradoras pero también brutalmente sinceras, un crisol en el que las mejores aspiraciones y las prácticas diarias coinciden, conectan, se verifican y evolucionan. También comparten métodos y herramientas similares, basados en métodos que permiten que grandes y complejos grupos y sistemas conviertan sus tensiones institucionales en conocimiento compartido e innovación colaborativa.

Las historias que hemos contado ilustran algunos principios de las economías de ecosistema emergentes que creemos que deberían institucionalizarse más intencionada y ampliamente en el futuro. He aquí nuestro primer intento de articular algunos de estos principios clave emergentes:

1. *Apertura*: el liderazgo pasa del interior de la organización a la esfera que la rodea.
2. *Transparencia*: la información debe ser transparente, no secreta.
3. *Compartir*: la propiedad de los bienes debe ser accesible y compartirse de forma inteligente.
4. *Intención*: la organización gira en torno a una intención común, no a estructuras.
5. *Espacio de contención*: las comunidades cocreativas requieren grupos centrales y espacios de contención de gran calidad.
6. *Conversación*: cambia de los niveles 1 y 2 (tóxica, transaccional) a los niveles 3 y 4 (dialógica, cocreativa).
7. *Conocimiento*: cambia el modo principal de funcionamiento del conocimiento del ecosistema al ecosistema.
8. *Bienes comunes*: identificar, proteger y cultivar los bienes comunes como una base de todo el ecosistema.
9. *Diversión*: crear una cultura que valore la diversión, el emprendimiento y la cocreación.
10. *Diversidad y simbiosis*: son los dos principios gemelos que permiten que los ecosistemas prosperen.

Actualmente, observamos el auge de un cuarto sector que crea plataformas transversales que conectan a las personas integrando los principios anteriores y aplicándolos en el contexto de ecosistemas específicos como la salud (Namibia, Dinamarca), la educación (Austria), la comida sostenible (Food Lab), sectores concretos (Natura), pequeños empresarios (Alibaba), gobiernos (China) y economías locales basadas en el lugar (BALLE).

Conclusión y prácticas

Este capítulo ha descrito el proceso de inversión institucional. Con ejemplos de los principales sistemas y sectores de la sociedad, hemos mostrado que el reto de liderazgo y el viaje de transformación en diferentes contextos son básicamente iguales: son un viaje de 1.0 a 4.0, un viaje de inversión del campo social para cultivar nuevas cualidades de relaciones cocreativas que den lugar a lo nuevo.

PREGUNTAS PARA EL DIARIO

1. ¿Cómo puede hacer que sus relaciones conversacionales pasen de los niveles 1 y 2 a los niveles 3 y 4; es decir, de la descarga y el debate al diálogo y la creatividad colectiva? Sea concreto. Cite dos o tres ejemplos.
2. Piense en la figura 15. ¿Cómo podrían usted y su organización cambiar sus relaciones económicas y financieras de las esferas exteriores a las interiores; es decir, de la especulación y el consumo a las iniciativas empresariales y a cultivar los bienes comunes creativos en su contexto y comunidad actuales? Cite uno o dos ejemplos. ¿Dónde está contribuyendo a los bienes comunes? ¿Dónde toma o permite iniciativas empresariales?
3. ¿Cuál es la relación entre las dos primeras preguntas? Sea concreto. Considérelas en el contexto de sus ejemplos.
4. ¿Cómo puede seguir cultivando sus propias fuentes de capital; es decir, sus propias fuentes de creatividad?
5. Piense en la tabla 11. ¿Cómo sería su compañía o su organización si eligiera funcionar como una empresa del ecosistema cocreativo 4.0? Use la lista anterior de diez principios clave para desarrollar imágenes e ideas concretas.
6. ¿Qué pequeño prototipo podría crear para poder explorar la idea más interesante para una posible empresa 4.0?

CONVERSACIÓN EN CÍRCULO

Vaya al sitio web del Instituto de la Presenciación, elija la sección de las herramientas (www.presencing.com/tools/u-browser) y descargue la herramienta de casos clínicos. Es un excelente proceso que, en 70 minutos, acompaña a grupos pequeños a través de un proceso cocreativo en siete pasos basado en la U. Cada sesión se centra en un gestor de casos. Le sugerimos que empiece con una única sesión y gestor de casos y que haga otras sesiones en las siguientes reuniones de su grupo. Disfrute del proceso y comparta sus experiencias en el sitio web del Instituto de la Presenciación, que tiene un espacio de redes sociales especial para esto.

Liderar desde el futuro emergente: ahora

Hemos entrado en la era de la perturbación. Y le hemos llevado de viaje por algunos de los proyectos más inspiradores que conocemos en el mundo. Para terminar, le invitaremos a explorar cómo puede aplicar estos principios 4.0 a su propia vida, cerca de casa, y al viaje y movimiento emergentes en el que todos participamos en la Tierra.

Al inicio de este libro, formulamos tres preguntas:

1. Ante la perturbación, ¿cómo lideramos desde el *futuro emergente*?
2. ¿Qué *marco económico evolutivo* puede guiarnos en nuestro camino futuro?
3. ¿Qué *estrategias* pueden ayudarnos a funcionar como vehículos para el cambio del todo?

Para explorar estas preguntas, hemos establecido tres grandes ideas. La primera es que existen fundamentalmente dos modos de aprendizaje diferentes: el aprendizaje desde el pasado y el *aprendizaje desde el futuro emergente*. Para aprender del futuro emergente, debemos activar un ciclo de aprendizaje futuro que implica no sólo abrir la mente (trascender los límites cognitivos), sino también abrir el corazón (trascender nuestros límites relacionales) y abrir la voluntad (trascender los límites de nuestra voluntad pequeña). El proceso U de aprendizaje desde el futuro emergente sigue tres movimientos: «observar, observar», «retirarse y reflexionar: permitir que el conocimiento interior emerja» y «actuar en un instante».

La segunda gran idea tiene que ver con la Matriz de la Evolución Económica (tabla 3). La matriz sugiere que *la evolución de las estructuras económicas sigue la evolución de la conciencia humana*; o, para ser más precisos, que son sumamente interdependientes. La matriz ofrece cuatro gramáticas o paradigmas del pensamiento económico. La evolución de la matriz ha sido encarnada por diferentes civilizaciones en diferentes viajes a lo largo de los siglos. La conclusión es que la transformación actual de las estructuras económicas requiere la transformación de la conciencia humana del conocimiento del egosistema al conocimiento del ecosistema.

La tercera gran idea es que la siguiente revolución requerirá una estrategia de múltiples puntos que, desde el punto de vista mundo o sistémico, se centre en los ocho puntos de acupuntura descritos en la Matriz de la Evolución Económica. Al mismo tiempo, desde el punto de vista de una agencia, la estrategia se debe centrar en el *viaje de inversión (Umstülpung)* que las instituciones y los actores deben realizar cuando evolucionan de 1.0 a 4.0. Este viaje de inversión requiere actores en todos los niveles para doblar el haz de atención hacia sí mismos y hacia las fuentes del Yo. Esto significa abrir la mente, el corazón y la voluntad (micro), haciendo que las conversaciones pasen de la descarga al diálogo generativo (meso), y convirtiendo los

silos jerárquicos en campos ecocreativos que conecten el ecosistema como un todo vivo (macro).

Cerrar el bucle de retorno entre materia y mente: la Economía 4.0

¿Cuál es la esencia de este increíble viaje evolutivo en el que estamos embarcados?

Esta pregunta nos lleva de nuevo a las palabras del Maestro Nan de Shanghái, cuando hablaba de la reintegración de la mente y la materia (capítulo 4). También nos lleva a una tradición científica menos conocida en Occidente que busca trascender la división entre mente y materia en la ciencia, las ciencias sociales y la filosofía, una tradición intelectual que está conectada con los nombres de Varela, Husserl, Steiner y Goethe, entre otros, y que se define por doblar el haz de la *observación científica* hacia el yo que observa, hacia la fuente.

La fuente, desde un punto de vista sistémico, es donde el bucle de retorno entre la mente y la materia se cierra en el ahora, tanto individual como colectivamente. Los hemos llamado «puntos de cierre» o «puntos de acupuntura». Así es como funciona con cada uno de los ocho puntos de acupuntura:

1. *Naturaleza*: Cerrar el bucle de retorno de la producción, el consumo, el reutilización y el reciclaje (mediante un diseño «de la tierra a la tierra» o de bucle cerrado).
2. *Trabajo*: Cerrar el bucle entre el trabajo (empleo) y el Trabajo (pasión) creando nuevas infraestructuras empresariales que inicien la conexión entre el yo y el Yo.
3. *Capital*: Cerrar el bucle de retorno en el flujo de capital reorientando las inversiones especulativas hacia una renovación ecológica, social y cultural creativa (mediante las donaciones de dinero y el capital intencional).
4. *Tecnología*: Cerrar el bucle de retorno de la creación tecnológica a las necesidades de la sociedad, especialmente en mercados desabastecidos (mediante la evaluación de las necesidades y la planificación participativa).
5. *Liderazgo*: Cerrar el bucle de retorno del liderazgo al futuro emergente del todo (mediante prácticas de copercepción, coinspiración y cocreación).
6. *Consumo*: Cerrar el bucle de retorno de la producción económica al bienestar de todos (mediante un consumo consciente y colaborativo y nuevos indicadores como la FIB, Felicidad Interior en Bruto, descrita más adelante en este capítulo).
7. *Coordinación*: Cerrar el bucle de retorno en la economía, desde las partes al todo (mediante la ABC, acción colectiva basada en el conocimiento).
8. *Propiedad*: Cerrar el bucle de retorno desde los derechos de propiedad al mejor uso de los activos por parte de la sociedad (mediante una propiedad compartida y unos derechos de propiedad basados en los bienes comunes que protejan los intereses de generaciones futuras).

Por lo tanto, el viaje de 1.0 a 4.0 que hemos estado explorando a lo largo de este libro es

un viaje hacia la reintegración de la mente y la materia no sólo individual, sino también colectivamente, por todos los ocho puntos de acupuntura de la matriz.

Nuestro sueño

En el capítulo 5 describimos el principio de la perseverancia como el duodécimo principio: ¡no abandonar nunca! Durante los dieciocho años que hemos vivido en la región de Boston, hemos perseguido la misma intención o sueño. No es que habláramos mucho de ello. A menudo parecía demasiado distante, muy diferente de nuestra realidad actual. Pero de vez en cuando también parecía posible, incluso al alcance de la mano. Finalmente, cuando estábamos a punto de abandonarlo, empezamos a darnos cuenta de que había ocurrido algo. Vimos las semillas del futuro brotando a nuestro alrededor, atravesando las capas de asfalto allí donde mirábamos.

El simple sueño que siempre tuvimos consiste en crear una escuela de liderazgo de acción global que integre la ciencia (visión en tercera persona), la transformación social (visión en segunda persona) y la evolución del yo (visión en tercera persona) en un marco coherente de investigación-acción basada en el conocimiento.¹

En otras palabras, queremos crear un espacio de contención que (1) aplique los métodos de la ciencia avanzada a (2) la transformación de las sociedades en 4.0 mientras (3) pasa de un conocimiento de egosistema a un conocimiento de ecosistema tanto individual como colectivamente.

Las instituciones tradicionales de educación superior se enfrentan al mismo problema al que se enfrentó la tocada industria de la automoción de Estados Unidos durante la crisis de 2008 (y después): tiene un producto demasiado caro, desconectado de las necesidades reales de las personas y de las instituciones, incapaz de alcanzar toda la potencial base de usuarios, y que cada vez es más irrelevante para resolver los principales retos globales de nuestra época.

Con una enorme revolución en curso en las plataformas de aprendizaje en línea, sabemos que el modelo antiguo de educación superior probablemente esté a punto de terminar. Por ejemplo, el MIT, Harvard y Berkeley se han unido para crear una plataforma de aprendizaje en línea llamada edX que ofrecerá todos sus cursos en línea gratuitamente o a un precio muy reducido.² Sin embargo, lo que hoy todavía nadie sabe es cómo será el nuevo modelo de educación secundaria.

Escuela.U: poner a los estudiantes en el asiento del conductor de la innovación social profunda

Para concluir este libro, queremos compartir algunas de las imágenes del futuro que hemos estado codesarrollando y manteniendo a lo largo de los años con muchos de nuestros compañeros y amigos. Proponemos integrar siete elementos esenciales que podrían constituir una nueva ecología de aprendizaje y de innovación que podría ayudar a los promotores del cambio de todos los sectores y culturas a liderar nuevos caminos hacia el 4.0. He aquí los siete elementos que, según nosotros, podrían fusionarse en lo que se podría llamar Universidad 4.0:

1. *Aula global*. Un enfoque tecnológico mixto que cree una relación de aprendizaje intensa y personal entre una comunidad global y multilocal de estudiantes y un grupo de profesores de todo el mundo combinando clases transmitidas en directo y miniconferencias con sesiones de prácticas en pequeños grupos muy interactivas. Los espacios de conversación basados en las redes sociales permitirían seguir con el diálogo entre sesiones.
2. *Inmersiones profundas en lugares locales, regionales y globales de innovación*. Estas inmersiones profundas son viajes de inmersión (reales, no virtuales) que permiten al estudiante sentir, empatizar y conectar con múltiples perspectivas nuevas (por ejemplo, comunidades marginadas) y que conectan al estudiante con una red global de inspiradores ejemplos reales que abordan retos críticos de maneras nuevas y prometedoras.
3. *Tecnologías de liderazgo basadas en el conocimiento*. La capacidad de facilitar procesos de profunda innovación social se basa en un liderazgo consciente y en tecnologías de liderazgo basadas en el conocimiento que unen las inteligencias de la mente, el corazón y la mano. Estas metodologías combinan las herramientas de aprendizaje organizacional más novedosas con técnicas de innovación participativas y las mezclan con prácticas de liderazgo basadas en el conocimiento. El dominio de estas nuevas tecnologías de liderazgo mixtas, como la presenciación, para percibir y materializar las posibilidades futuras emergentes es la columna vertebral metodológica de la escuela.
4. *Círculos de orientación en la presenciación*. Uno de los mecanismos más importantes para mantener el espacio de aprendizaje profundo es el desarrollo de círculos entre iguales que se basen en prácticas de orientación basadas en la escucha. Un círculo de orientación suele estar formado por entre cinco y siete personas y aplica una versión del proceso de casos clínicos que describimos al final del capítulo 7. Hemos observado que el poder de estos círculos entre grupos de iguales es simplemente increíble. Mantienen el espacio para una renovación individual y compartida. Como dijo uno de los miembros del grupo de semejantes

de Otto en una reciente conversación con sus compañeros: «Todo el círculo es la cuna de mi renacimiento». Para algunos, esto puede parecer insustancial o sentimental, pero en realidad es una descripción exacta de una experiencia sutil que todos nosotros (y otros en sus círculos) hemos experimentado.

5. *Aprendizaje basado en la acción.* Los estudiantes participan al frente de una innovación social profunda mediante el acceso a una ecología de la innovación global, y con el reto de cocrear soluciones en forma de prototipos prácticos que resulten útiles a una comunidad o constelación de actores específica. Estos prototipos del mundo real están incluidos y orientados por una red global de mentores y promotores del cambio que operan o colaboran con sus ejemplos reales de renovación institucional.
6. *Plataformas de innovación.* La innovación se produce en lugares. Las plataformas de innovación son los prototipos de los campus distribuidos globalmente del futuro. Mientras que un campus tradicional se organiza en torno a escuelas basadas en la disciplina que resuelven por separado los retos y los problemas de la sociedad, una plataforma de innovación representa una inversión de este principio: pone las oportunidades emergentes futuras en el centro y organiza las disciplinas y las herramientas en torno a ellas. Las plataformas de innovación crean esferas de innovación práctica, un lugar para mantener conversaciones generadoras que vinculen y medien entre los proyectos de aprendizaje basados en la acción y orientados hacia la aplicación y las clases globales. Las plataformas de innovación consisten en integrar la inteligencia de la mente, del corazón y de la mano, no sólo para las personas, sino también para las comunidades de innovadores. Las plataformas de innovación serán diferentes en diferentes lugares. Pero compartirán una mezcla de las siguientes características: (a) un espacio que evoca la simplicidad consciente de un templo budista; (b) la atmósfera creativa y práctica de una comunidad artística en ebullición; (c) el equipo de alta tecnología que interconecta todos estos lugares con una red funcional y global de prácticas de copercepción; (d) la claridad de un *think tank* bien organizado; y (e) la funcionalidad de un teatro de vanguardia que puede transformarse en cuestión de minutos en el escenario de un Teatro de la Presenciación Social. En resumidas cuentas, una plataforma de innovación se parecería poco a los campus actuales, y en principio se podría replicar en ciudades, ecosistemas y comunidades urbanas o rurales de todo el planeta.
7. *Viajes de aprendizaje individualizados a lo largo de la vida.* Si el aula es global, si la percepción y la materialización de nuestro futuro emergente son el verdadero currículo, y si la posible base de usuarios de esta escuela no son decenas, ni centenares, ni miles, sino millones, cientos de millones o miles de millones (básicamente, todo aquel que esté interesado en despertar, activar y reforzar su capacidad de emprender a partir de este lugar profundo), entonces la pregunta es: ¿quién está navegando por la increíble complejidad de un ecosistema distribuido

así? ¿Quién está diseñando nuestro currículo? La respuesta es: nosotros mismos.

La estructura educativa actual nos ofrece toda la formación cuando necesitamos poca o ninguna (al principio de la vida y de nuestra carrera, cuando tenemos poca experiencia) ofreciéndonos muy poco después, cuando tenemos muchas más ganas de aprender y mucha más experiencia. El futuro de la enseñanza secundaria debe transformarse, transformar ese currículo estándar y anticuado en un viaje de aprendizaje continuo más personalizado e individualizado que encaje con las necesidades y las aspiraciones de cada individuo que se una a esta comunidad de promotores del cambio y estudiantes.

Mirando hacia atrás, nos damos cuenta de que el viaje de los últimos dieciocho años nos ha puesto en un camino en el que, junto a nuestros compañeros del Instituto de la Presenciación y del MIT, hemos creado prototipos de los siete elementos enumerados arriba en varios sistemas, sectores y culturas. Muchas de estas iniciativas son a pequeña escala, como hemos descrito en este libro. Lo que aún debemos hacer es integrar estos siete elementos esenciales de manera más intencional y más completa en una plataforma transinstitucional que ayude a la siguiente generación de promotores del cambio a conectar con esta ecología de individuos, instituciones e iniciativas que están empezando a liderar caminos hacia la Sociedad 4.0.

Creemos que ha llegado el momento de integrar esos elementos de forma más completa porque, si no lo hacemos, sólo veremos más de lo mismo. Simplemente enviando a estudiantes a proyectos de aplicación o dándoles clases en línea no vamos a crear nada sustancialmente nuevo. De hecho, es una fórmula para obtener más de lo mismo. Es lo que están haciendo la mayoría de las compañías y las instituciones actuales: responden a los retos haciendo más de lo mismo, reduciendo costes y volviéndose más austeros y sencillos pero sin reinventarse a sí mismos.

Para facilitar la innovación profunda, como ayudar a los ecosistemas a pasar al 4.0, los estudiantes y los líderes necesitan *campos de práctica*; es decir, espacios nuevos y seguros que les permitan prototipar nuevos comportamientos, nuevas mentalidades y nuevas culturas de colaboración más allá de las fronteras. Lo que falta en la sociedad actual son infraestructuras que aporten nuevos espacios para una renovación colaborativa profunda. Las instituciones tradicionales de educación superior (muchas de ellas al borde de la irrelevancia) podrían volver a ser relevantes para la sociedad entrando en este espacio de reinención en el mundo del 4.0. En este nuevo mundo, la base potencial de usuarios son miles de millones de estudiantes. Por primera vez en la historia, las universidades pueden operar realmente a nivel global. Pero para ser relevantes para la sociedad, también deben ser realmente locales.

Imaginemos cómo sería nuestro mundo si pudiéramos crear una red vibrante de espacios en los que este vínculo vivo entre lo local y lo global pudiera percibirse y experimentarse de formas creativas. En el que, mediante la copercepción, la gente pudiera ser consciente del movimiento emergente mayor del que sus proyectos ya forman parte e inspirarse con su evolución. Imaginemos que pudiéramos crear esos lugares, que cada uno integrara los siete elementos anteriores a su propia manera y a una

escala masiva, facilitando la creación de comunidades globales de práctica, de aprendizaje y de creación de conocimiento, que resultara en libros de campo en línea y colaborativos que capturan y diseminan más lo que estamos aprendiendo, y así sucesivamente.

Llamamos a esta plataforma en red que va emergiendo poco a poco escuela.U por su énfasis en el autoconocimiento como capacidad básica del liderazgo del siglo XXI, y por su representación de la pirámide invertida como espacio de contención para la transformación relacional. La figura 16 muestra cómo se podrían estructurar las actividades centrales de la plataforma de la escuela.U.

Las plataformas de innovación, comodeladas por las instituciones que forman parte de la escuela.U de todos los sectores de la sociedad, mantienen el espacio para las tres actividades esenciales y para su interconexión: (1) el liderazgo de laboratorios de innovación práctica; (2) la creación de conocimiento que emerge de esas aplicaciones de primera línea; y (3) la integración de este nuevo conocimiento en la creación de la capacidad de innovación colectiva. Actualmente, estamos empezando a «plantar» las iniciativas de la escuela.U, de laboratorios y programas en Bután, China, Indonesia, Filipinas, India, Sudáfrica, Egipto, Brasil, Europa y Norteamérica.

Basándose en la tradición del MIT de generar soluciones para algunos de los retos más acuciantes de la sociedad, la comunidad de investigadores-acción basados en el conocimiento del Instituto de la Presenciación y de su entorno ha estado creando y probando elementos de la escuela.U como plataforma amplia para la innovación en la sociedad. A continuación resumimos algunos de nuestros primeros resultados.



FIGURA 16. Escuela.U: tres actividades principales.

INVESTIGACIÓN-ACCIÓN BASADA EN EL CONOCIMIENTO

Los libros *Presence* y *Teoría U* presentan la U como un lenguaje y una gramática transformadora de la innovación profunda y del cambio de los sistemas.³ La Matriz de la Evolución Económica, descrita en este libro, es otra piedra angular en nuestro marco evolutivo de investigación-acción basada en el conocimiento. El Instituto de la Presenciación también gestiona un sitio web basado en Creative Commons que comparte la evolución de este marco y de sus métodos y herramientas prácticos.⁴

REFUERZO DE LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO COLECTIVO

En el Instituto de la Presenciación y en el MIT hemos creado y prototipado varios entornos de gran impacto para el refuerzo de capacidades que representan y mezclan

muchos de los principios mencionados anteriormente. Incluyen IDEAS China, IDEAS Indonesia, U-Lab (MIT Sloan), Mel King Community Fellows (MIT CoLab), Global Classroom, el Presencing Foundation Program y las clases magistrales del Instituto de la Presenciación. Estos programas han sido seguidos por varios miles de participantes a nivel global desde principios de la década de 2000.

FORO GLOBAL

Los Foros de Presenciación Globales son encuentros anuales que reúnen a innovadores líderes y a promotores del cambio de todos los sectores, sistemas, generaciones y culturas. Lanzados en 2011 en Boston y en 2012 en Berlín, estos acontecimientos regulares se transmiten en directo en múltiples eventos paralelos en lugares de todo el mundo. El programa está diseñado para acelerar y escalar el cambio de una acción basada en el conocimiento del egosistema al ecosistema.

Ejemplos reales: percibir lo que quiere emerger

Entre los resultados prácticos de nuestros proyectos de investigación-acción, figuran varios ejemplos reales, muchos de los cuales han sido brevemente descritos en este libro. A continuación destacamos otros dos que se encuentran en su fase inicial. Cuando estén soportados por la infraestructura de la escuela.U, su impacto podrá propagarse por todo el sistema global y acelerar el movimiento global hacia el 4.0. Al leer estos ejemplos, le invitamos a reflexionar en qué proyecto de su contexto local, si se uniera y estuviera soportado por la infraestructura de la escuela.U, podría ayudar a acelerar un cambio global profundo.

UNA INICIATIVA DE COOPERATIVA EN EL BRONX

«En el Bronx –cuenta Dayna Cunningham, directora del CoLab del MIT, miembro desde hace mucho tiempo del Instituto de la Presenciación–, vemos la aparición de una masa crítica de personas que trabajan en diferentes instituciones y comunidades que, ante unas condiciones tan difíciles, activan continuamente un nivel de humanidad más profundo sobre el terreno».⁵

Dayna se refiere a la Bronx Cooperative Development Initiative (BCDI), iniciada por activistas locales frustrados por el fracaso de algunos esfuerzos de desarrollo. La iniciativa BCDI ha creado en los dos últimos años un proceso con muchos actores que incluye a organizaciones comunitarias, negocios y emprendedores, sindicatos e importantes instituciones del Bronx en un esfuerzo de planificación y desarrollo comunitario global. El objetivo es lograr compartir la riqueza, tener una democracia más sólida y la sostenibilidad urbana.

Dayna considera que estos esfuerzos son las semillas de algo nuevo, que brota en primer lugar a través de una nueva generación de jóvenes que están más abiertos y más receptivos a la posibilidad de ver más allá de sus propios intereses estrechos y ver lo que puede ser beneficioso para toda la comunidad. Incluso algunas instituciones grandes, como hospitales, universidades y organizaciones culturales, están empezando a ver que puede irles mejor trabajando con la comunidad local, en lugar de aislándose de ella. En el momento de escribir estas líneas, trece importantes instituciones han firmado para apoyar la iniciativa y para participar en el análisis de compras y la planificación estratégica de la iniciativa BCDI en adelante.

«Necesitamos activar el nivel más profundo de humanidad en todo el campo social», afirma Dayna. Y añade:

Y por eso necesitamos ahora algo como la escuela.U. Estamos en medio de una crisis. Es el momento en el que más necesitamos a suficientes personas con la capacidad, el corazón y la sabiduría para ayudarnos a salir del borde del fracaso y ponernos en un camino diferente. Trabajando en la justicia social y racial, he visto una y otra vez que todas las aspiraciones de aportar más humanidad a los sistemas

sociales fracasan porque no hay ningún espacio para contenerlas. El Bronx tiene una larga y rica historia de organización y desarrollo de liderazgo. Muchos miembros de la generación más joven están predispuestos al potente enfoque de corazón abierto del liderazgo para el que nos prepara el Instituto de la Presenciación. Sabemos que hay algunas habilidades que se pueden aprender, enseñar y compartir con otras personas; podemos practicarlas, mejorarlas y ser un vehículo para esa transformación. Esto es lo más potente y lo más prometedor. La escuela.U tiene el potencial de institucionalizar el aprendizaje y la enseñanza de esas capacidades de un modo que permitiría que estuvieran disponibles en una escala proporcional a la crisis que estamos sufriendo, como la masa crítica de personas que estamos conociendo en el Bronx que están dispuestas a cambiar el terreno de los movimientos sociales.

EL LABORATORIO DE BIENESTAR Y DE FELICIDAD NACIONAL EN BRUTO: INNOVAR MÁS ALLÁ DEL PIB

Lo que queremos ver es simplemente algo transformador: diplomados que sean seres humanos genuinos, que lleven a cabo su total y verdadero potencial, que se preocupen por los demás (incluyendo a las otras especies), ecológicamente alfabetizados, contemplativos y analíticos en su comprensión del mundo, sin avaricia ni deseos excesivos; que conozcan, comprendan y valoren completamente que no están separados del mundo natural ni de los demás... En suma, que manifiesten totalmente su naturaleza humana... Al final, un diplomado educado sobre la base de la felicidad nacional en bruto no tendrá dudas de que su felicidad sólo se deriva de su contribución a la felicidad de los demás.

LYONCHEN JIGME Y. THINLEY, primer ministro de Bután⁶

La tarea de Ha Vinh Tho, coordinador del programa del centro de Felicidad Nacional en Bruto (GNH) de Bután, en Thimphu, es hacer realidad esta intención para el futuro. «La cita anterior –afirma Tho– es básicamente el mandato del centro GNH». Como diplomado de la Clase Magistral Global de la Presenciación, Tho está desarrollando este ejemplo de una iniciativa tipo escuela.U con una intención que la conecta directamente con una ecología global de iniciativas similares. Para apoyar esta intención, Tho forma parte de otra iniciativa llamada Global Well-Being and GNH Lab.

En colaboración con la Global Leadership Academy de GIZ, el Ministerio alemán de Cooperación Económica y Desarrollo y el centro GNH de Bután, el Instituto de la Presenciación ha iniciado un laboratorio vivo para explorar nuevas formas de medir e implementar el bienestar y el progreso en sociedades de todo el mundo. El propósito final del laboratorio es desarrollar e implementar prototipos locales como el centro GNH en múltiples contextos y países, a partir de la experiencia de estar y aprender como grupo y como personas en un viaje U a varios niveles.

Durante muchas décadas, los expertos han reconocido la necesidad de desarrollar

indicadores distintos al PIB para medir el progreso económico. Con los años, los países, las comunidades y los *think tanks* globales han estado desarrollando indicadores e índices alternativos relevantes para su propio contexto. El GNH es uno de ellos, liderado y ejemplificado en Bután.

El primer ministro Thinley aclara a qué se refiere exactamente con «felicidad»:

Hemos distinguido claramente la «felicidad» en el centro GNH del estado de ánimo fugaz, agradable, de «sentirse bien» tan a menudo asociado con este término. Sabemos que la felicidad realmente duradera no puede existir mientras otros sufran, y sólo procede de ayudar a los demás, de vivir en armonía con la naturaleza y de realizar nuestra sabiduría interior y la verdadera y brillante naturaleza de nuestra propia mente.⁷

La inauguración del Global Well-Being and GNH Lab en enero de 2013 reunió a algunos de los innovadores líderes que están llevándonos «más allá del PIB» – representantes de gobiernos, de la sociedad civil y del sector empresarial de países tan distintos como Bután, Alemania, India, Estados Unidos, Sri Lanka, China, Brasil y Escocia–. Incluyen el equipo central del centro GNH de Bután, un gobernador del Estado y una primera dama de Estados Unidos que quieren mejorar el bienestar social y ecológico de su Estado; promotores del cambio de Natura (Brasil), Eileen Fisher (Estados Unidos), BALLE (Norteamérica), OCDE (París), Oxfam UK y SEWA, la asociación de mujeres autónomas de la India que, con sus 1,7 millones de miembros, capacita para el emprendimiento y las economías locales inspirándose en los principios de Gandhi.

El laboratorio se lanzó con un viaje de inmersión total de toda una semana en Brasil que llevó a todo el grupo a las favelas de Río y a comunidades de la selva amazónica en enero de 2013. El grupo trabajó en grupos de orientación de semejantes y se volvió a reunir en abril de 2013 para una visita de inmersión de una semana a Bután. Actualmente, el equipo está cocreando iniciativas de prototipos multilocales en los contextos de sus diferentes instituciones. El laboratorio lo incluirá en su ciclo inicial compartiendo los resultados de los prototipos en foros regionales en Berlín, Boston y Asia.

«El propio proceso parece que tenga su propia vida y su impulso –afirma Marian Goodman, directora ejecutiva del Instituto de la Presenciación en Ciudad del Cabo–. Está suscitando interés, curiosidad y un compromiso entusiasta en todas las partes del mundo; un reconocimiento de que estamos a las puertas de un futuro que parece estar desplegándose con facilidad y sincronía a cada paso».

UN MOVIMIENTO EN LA ACCIÓN

La iniciativa de la Cooperativa del Bronx es local, mientras que el Lab GNH es global. Sin embargo, ambos forman parte de un mismo patrón mayor de apertura que se está produciendo a nuestro alrededor ahora. ¿Qué ve en su contexto? ¿También ve algunos

problemas de desarrollo estructural profundos, como en el Bronx, donde la gente está empezando a cruzar las fronteras para crear un futuro diferente del pasado? ¿También ve nuevas constelaciones de actores reunidos, como en el Global Well-Being and GNH Lab, que exploran nuevas formas de generar y medir el bienestar? ¿Dónde ve ejemplos de esto en su entorno, o en otros lugares en los que se podrían crear ejemplos como éstos?

Creemos que los proyectos y las iniciativas descritos en este libro son importantes porque forman parte de una apertura mucho mayor que se está produciendo ahora en el mundo. Forman parte de una grieta que se está abriendo, haciendo que cada vez más gente sea consciente de la realidad que le importa. Un movimiento de promotores del cambio está empezando a cambiar el campo social del ego al eco, del yo al nosotros. Pero a este movimiento le faltan estructuras de apoyo que le ayuden a reforzar su poder y su impacto potenciales. Esto es exactamente lo que la escuela.U puede aportar.

Conclusión y prácticas

A lo largo de este libro, hemos usado historias y ejemplos para explicar cómo estamos siendo testigos de la muerte de una civilización y del nacimiento de otra. En nuestras instituciones, economías, redes, comunidades y situaciones personales, estamos viviendo ambos lados de esta transición de primera mano. Experimentamos y vivimos una especie de muerte y de renacimiento cada día, especialmente a nivel colectivo.

Esto nos lleva a la tercera pregunta: ¿qué estrategias pueden ayudarnos a funcionar como vehículos para el futuro que quiere emerger? Sabemos que debemos:

1. *doblar el haz de atención* hacia su fuente para cultivar relaciones generativas y promover el movimiento de inversión institucional como personas, grupos y organizaciones;
2. *centrarnos en los ocho puntos de acupuntura* para actualizar la lógica económica y social de actuar hacia el 4.0; y
3. *cambiar el campo global de emprendimiento* creando una red multirregional de plataformas que soporten la capacidad de la siguiente generación de empresarios de crear economías de ecosistemas intencionales a una escala que responda a los retos de nuestro tiempo (escuela.U).

Centrándonos en estas ventajas, estaremos adentrándonos en un nuevo espacio, un espacio formado por diferentes flujos históricos que se reúnen para formar un río más grande. Existen tres flujos concretos o movimientos que están empezando a juntarse ahora:

- la *sociedad civil global*, en la tradición de Gandhi y de Martin Luther King;
- la *ciencia acción*, representada por Kurt Lewin y Ed Schein; y
- la *conciencia y la concienciación*, inherentes en la esencia de todas las tradiciones del conocimiento, como ejemplifican y articulan mis conversaciones con el Maestro Nan y Francisco Varela (capítulo 4).

Así pues, ¿cómo podemos estar a la altura de la ocasión? ¿Cómo responder a los retos de nuestro tiempo al nivel necesario? Reuniendo estos tres flujos. Y poniéndolos al servicio de la transformación e invirtiendo todas las instituciones claves en los negocios, el gobierno y la educación. Esto es lo que está empezando a suceder ahora.

Como dijo Peter Senge al final de nuestro foro de 2012 en Berlín, «Obviamente, mucha gente se ha implicado en la consecución de estos notables logros, pero sin la visión y el compromiso [de esta comunidad], estos diferentes flujos nunca se habrían juntado para formar el río que vemos ahora».

Parece como si todos hubiéramos recorrido un largo camino para llegar al lugar actual de posibilidad. La puerta parece abierta de par en par. Ahora depende de nosotros

—de *mí* y de *ti*— que crucemos el umbral del yo al Yo, del ego al eco, para que la corriente se una al río, cada día, cada momento, de un modo más intencional, más colectivo e incluso más consciente.

PREGUNTAS PARA EL DIARIO

¿Qué ve cuando se gira? ¿Cuál es la semilla del futuro o el brote que ve en su campo? He aquí doce preguntas para que las considere en su reflexión personal. Tome un diario y, cuando tenga un momento de tranquilidad, responda cada una de ellas:

1. ¿Qué cree que está queriendo transformarse en su interior?
2. ¿Qué quiere traer a la vida?
3. ¿Qué necesita dejar ir?
4. Mientras leía este libro, ¿qué ha sido lo más importante que ha aprendido?
5. Mientras leía este libro, ¿qué ha sido lo más importante que ha aprendido sobre sí mismo?
6. Mientras leía este libro, ¿qué le ha afectado y por qué?
7. Mientras leía este libro, ¿de qué preciosa semilla del futuro (intención) ha sido consciente?
8. ¿Cómo puede juntar a personas de diferentes sectores para hacer algo inspirador, divertido y significativo —su versión de una Felicidad Interior en Bruto o laboratorio de la Sociedad 4.0—?
9. ¿Cuál es su círculo de orientación, su círculo de cinco o siete personas?
10. ¿Qué prácticas (momentos de quietud) usa para conectar con la Fuente?
11. ¿Cómo equilibra la belleza y la verdad en su vida y en su trabajo?
12. ¿Cuáles son sus siguientes pasos más importantes? ¿Sus acciones para los tres próximos días?

CONVERSACIÓN EN EL CÍRCULO

Con los otros miembros de su círculo, reflexione sobre estos puntos:

1. Compartan dónde sienten la grieta (la apertura) hacia un campo del futuro.
2. Compartan una observación sobre su propia apertura en las últimas semanas (mente, corazón o voluntad abiertos).
3. Compartan sus observaciones sobre un cambio conversacional en su grupo que puedan haber observado.
4. Compartan cómo todas estas observaciones están relacionadas con la inversión institucional de su alrededor.
5. ¿Qué iniciativa, realizada conjuntamente, podría ayudar a cambiar el campo de su

sistema al 4.0?

6. ¿Quién debe estar implicado para que funcione?
7. Hablen y determinen sus próximos pasos.
8. Usen el sitio web www.presencing.com como fuente para encontrar herramientas, compartir historias y conectar con una comunidad global de otros círculos que «se están uniendo al río». Conozcámonos en uno de los próximos foros, que nos permita conectarnos en línea o conocernos en persona.

AGRADECIMIENTOS

Este libro surgió de toda una red de relaciones e iniciativas de colaboración con nuestros colegas de comunidades, organizaciones no gubernamentales, negocios y gobiernos. Nos gustaría dar las gracias a todas las personas involucradas en estas iniciativas. También agradecemos a nuestros compañeros y estudiantes del Instituto de la Presenciación y del Massachusetts Institute of Technology (MIT) sus debates tan inspiradores.

Damos las gracias a Steve Piersanti de Berrett-Koehler por su apoyo y su cuestionamiento tan sumamente útiles. Gracias por tus ideas.

Gracias también a todas las personas entrevistadas y colegas de nuestro proyecto sobre el diálogo en torno al liderazgo, especialmente a Brian Arthur, Elenor Rosch, el difunto Maestro Huai-Chin Nan y Francisco Varela, también desaparecido. Agradecemos a Joseph Jaworski que cocreara el diálogo sobre el proyecto de liderazgo y que profundizara nuestra comprensión de la percepción y la materialización del futuro emergente.

Gracias a nuestro buen amigo Gregor Barnum, que nos dejó demasiado pronto, por contribuir sobremanera al viaje que, entre otras cosas, dio como resultado este libro.

A nuestra querida amiga y colega Dayna Cunningham: eres una gran inspiración y motivación. Tu incansable trabajo por una sociedad justa, resiliente y equitativa es todo un ejemplo.

Gracias también a Phil Thompson. Tu trabajo y el seminario de doctorado sobre la transformación del capitalismo que iniciaste e impartiste con nosotros en 2012 en el Departamento de Estudios Urbanos del MIT son una fuente continua de inspiración.

Gracias también a nuestros colegas de la MIT Sloan School of Management: Deborah Ancona, Rick Locke, Simon Johnson, Wanda Orlikowski, Tom Malone, John Serman, John Van Maanen y Ed Schein; a Sandy Pentland, del MIT Media Lab; a nuestros queridos colegas Rebecca Henderson, de la Harvard Business School; Marshall Ganz, de la Kennedy School; y Robert Kegan, de la Harvard Graduate School of Education, y a Colette Boudreau, del MIT Leadership Center.

Gracias a todos los participantes en la Presencing-in-Action Masterclass, por contribuir en este libro con sus historias, sus procesos de aprendizaje y sus comentarios sobre ideas emergentes. Gracias especialmente a Yishai Yuval, Gail Jacob y Antoinette Klatzky.

Gracias también al grupo central del Instituto de la Presenciación, unos promotores del cambio que están trabajando para crear un mundo de relaciones profundas que

permita a todos actuar desde un conocimiento del ecosistema: Marian Goodman, Arawana Hayashi, Beth Jandernoa, Dayna Cunningham, Ben Chan, Frans Ade Nugraha Sugiarta, Ilma Pose, Jim Marsden, Julia Kim, Kelvy Bird, Martin Kalungu-Banda, Reola Phelps, Tho Ha Vinh y Ursula Versteegen.

Un especial agradecimiento a Marian Goodman y a Beth Jandernoa quienes, con su espíritu alegre y pleno dominio de la facilitación de los procesos de cambio, han inspirado e iluminado a tantos de nosotros al cultivar y fomentar nuestro uso de las tecnologías sociales basadas en la presenciación. Y un agradecimiento especial a Arawana Hayashi por liderar la cocreación del Teatro de la Presenciación Social en el Instituto de la Presenciación. Un enorme agradecimiento a Kelvy Bird por tu liderazgo desde el corazón en el desarrollo de la comunidad del Instituto de la Presenciación distribuida globalmente.

Gracias a nuestros buenos amigos Peter Senge, Arthur Zajonc y Jon Kabat-Zinn, que han sido mentores, colegas y compañeros en nuestro viaje de relacionar la ciencia, los cambios de consciencia y el cambio social durante muchos ciclos.

Gracias a las fundaciones que han apoyado económicamente al Instituto de la Presenciación en los últimos años: la Nathan Cummings Foundation, la 1440 Foundation y la Kalliopeia Foundation.

Gracias a Erica Dhawan y a Elizabeth Hoeffcker Moreno por aportar sus tempranas investigaciones a este libro. Y gracias a Karen Speerstra, que nos ha ayudado con la parte final del libro. Gracias a Peter Teague, por crear diálogos en forma de mesas redondas que inspiraron la investigación para este libro.

Janice Spadafore: sin ti, ninguno de los proyectos de este libro se habrían producido y el libro no se habría escrito. Gracias desde el fondo de nuestro corazón.

Y un enorme agradecimiento a Adam Yukelson, el primer estudiante de doctorado en investigación-acción del Instituto de la Presenciación. Fue muy divertido crear la última fase del libro juntos. Gracias por tu fantástica energía, enfoque y mentalidad.

Y, finalmente, un enorme agradecimiento a Janet Mowery, quien ha editado cada página de este libro desde la primera hasta la última iteración, siempre con mucha paciencia por nuestros retrasos en las entregas y prisas repentinas en la recta final.

Cambridge, Massachusetts, marzo de 2013.

NOTAS

Introducción

1 Nicholas D. Kristof, «Equality, a True Soul Food», Opinion, *New York Times*, 1 de enero de 2011, www.nytimes.com/2011/01/02/opinion/02kristof.html?_r=0 (consultado el 14 de diciembre de 2012).

2 Etienne G. Krug et al., «World Report on Violence and Health» (Geneva: World Health Organization, 2002), 185.

3 Lawrence J. Lau, «What the World Needs Is Financial Stability», 8 de julio de 2012, artículo no publicado, Universidad china de Hong Kong; Kwoh-Ting Li profesor emérito de Desarrollo Económico, Universidad de Stanford, presidente, CIC International (Hong Kong) Co., Limited.

4 James B. Davies et al., «Estimating the Level and Distribution of Global Household Wealth», Universidad de las Naciones Unidas, World Institute for Development Economics Research, artículo de investigación nffl 2007/77, 2007, www.wider.unu.edu/publications/working-papers/research-papers/2007/en_GB/rp2007-77 (consultado el 28 de febrero de 2013), 26.

5 C. O. Scharmer, *Theory U: Leading from the Future as It Emerges* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2009), 59.

6 Son Bank of America, Citigroup, Goldman Sachs, JPMorgan Chase, Morgan Stanley y Wells Fargo.

7 Simon Johnson, «The Financial Stability Oversight Council Defers to Big Banks» *Baseline Scenario*, 20 de enero de 2011, <http://base-linescenario.com/2011/01/20/the-financial-stability-oversight-council-defers-to-big-banks/> (consultado el 8 de diciembre de 2012).

8 Matt Taibbi, «Obama's Big Sellout», 15 de enero de 2010, vídeo, *Rolling Stone*, www.totalnoid.com/2009/12/14/rolling-stones-mattaibbi-obamas-big-sellout/ (consultado el 8 de diciembre de 2012); y Simon Johnson y James Kwak, *13 Bankers: The Wall Street Take-Over and the Next Financial Melt-Down* (Nueva York: Pantheon Books, 2010), 95, 185.

9 Mancur Olson, *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, ed. rev. (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971).

10 Esta cita suele atribuirse a Einstein, pero no hemos podido comprobar su fuente concreta.

11. *Modelos mentales* es un término que Peter Senge et al. introdujeron en *The Fifth Discipline: The Art and Practice of a Learning Organization* (Nueva York: Doubleday,

1990).

12. Garrett Hardin, «The Tragedy of the Commons», *Science* 162, nffl 3859 (1968): 1243-48.

13. Wolfgang Münchau, «Peer Steinbrück's grösste Fehleinschätzung», columna, *Der Spiegel*, 3 de octubre de 2011, www.spiegel.de/wirtschaft/wolfgang-muenchau-peer-steinbrueck-und-seine-groesstefehleinschaetzung-a-859295.html (consultado el 8 de diciembre de 2012).

14. Reuters, «Euro-Gipfel beschliesst Krisenhilfe für Banken,» 12 de octubre de 2008, *Der Spiegel*, www.spiegel.de/wirtschaft/einigung-in-paris-euro-gipfel-beschliesst-krisenhilfe-fuer-banken-a-583684.html (consultado el 9 de diciembre de 2012).

15. Eleanor Rosch, «Primary Knowing: When Perception Happens from the Whole Field», entrevista, 15 de octubre de 1999, Berkeley, California, www.presencing.com/presencing/dol/Rosch-1999.shtml#-four (consultado el 26 de febrero de 2013).

16. Donella H. Meadows et al., *Limits to Growth* (White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing, 1972).

17. La mayoría de las entrevistas fueron realizadas por Otto, muchas de ellas conjuntamente con su colega Joseph Jaworski. Véase también www.presencing.com/presencing/dol (consultado el 9 de diciembre de 2012).

18. Véase Peter Senge et al., *Presence: Human Purpose and the Field of the Future* (Cambridge, MA: Society for Organizational Learning, 2004); Scharmer, *Theory U*.

19. Scharmer, *Theory U*, 27.

20. Véase

www.democracynow.org/2012/9/12/500_days_author_kurt_eichenwalds_new (consultado el 19 de diciembre de 2012).

21. Mateo 19:23-24, versión del rey Jacobo.

Capítulo 1. En la superficie

1. BBC News, «IMF in “Global” Meltdown Warning», Business, 11 de octubre de 2008, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/7665515.stm> (consultado el 8 de diciembre de 2012).
2. Se puede ver aquí: www.youtube.com/watch?v=SgjIgMdsEuk.
3. World News, 6 de diciembre de 2012, <http://news.linktv.org/videos/hero-of-egyptian-revolution-holds-teach-in-for-occupy-wall-streetprotestors> (consultado el 8 de diciembre de 2012).
4. Democracy Now!, «Asmaa Mahfouz & the YouTube Video That Helped Spark the Egyptian Uprising», 8 de febrero de 2011, www.democracynow.org/2011/2/8/asmaa_mahfouz_the_youtube_video_that (consultado el 8 de diciembre de 2012).
5. Paul O. Hawken, *Blessed Unrest: How the Largest Movement in the World Came into Being and Why No One Saw It Coming* (Nueva York: Viking, 2007), 4.
6. Simon Johnson, «The Quiet Coup», *Atlantic*, mayo de 2009, www.theatlantic.com/doc/200905/imf-advice (consultado el 9 de diciembre de 2012).
7. Johan Galtung, *Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996), 197.
8. Thomas Johnson, *The Battle of Chernobyl* (Brooklyn, NY: First Run/Icarus Films, 2006), DVD.
9. Ibid.
10. Chernobyl Forum 2003-2005, *Chernobyl's Legacy: Health, Environmental and Socio-Economic Impacts, and Recommendations to the Governments of Belarus, the Russian Federation and Ukraine*, 2.ffi rev. ed., www.iaea.org/Publications/Booklets/Chernobyl/chernobyl.pdf (consultado el 9 de diciembre de 2012).
11. Johnson, *The Battle of Chernobyl*, 1:26.
12. En enero de 1986, Gorbachov propuso la eliminación de las armas nucleares de rango intermedio en Europa y elaboró una estrategia para la eliminación de todas las armas nucleares para el año 2000; suele llamarse la Propuesta de Enero. También inició el proceso de retirar las tropas de Afganistán y Mongolia el 28 de julio de 1986. El 11 de octubre de ese año, Gorbachov y Ronald Reagan se reunieron en Reikiavik (Islandia), en Höfði para hablar de la reducción de las armas nucleares de rango intermedio en Europa. Para la enorme sorpresa de los asesores de ambos, los dos se pusieron de acuerdo en principio en retirar de Europa las fuerzas nucleares de rango intermedio de sus países y en un límite global de 100 INF cabezas nucleares cada uno. También acordaron en principio eliminar todas las armas nucleares en diez años (en 1996), en lugar de en el año 2000 como Gorbachov había propuesto originalmente. En 1987, esto culminaría en la firma del Tratado sobre las Fuerzas Nucleares de Rango Intermedio.
13. www.abc.net.au/news/2011-08-25/three-planets-resources-population/2854812 (consultado el 2 de marzo de 2013).

14. Programa Medioambiental de las Naciones Unidas (UNEP), «At a Glance: Millennium Issues», www.unep.org/ourplanet/imgversn/111/glance.html (consultado el 9 de diciembre de 2012).

15. L. R. Oldeman, «Impact of Soil Degradation: A Global Scenario», International Soil Reference and Information Centre, documento de trabajo nffl 2000/01 (2000), 2, www.isric.org/isric/webdocs/docs/ISRIC_Report_2000_01.pdf (consultado el 27 de febrero de 2013).

16. David Pimentel, «Soil Erosion: A Food and Environmental Threat», *Environment, Development, and Sustainability*, 8, nffl 1 (2006): 119-37.

17. UNEP, «At a Glance: Millennium Issues»; Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), *Land Degradation Assessment*, www.fao.org/nr/land/degradation/en/ (consultado el 9 de diciembre de 2012).

18. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), «Working Group I: The Physical Science Basis», *IPCC Fourth Assessment Report: Climate Change 2007*, www.ipcc.ch/publications_and_data/ar4/wg1/en/spmssp-direct-observations.html (consultado el 9 de diciembre de 2012).

19. Banco Mundial, «New Report Examines Risks of 4 Degree Hotter World by End of Century», 18 de noviembre de 2012, www.worldbank.org/en/news/2012/11/18/new-report-examines-risks-of-degree-hotter-world-by-end-of-century (consultado el 19 de diciembre de 2012).

20. Millennium Eco-System Assessment, *Eco-Systems and Human Well-Being: Synthesis* (Washington D. C.: Island Press, 2005), 1. www.millenniumassessment.org/documents/document.356.aspx.pdf (consultado el 9 de diciembre de 2012).

21. Achim Steiner, «Rehabilitating Nature-Based Assets Generates Jobs, Wealth and Restoration of Multi-Trillion Dollar Services», nota de prensa, UNEP, 3 de junio de 2010, www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=628&ArticleID=6596&l=en (consultado el 9 de diciembre de 2012).

22. El 1 % de la población adulta mundial más rica tiene ingresos superiores a 500.000 USD; Davies et al., «Estimating the Level and Distribution of Global Household Wealth».

23. Branko Milanovic, «Global Income Inequality: What It Is and Why It Matters», UN Department of Economic and Social Affairs, documento de trabajo nffl 26 (2006), www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/03/02/000016406 (consultado el 9 de diciembre de 2012), 9.

24. FAO, *The State of Food Security in the World*, Resumen Ejecutivo, Roma (Italia), 2012, www.fao.org/hunger/en/ (consultado el 9 de diciembre de 2012), 2.

25. Banco Mundial, «World Bank Sees Progress against Extreme Poverty, but Flags Vulnerabilities», nota de prensa nffl 2012/297/DEC, Washington D. C., 29 de febrero de 2012, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:23130032~pag> (consultado el 9 de diciembre de 2012).

26. Navteij Dhillon y Tarik Yousef, eds., *Generation in Waiting: The Unfulfilled Promise of Young People in the Middle East* (Washington D. C.: Brookings Institution, 2009); Michael Kumhof y Romain Rancière, «Inequality, Leverage and Crises», International Monetary Fund (IMF), documento de trabajo nffl 10/268 (2010), www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp10268.pdf (consultado el 27 de febrero de 2013); e Isabel Ortiz y Matthew Cummins, «Global Inequality: Beyond the Bottom Billion: A Rapid Review of Income Distribution in 141 Countries», UNICEF Social and Economic Policy, documento de trabajo (abril 2011), www.networkideas.org/featart/apr2011/Ortiz_Cummins.pdf (consultado el 9 de diciembre de 2012).

27. Organización Internacional del Trabajo (OIT), «World of Work Report 2008—Global Income Inequality Gap Is Vast and Growing», nota de prensa, 16 de octubre de 2008, www.ilo.org/global/about-theilo/newsroom/news/WCMS_099406/lang--en/index.htm (consultado el 9 de diciembre de 2012).

28. La desigualdad en las rentas ha aumentado especialmente en los siguientes países desde los años noventa: China, India y países anglófonos como Reino Unido, Australia, Estados Unidos y, en menor grado, Canadá. Véase Anthony B. Atkinson et al., «Top Incomes in the Long Run of History», *Journal of Economic Literature* 49, nffl 1 (2011): 3.

29. El Departamento de Captación Epidemiológica del National Institute of Mental Health estudi  una «muestra grande y representativa de americanos de zonas de captación de Estados Unidos y Canadá» y observ  que las personas que habían nacido en torno a 1910 tenían menos probabilidad de sufrir un «episodio depresivo mayor» en su vida que las personas que habían nacido a partir de 1960. El estudio también mostró que «cada grupo poblacional sucesivo en cada región tenía una mayor tasa de depresión que los anteriores. Había enormes diferencias en la tasa de depresión entre los grupos poblacionales, que sugieren un aumento de aproximadamente 10 veces más en el riesgo de depresión entre las generaciones». Véase Ed Diener y Martin E. P. Seligman, «Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being» *Psychological Science in the Public Interest*, 5, nffl 1 (2004): 16.

30. www.who.int/mental_health/prevention/suicide/suicideprevent/en/ (consultado el 28 de febrero de 2013).

31. Barry Schwartz, *The Paradox of Choice* (Nueva York: HarperCollins, 2004), 209.

32. www.who.int/mental_health/prevention/suicide/suicideprevent/en/ (consultado el 28 de febrero de 2013).

33. Vandana Shiva, *Earth Democracy: Justice, Sustainability, and Peace* (Cambridge, MA: South End Press, 2005).

Capítulo 2. Estructura

1. Lau, «What the World Needs Is Financial Stability».
2. Véase la descripción de arquetipos en Senge et al., *Presence*; y Senge et al., *The Fifth Discipline*.
3. Richard Wilkinson y Kate Pickett, *The Spirit Level: Why Equality Is Better for Everyone* (Nueva York: Penguin, 2009), 7.
4. Joseph Stiglitz, *The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future* (Nueva York: W. W. Norton, 2012), 8.
5. *Ibid.*, 17.
6. Arnold J. Toynbee, *A Study of History*, resumen de los vols. I–VI por D. C. Somervell (Oxford: Oxford University Press, [1946] 1987).
7. Debemos esta idea a Johan Galtung.
8. Thomas L. Friedman, «The Virtual Middle Class Rises», *New York Times*, 2 de febrero de 2013, www.nytimes.com/2013/02/03/opinion/sunday/friedman-the-virtual-middle-class-rises.html?ref=thomasfriedman (consultado el 3 de marzo de 2013).
9. Karl Polanyi, *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time* (Boston: Beacon Press, [1944] 2010).
10. Paul. J. Crutzen et al., «N₂O Release from Agro-Biofuel Production Negates Global Warming Reduction by Replacing Fossil Fuels», *Atmospheric Chemistry and Physics* 8 (2008): 389-95.
11. Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Chicago: University of Chicago Press, [1904] 1976), 18.

Capítulo 3. Transformar el pensamiento

1. Ernst Haeckel, *Generelle Morphologie der Organismen. Allgemeine Grundzüge der organischen Formen-Wissenschaft, mechanisch begründet durch die von Charles Darwin reformirte Descendenz-Theorie*, Band 2 (Berlín: G. Reimer Publ., 1866), 286.
2. Presentación de Johan Galtung en otoño de 1989 en la Universidad Witten/Herdecke (Alemania), notas personales.
3. Johnson, «The Quiet Coup».
4. Johnson and Kwak, *13 Bankers*, 10.
5. Simon Johnson, «Tunnel Vision, or Worse, from Banking Regulators», *New York Times*, «Economix», 20 de enero de 2011, <http://economix.blogs.nytimes.com/2011/01/20/tunnel-vision-or-worse-from-banking-regulators/> (consultado el 25 de febrero de 2013).
6. Occidente sigue ignorando las fuentes indígenas de la sabiduría, añadiendo violencia en la atención a través de la falta de respeto cultural. La violencia en la atención es el daño causado cuando el potencial personal y las posibilidades de la gente se ignoran o no se ven. Esta forma de violencia puede ser incluso más insidiosa que la violencia física, estructural y cultural. Otto Scharmer, «Attentional Violence», entrada de blog, 24 de agosto de 2009, www.blog.ottoscharmer.com/?p=18 (consultado el 9 de diciembre de 2012).
7. Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (Nueva York: Scribner, 1951), 181-82.
8. Juliet B. Schor, *Plenitude: The New Economics of True Wealth* (Nueva York: Penguin, 2010), 43.
9. Centro de noticias de las Naciones Unidas, «Restoring Damaged Eco-Systems Can Generate Wealth and Employment—UN Report», 3 de junio de 2010, www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=34906 (consultado el 9 de diciembre de 2012).
10. Una excepción destacada es la escuela económica de pensamiento de los fisiócratas; sin embargo, este flujo de pensamiento empezó en la era preindustrial.
11. Algunas grandes excepciones confirman la regla. Véase Polanyi, *The Great Transformation*.
12. Janine Benyus, *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature* (Nueva York: HarperCollins, 2009); Fritjof Capra, *Hidden Connections* (Nueva York: Anchor Books, 2002); y Karl-Henrik Robert, *The Natural Step Story: Seeding a Quiet Revolution* (Gabriola Island, BC: New Society Publishers, 2008).
13. Ernst Ulrich von Weiszäcker et al., *Factor Five: Transforming the Global Economy through 80 Percent Improvements in Resource Productivity* (Londres: Earthscan Publishing, 2009).
14. William McDonough y Michael Braungart, *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things* (Nueva York: North Point Press, 2002).

15. Véase Bill McKibben, *Deep Economy: The Wealth of Communities and the Durable Future* (Nueva York: St. Martin's Griffin, 2008).

16. Véase www.dannwisch.de/ (consultado el 9 de diciembre de 2012).

17. Polanyi, *The Great Transformation*.

18. OIT, «*World of Work Report 2008—Global Income Inequality Gap Is Vast and Growing*». Véase también Banco Mundial, «Jobs Are a Cornerstone of Development, Says World Development Report 2013», nota de prensa, 1 de octubre de 2012, www.worldbank.org/en/news/2012/10/01/jobs-cornerstone-development-says-world-development-report (consultado el 9 de diciembre de 2012).

19. Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us* (Nueva York: Riverhead Books, 2009).

20. Steve Jobs, fundador y CEO de Apple, discurso inicial, Universidad de Stanford, 2005, www.youtube.com/watch?v=D1R-jKKp3NA (consultado el 9 de diciembre de 2012).

21. Algunas comunidades de Vermont funcionaron con este tipo de vínculo compartido después de las inundaciones torrenciales de 2011. Véase Nina Keck, «Neighbors Help Each Other Deal with Vermont's Flood», NPR, 14 de septiembre de 2011, www.npr.org/2011/09/14/140458332/neighbors-help-each-other-get-past-vermont-flood-waters (consultado el 9 de diciembre de 2012).

22. Véase www.bignam.org/BIG_pilot.html (consultado el 9 de diciembre de 2011).

23. Ibid.

24. Existe un uso anterior del término referido a las cabezas de animales en una manada. En la Edad Media, el término *capital* entró a formar parte del vocabulario de los negocios al usarse en *summa capitalis* para referirse a la suma de un cálculo en los negocios.

25. Larry Neal, *The Rise of Financial Capitalism: International Capital Markets in the Age of Reason: Studies in Monetary and Financial History* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990).

26. Stiglitz, *The Price of Inequality*, 61.

27. Diana Farrell et al., «Mapping Global Capital Markets», Fourth Annual Report, McKinsey Global Institute, enero de 2008, 7.

28. Robert Kimmitt, «Public Footprints in Private Markets», *Foreign Affairs*, 87, n.º 1: 121.

29. Sally Kohn, «Profit on Wall Street, Recession on Main Street», *Guardian*, miércoles 24, 2011, www.guardian.co.uk/commentisfree/cifamerica/2011/aug/24/profit-wall-street-recession (consultado el 9 de diciembre de 2012).

30. Johnson and Kwak, *13 Bankers*, 13, 61.

31. Ibid., 115.

32. Johnson, «The Quiet Coup».

33. Kimmitt, «Public Footprints in Private Markets».

34. Lau, «What the World Needs Is Financial Stability».

35. Bernard Lietaer, «Erhöhte Unfallgefahr», entrevista, *Brand Eins* magazine, enero

de 2009, www.brandeins.de/magazin/-afc796490a/erhoehte-unfallgefahr.html (consultado el 27 de febrero de 2013).

36. Según el antiguo secretario del Tesoro Larry Summers en una conferencia en Brookings Institution, Washington D. C., 13 de marzo de 2009, *Wall Street Journal*, <http://blogs.wsj.com/wash-wire/2009/03/13/remarks-by-lawrence-summers-at-the-brookings-institution/> (consultado el 9 de diciembre de 2012).

37. «Global Job Losses Could Hit 51m», *BBC News*, 26 de enero de 2009, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/7855661.stm> (consultado el 9 de diciembre de 2012).

38. Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* (Nueva York: HarperCollins, [1942], 1975).

39. *Ibid.*, 205.

40. Tobi Baxendale, «Public Attitudes to Banking», proyecto de asesoría de un estudiante del centro ESCP Europe for the Cobden Centre, junio de 2010, www.cobdencentre.org/?dl_id=67 (consultado el 9 de diciembre de 2012).

41. Rudolf Steiner, *Nationalökonomischer Kurs und Nationalökonomisches Seminar: Vierzehn Vorträge* (Dornach: R. Steiner Verlag, 1904/05).

42. El BRAC Bank se fundó en 2001 y en 2011 tenía casi 7000 empleados y un volumen de préstamos de 926 millones de USD. Al menos el 51 % de sus préstamos son de tamaño pequeño y mediano.

43. Margrit Kennedy et al., *Regionalwahrungen* (Múnich: Riemann, 2004); Philipp Jebens, *Komplementaerwahrungen/Regionalgeld: eine Antwort auf die Globalisierung* (Norderstedt: Grin, 2008).

44. Jürgen Habermas, *The Theory of Communicative Action*, vol. 2: *Life-world and System: A Critique of Functionalist Reason* (Boston: Beacon Press, 1987; Fráncfort: Suhrkamp Verlag, 1981).

45. Jürgen Habermas, *The Theory of Communicative Action*, vol. 1: *Reason and the Rationalization of Society* (Boston: Beacon Press, 1984; Fráncfort: Suhrkamp Verlag, 1981).

46. Jeremy Rifkin, *The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2011).

47. Bill Joy, «Why the Future Doesn't Need Us», *Wired* 8, nffl 4 (abril de 2000), www.wired.com/wired/archive/8.04/joy.html (consultado el 9 de diciembre de 2012).

48. Erik Rauch, «Productivity and the Workweek», <http://groups.csail.mit.edu/mac/users/rauch/worktime> (consultado el 9 de diciembre de 2012); John de Graaf, «Affluenza Cure Calls for Political Action: Different Standards for Workweek an Opportunity», especial del *Denver Post*, 29 de octubre de 2001.

49. Para una forma más artística de decir más o menos lo mismo, véase el video «Handlebars» de Flobots en www.youtube.com/watch?v=HLUX0y4EptA (consultado el 9 de diciembre de 2012).

50. Naomi Klein, «Geoengineering: Testing the Waters», *New York Times*, Opinión, 27 de octubre de 2012, www.nytimes.com/2012/10/28/opinion/sunday/geoengineering-

- [testing-the-waters.html?pagewanted=all&_r=1&](#) (consultado el 9 de diciembre de 2012).
51. División de Política Científica y Desarrollo Sostenible de la UNESCO, «UNESCO Science Report: The Current Status of Science around the World», resumen ejecutivo (UNESCO Publishing, 2010), <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001898/189883e.pdf> (consultado el 9 de diciembre de 2012).
 52. Global Forum, «90/10 Gap», www.globalforumhealth.org/about/1090-gap/ (consultado el 9 de diciembre de 2012).
 53. http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Wikipedia (consultado el 9 de diciembre de 2012).
 54. www.linuxfoundation.org/news-media/blogs/browse/2011/08/what-we-know-sure-linux's-20th-anniversary (consultado el 2 de marzo de 2013).
 55. Julius Pokorny, *Indogermanisches etymologisches Wörterbuch* (Tübingen: Francke, 1994), 672.
 56. «Und kennst du nicht dies stirb und werde, so bist du nur ein trüber Gast auf Erden».
 57. Steve Jobs, «You've Got to Find What You Love», *Stanford News*, discurso inicial, 12 de junio de 2005, <http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html> (consultado el 9 de diciembre de 2012).
 58. Citado en Senge et al., *Presence*, 158.
 59. Jorge Majfud, «The Pandemic of Consumerism», *UN Chronicle* 46, nffl 3-4 (2009): Research Library Core, 87.
 60. Véase www.lohas.com (consultado el 9 de diciembre de 2012).
 61. Johan Galtung acuñó el término *Weltinnenpolitik*.
 62. Albert Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971).
 63. Gracias a Philip Cass, consejero delegado de Columbus Medical Association and Affiliates por haber compartido esta observación.
 64. <http://creativecommons.org/> (consultado el 9 de diciembre de 2012).
 65. Allmende todavía se puede encontrar en el sur de Alemania, Gotland (Suecia) y en Suiza, entre otros lugares.
 66. Manfred Brocker, *Arbeit und Eigentum. Der Paradigmenwechsel in der neuzeitlichen Eigentumstheorie* (Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1992), 33.
 67. Hardin, «The Tragedy of the Commons».
 68. Peter Barnes, *Capitalism 3.0: A Guide to Reclaiming the Commons* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2006).
 69. Artículo 14, párrafo 2, Constitución alemana.
 70. <http://data.worldbank.org/country/china> (consultado el 9 de diciembre de 2012).
 71. Andrew Malone, «The GM Genocide», *Mail Online*, News, 2 de noviembre de 2008, www.dailymail.co.uk/news/article-1082559/The-GM-genocide-Thousands-Indian-farmers-committing-suicide-using-genetically-modified-crops.html; and Anthony

Gucciardi, «Monsanto's GMO Seeds Contributing to Farmer's Suicide Every 30 Min», *Natural Society*, 4 de abril de 2012, <http://naturalsociety.com/monsantos-gmo-seeds-farmer-suicides-every-30-minutes/> (consultado el 9 de diciembre de 2012).

72. Barnes, *Capitalism 3.0*.

73. Mark Levine, «Share My Ride», *New York Times Magazine*, 5 de marzo de 2009, www.nytimes.com/2009/03/08/magazine/08Zipcar-t.html?pagewanted=all&r=0 (consultado el 15 de diciembre de 2012).

74. Rachel Botsman, presentación en TEDx Sydney, mayo de 2010, www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_case_for_collaborative_consumption.html (consultado el 15 de diciembre de 2012).

75. Rachel Botsman and Roo Rogers, *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption* (Nueva York: HarperBusiness, 2010).

76. Kerstin Bund, «Käufer werden Nutzer», entrevista con Robert Henrich, *Die Zeit* 51, 15 de diciembre de 2011, www.zeit.de/2011/51/Car2go-Carsharing-Daimler (consultado el 26 de febrero de 2013).

77. Vincent Graff, «Carrots in the Car Park. Radishes on the Roundabout. The Deliciously Eccentric Story of the Town Growing All Its Own Veg», *Daily Mail*, 10 de diciembre de 2011, www.dailymail.co.uk/femail/article-2072383/Eccentric-town-Todmorden-growing-ALL-veg.html#ixzz1n6xuJwWzCitizens (consultado el 15 de diciembre de 2012).

78. www.mondragon-corporation.com/ENG.aspx (consultado el 15 de diciembre de 2012).

79. Raymond Saner et al., «Cooperatives—Conspicuously Absent in Trade & Development Discourse», CSEND Policy Brief nffl 8, Ginebra, noviembre de 2012, www.csend.org/site-1.5/images/files/20121117_Cooperatives%20conspicoulsly%20absent.pdf (consultado el 15 de diciembre de 2012).

80. Véase <http://en.wikipedia.org/wiki/Internet> (consultado el 15 de diciembre de 2012); y www.ietf.org/ (consultado el 15 de diciembre de 2012).

Capítulo 4. Fuente

1. Peter Senge, «Closing the Feedback Loop between Mind and Matter», entrevista grabada en privado, 15 de marzo de 1996, www.presencing.com/presencing/dol/Senge.shtml (consultado el 14 de diciembre de 2012).
2. Confucio, «The Great Learning», trad. Ken Pang, octubre de 2006, basado en la traducción de James Legge e inspirado en la interpretación de Huai-Chin Nan. Artículo no publicado.
3. Master Nan Huai-Chin, «Entering the Seven Meditative Spaces of Leadership», entrevista privada, 25 de octubre de 1999, www.presencing.com/presencing/dol/Huai-Chin.shtml (consultado el 14 de diciembre de 2012).
4. Francisco Varela, «The Three Gestures of Becoming Aware,» entrevista privada, 12 de enero de 2000, www.presencing.com/presencing/dol/Varela.shtml (consultado el 14 de diciembre de 2012).
5. Ibid.

Capítulo 5. Liderar la inversión personal

1. Se refería a este yo con el término algo problemático de *Übermensch* (superhombre).
2. Friedrich Nietzsche, *Thus Spake Zarathustra*, trad. con prefacio de Walter Kaufmann (Nueva York: Random House, [1883] 1995), 126-27.
3. Citado en Roberta Grossman et al., *Hannah Senesh: Her Life and Diary* (Woodstock, VT: Jewish Lights Publishing, 2004), 304, traducido del hebreo por Yishai Yuval.
4. *E-mail*, Yishai Yuval a los autores, 13 de noviembre de 2012.
5. *E-mail*, Antoinette Klatzky a los autores, 13 de noviembre de 2012.
6. Reimpreso de *Call Me by My True Names: The Collected Poems of Thich Nhat Hanh* (1999), con autorización de Parallax Press, Berkeley, California, www.parallax.org.
7. *E-mail*, Dayna Cunningham a los autores, 8 de noviembre de 2013.
8. *E-mail*, Gail Jacobs a los autores, 29 de noviembre de 2013.
9. *Ibid.*
10. Martin Buber, *I and Thou* (Nueva York: First Scribner Classics Edition, 2000), 65.
11. Jon Kabat-Zinn, prefacio, Donald McCown et al., *Teaching Mindfulness: A Practical Guide for Clinicians and Educators* (Nueva York: Springer, 2011), x.
12. Conversaciones personales con los autores.
13. *Ibid.*
14. Citado en Scharmer, *Theory U*, 416.
15. Brian Arthur, entrevista, Palo Alto, California, 16 de abril de 1999, www.presencing.com/presencing/dol/Arthur.shtml (consultado el 28 de febrero de 2013).
16. Para ejemplos, véase www.presencing.com/presencing/dol/Co7.shtml.

Capítulo 6. Liderar la inversión relacional

1. Véase <http://climateinteractive.org/> (consultado el 16 de diciembre de 2012).
2. William Isaac, *Dialogue and the Art of Thinking Together* (Nueva York: Doubleday, 1999).
3. Véase http://wwf.panda.org/what_we_do/footprint/water/dams_initiative/dams/wcd/ (consultado el 19 de diciembre de 2012).
4. Conversaciones personales con los autores.
5. Citado en *ibid.*
6. Véase <http://just-energy.org/> (consultado el 16 de diciembre de 2012).
7. Véase www.worldwildlife.org/what/wherewework/coraltriangle/ (consultado el 16 de diciembre de 2012).
8. Recientemente, por ejemplo, hemos recibido tres nuevas peticiones sobre el desarrollo de plataformas de innovación y de liderazgo trisectorial a nivel del país mediante el modelo IDEAS/ELIAS en Brasil, Zambia y Filipinas.
9. Entre los métodos y las herramientas para las sesiones de percepción colectiva figuran voces del terreno, narraciones personales, ideas sobre los sistemas, ideas sobre el escenario, modelización, prácticas de constelación, World café y Teatro de la Presenciación Social. Véase, por ejemplo, www.theworldcafe.com/ y www.presencing.com/embodiment (consultado el 17 de diciembre de 2012).

Capítulo 7. Liderar la inversión institucional

1. Por ejemplo, en un informe especial para la revista *Time*, el escritor Steven Brill escribió un punzante artículo sobre el sector de la sanidad, revelando que «no son nada racionales los costes que [los pacientes de los hospitales] deben pagar en un mercado en el que entran sin haberlo elegido». Los ejemplos van desde 1,50 USD por un comprimido de Tylenol (en Amazon se venden 100 por 1,49 USD) a 49.237 USD por un equipo médico que cuesta «aproximadamente 19.000 USD». Steven Brill, «Bitter Pill: Why Medical Bills Are Killing Us», *Time*, «Health and Family», 20 de febrero de 2013, <http://health-land.time.com/2013/02/20/bitter-pill-why-medical-bills-are-killing-us/?iid=sci-main-mostpop2> (consultado el 3 de marzo de 2013).

2. Harry G. Summers, *On Strategy: A Critical Analysis of the Vietnam War* (Novato, CA: Presidio Press, 1982), 1.

3. Para más ejemplos, véase http://inovacao.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=50&Itemid=53 (consultado el 16 de diciembre de 2012).

4. Conversaciones personales con los autores.

5. Conversaciones personales con los autores en Brasil; y http://en.wikipedia.org/wiki/Participatory_budgeting (consultado el 3 de marzo de 2013).

6. «Northern Lights: Special Report: The Nordic Countries», *Economist*, 2 de febrero de 2013, 1-16.

7. Notas personales de los autores.

8. Estas citas y las siguientes de la sección pertenecen a las notas de los autores.

9. Para más detalles sobre el proceso del caso clínico, véase <http://presencing.com/tools/u-browser> (consultado el 10 de diciembre de 2012).

10. Intercambio de *e-mails* con los autores, febrero de 2013.

11. Uwe Schneidewind, «Towards a Transformative Literacy», *Rural 21*, 11 de diciembre de 2012, www.rural21.com/nc/english/news/detail/article/towards-a-transformative-literacy-0000559/ (consultado el 3 de marzo de 2013).

12. Nietzsche, *Thus Spake Zarathustra*, 25-27.

13. Robert Kegan, *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development* (Cambridge, MA, y Londres: Harvard University Press, 1982); Robert Kegan y Lisa Laskow Lahey, *How the Way We Talk Can Change the Way We Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); y Robert Kegan y Lisa Laskow Lahey, *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2009).

14. Agradecemos a la estudiante del MIT Elizabeth Hoffeecker Moreno su valiosa investigación de fondo en esta sección.

15. Véase www.whitedog.com/ (consultado el 15 de diciembre de 2012); y Judy Wicks, *Good Morning, Beautiful Business: The Unexpected Journey of an Activist Entrepreneur and Local Economy Pioneer* (White River Junction, VT: Chelsea Green,

2013).

16. Judy Wicks, «Good Morning, Beautiful Business», conferencia para la E. F. Schumacher Society, Stockbridge, Massachusetts, octubre de 2004; entrevista con Judy Wicks, 23 de agosto de 2011; y «About Judy», www.judywicks.com/Bio.html (consultado el 14 de diciembre de 2012).

17. Judy Wicks, entrevista con Elizabeth Hoffecker Moreno, 23 de agosto de 2011.

18. Ibid.

19. Wicks, *Good Morning, Beautiful Business*, 24.

20. Robert G. Eccles et al., «Natura Cosméticos, S. A.», Harvard Business School case nffl 9-412-052 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2011).

21. Pink, *Drive*.

22. Susan Sweitzer, «Sustainable Food Laboratory: Learning History», documento interno no publicado proporcionado por la autora, 2004.

23. Hawken, *Blessed Unrest*.

24. World Wildlife Fund sigue siendo el nombre oficial de WWF en Canadá, Estados Unidos y Reino Unido.

25. Los bancos también tienen una ventaja competitiva sobre las entidades no bancarias a través de lo que se llama banca de reserva fraccional, que permite a los bancos invertir más de lo que tienen en depósitos.

26. Véase www.gabv.org/ (consultado el 10 de diciembre de 2012).

27. Sobre la diferencia entre dinero de compra, de préstamo y de donación, véase Rudolf Steiner, *Rethinking Economics: Lectures and Seminars on World Economics* (Great Barrington, MA: SteinerBooks, 2013).

28. Matthew Valencia, «Storm Survivors», *Economist*, informe especial sobre finanzas *offshore* (16-22 de febrero de 2013): 4.

29. Fritz Andres, «Alterndes Geld im Mittelalter», *Info* 3 (junio de 1994): 17.

Capítulo 8. Liderar desde el futuro emergente

1. Bill Torbert, «The Practice of Action Inquiry», en Peter Reason y Hilary Bradbury, eds., *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), 250.
2. Para más información sobre edX, véase <https://www.edx.org> (consultado el 3 de febrero de 2013).
3. Senge et al., *Presence*; Scharmer, *Theory U*.
4. Véase <http://presencing.com/tools/u-browser> (consultado el 10 de diciembre de 2012).
5. Conversaciones personales con los autores.
6. Lyonchen Jigme Y. Thinley, «Keynote Address», Karen Hayward y Ronald Colman, *Educating for Gross National Happiness Workshop*, 7-12 de diciembre de 2009, preparado para el Ministerio de Educación del Real Gobierno de Bután, Thimphu (Bután), enero de 2010.
7. Lyonchen Jigmi Y. Thinley, Thimphu, 7 de diciembre de 2009.

SOBRE LOS AUTORES



EL DOCTOR OTTO SCHARMER, autor de *Teoría U* (Editorial Elefthería 2015) y coautor de *Presence*, es catedrático del Massachusetts Institute of Technology (MIT) y presidente fundador del Instituto de la Presenciación. También es presidente del programa IDEAS del MIT y profesor visitante de la Universidad Tsinghua de Pekín.

En 2012, cofundó el Global Well-Being and Gross National Happiness (GNH) Lab, que reúne a innovadores de Bután, India, China, Brasil, Europa y Estados Unidos para crear prototipos de innovaciones profundas en el gobierno, los negocios, la educación y la sociedad civil. Ha trabajado con gobiernos, organizaciones de las Naciones Unidas, compañías y ONG en África, Asia, las Américas y Europa, y ha creado premiados programas de liderazgo e innovación para clientes como Alibaba, Daimler, Eileen Fisher, Fujitsu, Google, Natura y PriceWaterhouse.

Scharmer es actualmente vicepresidente del Consejo de la Agenda Global sobre Nuevos Modelos de Liderazgo del Foro Económico Mundial. Tiene un doctorado en Economía y Gestión por la Universidad Witten-Herdecke de Alemania. Vive con su familia en Boston. Para más información sobre Scharmer y su trabajo, visite www.presencing.com y www.ottoscharmer.com.



LA DOCTORA KATRIN KÄUFER es cofundadora y directora de investigación del Instituto de la Presenciación e investigadora del Community Innovators Lab (CoLab) del Departamento de Estudios Urbanos y Urbanismo del MIT. Su investigación se centra en el liderazgo, la transformación social y la banca socialmente responsable.

Ha asesorado a compañías medianas y globales, organizaciones sin ánimo de lucro, el Banco Mundial y el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas. Actualmente, trabaja con la Global Alliance for Banking on Values, una red de veinte instituciones financieras que se centran en la reconexión de las finanzas con una intención compartida hacia un cambio social positivo. También codesarrolló el concepto de Clase Global en el Instituto de la Presenciación, una plataforma de aprendizaje en línea que combina la interacción en clases virtuales transmitidas en línea con el diálogo y la acción social en pequeños grupos.

Käufer obtuvo su MBA y su doctorado en la Universidad Witten-Herdecke de Alemania. Su tesis se centró en la banca socialmente responsable. Vive con su familia en Boston. Para más información, visite www.presencing.com.

SOBRE EL INSTITUTO DE LA PRESENCIACIÓN

El Instituto de la Presenciación es una comunidad de investigación-acción basada en el conocimiento que crea tecnologías sociales, capacita y genera espacios de contención para la renovación social profunda. Esta comunidad intenta contribuir al cambio de la economía del egosistema al ecosistema, para servir al bienestar de todos.

Un proyecto de diez años que iniciamos en el MIT en 1996, dirigido por Otto y sus colegas, incluyendo a Joseph Jaworski y a Peter Senge, condujo a un marco de liderazgo y de cambio basado en el conocimiento. Este marco, llamado *presenciación* o *Teoría U*, afirma que la calidad de los resultados que crea un sistema depende del conocimiento desde el que opera la gente de ese sistema. Los hallazgos se han publicado en los libros *Teoría U* (escrito por Otto) y *Presence* (coescrito por Otto y Peter Senge, Joseph Jaworski y Betty Sue Flowers).

La segunda fase se centró en varias aplicaciones que condujeron a una ecología global de laboratorios, proyectos, programas e iniciativas que relacionan a los actores de los negocios, los gobiernos y la sociedad civil. Estos proyectos y programas se realizan directamente a través del Instituto de la Presenciación o de sus instituciones colaboradoras, como el MIT; Synergos, el Sustainable Food Lab, United in Diversity (UID), la Global Leadership Academy de GIZ, la Universidad Tsinghua, FGV y FDC (Brasil), SoL (Society for Organizational Learning), entre otras. A lo largo de este período, la comunidad en línea del Instituto de la Presenciación pasó a tener más de 10.000 miembros.

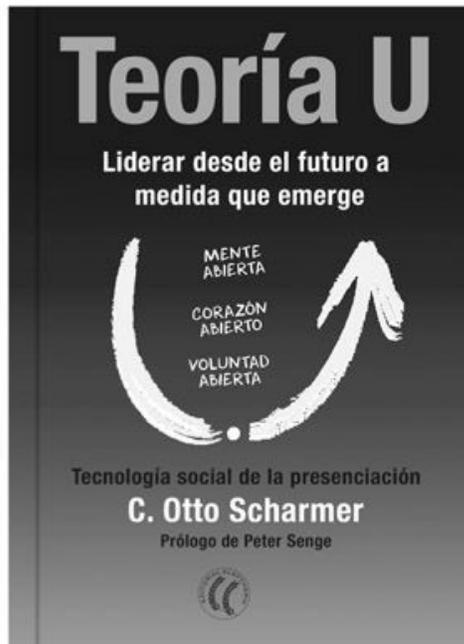
La tercera fase empieza ahora, con este libro, que presenta el marco 4.0 y el concepto de la escuela.U como plataforma global para ayudar a la nueva generación de empresarios del ecosistema 4.0 a actuar de un modo más creativo e intencional y a estar más conectados.

Para más información, visite www.presencing.com.

TAMBIÉN DEL AUTOR **OTTO SCHARMER**

Teoría U

Liderar desde el futuro a medida que emerge



Vivimos en una época de gran fracaso institucional que requiere una nueva conciencia y una nueva capacidad de liderazgo. En este libro, **Otto Scharmer** nos invita a ver el mundo de nuevas maneras y, al hacerlo, a descubrir un enfoque revolucionario del liderazgo. *Teoría U* propone que la calidad de los resultados que creamos en cualquier sistema social es en función de la calidad de la conciencia y la atención desde la que los participantes en el sistema operan. Desde su concepción, la teoría U ha llegado a entenderse de tres maneras principales: en primer lugar como un marco; segundo, como un método para liderar el cambio profundo; y tercero, como una forma de ser que conecta los aspectos más elevados de nuestro auténtico Yo. Basándose en diez años de investigación y de aprendizaje activo y en entrevistas con decenas de profesionales y líderes de pensamiento, *Teoría U* ofrece un modelo práctico que permitirá a dirigentes y a organizaciones enteras cambiar su conciencia, conectar con el mejor futuro posible y obtener la capacidad para realizarlo.

Teoría U

SEGUNDA EDICIÓN



Liderar desde el futuro a medida que emerge

C. Otto Scharmer

Prólogo de Peter Senge

Edición revisada y actualizada con un nuevo prefacio,
casos de estudio e imágenes en color del viaje de la U.



Teoría U

Scharmer, C. Otto

9788494674723

484 Páginas

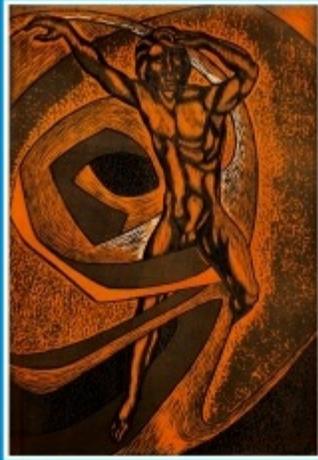
[Cómpralo y empieza a leer](#)

Acceda a la fuente más profunda de inspiración y visión Vivimos en una época de fracasos institucionales masivos que se manifiestan en la destrucción de los fundamentos de nuestro bienestar social, económico, ecológico y espiritual. Afrontar estos retos requiere una nueva conciencia y una nueva capacidad de liderazgo colectivo. En este libro innovador, Otto Scharmer nos invita a ver el mundo de nuevas maneras y así descubrir un enfoque revolucionario para el liderazgo y el aprendizaje En la mayoría de los grandes sistemas de hoy creamos colectivamente resultados que nadie quiere. ¿Qué nos mantiene atascados en los patrones del pasado? Nuestro punto ciego, es decir, nuestra falta de conciencia del lugar interno desde donde nuestra atención e intención se originan. Al movernos a través del proceso U de Scharmer, accedemos conscientemente a nuestro punto ciego y aprendemos a conectarnos con nuestro Ser auténtico, la fuente más profunda de conocimiento e inspiración. Teoría U ofrece una rica diversidad de historias, ejemplos, ejercicios y prácticas convincentes que permiten a líderes, organizaciones y sistemas, copercibir y cocrear el futuro que está queriendo emerger. Esta segunda edición presenta un nuevo prefacio en el que Scharmer identifica cinco corrientes transformadoras y describe casos de estudio del proceso U en todo el mundo. También incluye ocho dibujos en color de Kelvy Bird que capturan las aplicaciones del viaje de la U e ilustran los conceptos del libro, así como nuevos recursos para aplicar los principios y las prácticas.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

EL CUERPO LLEVA LA CUENTA

Cerebro, mente y cuerpo
en la superación del trauma



Bessel van der Kolk, M.D.



El cuerpo lleva la cuenta

van der Kolk (M.D.), Bessel

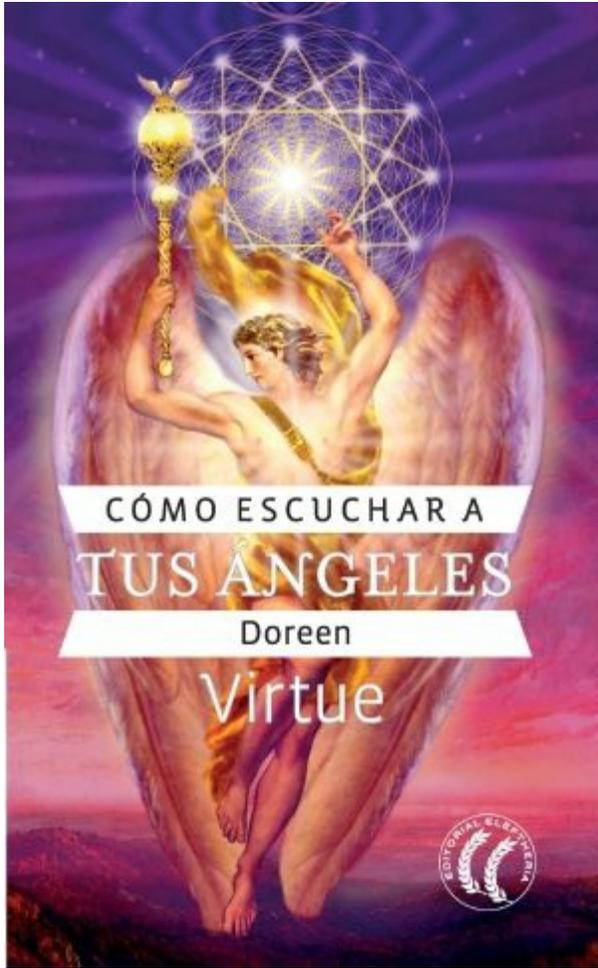
9788494480157

502 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Este libro profundamente humano ofrece una nueva comprensión radical de las causas y consecuencias del trauma, que ofrece esperanza y claridad a todas las personas afectadas por su devastación. El trauma ha surgido como uno de los grandes retos de la salud pública de nuestro tiempo, no sólo por sus efectos bien documentados sobre los veteranos de guerra y víctimas de accidentes y delitos, sino debido a la cifra oculta de la violencia sexual y familiar y en las comunidades y escuelas devastadas por el abuso, el abandono y la adicción. Basándose en más de treinta años en la vanguardia de la investigación y la práctica clínica, Bessel Van Der Kolk muestra que el terror y el aislamiento en el núcleo del trauma, literalmente, remodelan tanto cerebro como el cuerpo. Nuevos conocimientos sobre nuestros instintos de supervivencia explican por qué las personas traumatizadas experimentan ansiedad incomprensible y rabia paralizante e intolerable y cómo el trauma afecta su capacidad para concentrarse, recordar, formar relaciones de confianza e incluso para sentirse como en casa en sus propios cuerpos. Estas personas, después de haber perdido el sentido del autocontrol y frustrados por las terapias fallidas, a menudo temen estar dañados sin posibilidad de recuperación. El cuerpo lleva la cuenta es la inspiradora historia de cómo un grupo de terapeutas y científicos, junto con sus valientes y memorables pacientes, han luchado por integrar los recientes avances en la ciencia del cerebro, la investigación del apego y la conciencia corporal en tratamientos que puedan liberar a los supervivientes del trauma de la tiranía del pasado. Estos nuevos caminos hacia la recuperación activan la neuroplasticidad natural del cerebro para reconectar el funcionamiento perturbado y reconstruir paso a paso la capacidad de "saber lo que se sabe y sentir lo que se siente".

[Cómpralo y empieza a leer](#)



Cómo escuchar a tus ángeles

Virtue, Doreen

9788494501937

235 Páginas

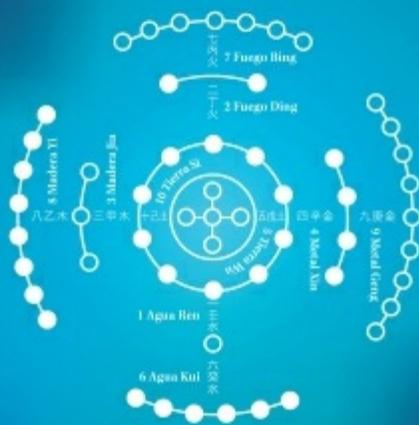
[Cómpralo y empieza a leer](#)

"Desde 1995 he realizado talleres en todo el mundo sobre cómo conectar con los ángeles, sanar con ellos y aprender a escucharlos. Este libro nace como resultado de las experiencias que he tenido con todo tipo de alumnos, sin que ni su origen ni su edad importen. He aprendido que todos tienen la capacidad de oír a los ángeles si únicamente confían y dejan de lado sus dudas. Si utilizas los métodos que aquí describo, podrás conseguirlo también." —Doreen Virtue PhD

[Cómpralo y empieza a leer](#)

INTRODUCCIÓN A LA ACUPUNTURA DE

TUNG



Dr. Chuan-Min Wang

Editado y traducido al español por el Dr. Yu Sheng Tze



Introducción a la acupuntura de Tung

Wang, Dr. Chuan-Min

9788494501920

248 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

La Acupuntura de Tung fue la estrella que supo alumbrar el arte curativo milenario chino en los últimos tiempos. Desde su aparición en la década de los 70 gracias al bondadoso gesto del único heredero de la familia Tung, el Dr. Jing Chan Tung, mundialmente conocido como Maestro Tung, de abrir la puerta de su casa y compartir este legado familiar celosamente guardado con sus 73 discípulos de primera generación en la hermosa tierra de Formosa (Taiwan), la Acupuntura de Tung no ha dejado de florecer y dar frutos por todo el continente asiático y norteamericano. En el año 2013, gracias al esfuerzo y dedicación de uno de los 73 discípulos de primera generación de Master Tung, el Dr. Chuan Min Wang, ha logrado cumplir el sueño de Master Tung de repatriar oficialmente la Acupuntura de Tung a China, creando junto a sus cuatro discípulos El Comité Mundial de la Acupuntura de Tung (World Tung's Acupuncture Committee, WTAC) en Beijing. Esta organización no gubernamental tiene como misión principal, la difusión y enseñanza de la acupuntura del linaje Tung por todo el mundo en cooperación con La Federación Mundial de la Sociedad de Acupuntura y Moxibustión (The World Federation of Acupuncture-Moxibustion Society, WFAS). Con esta magnífica obra originariamente escrita en inglés por el Dr. Chuan Min Wang y traducido al español por su tercer discípulo, Dr. Yu Sheng Tze, todos los amantes de la Acupuntura de Tung de habla hispana pueden tener la oportunidad de conocer, desde el seno de la familia Tung, el origen de su creación, cuáles son sus principios filosóficos y terapéuticos, por qué es tan diferente a la Acupuntura de los doce canales y, a su vez, cómo se puede y se debe complementar con ella para lograr un plan terapéutico integral que ayude a nuestros pacientes a sanar desde el espíritu y el alma, sus dolencias físicas y diversas enfermedades.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

INTRODUCCIÓN AL MODELO DE

Los sistemas de la familia interna®



Richard C. Schwartz, Ph. D.



Introducción al modelo de los sistemas de la familia interna

Schwartz (Ph.D.), Richard C.

9788494408489

176 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

La terapia con Sistemas de la Familia Interna® es uno de los enfoques en psicoterapia de crecimiento más rápido. A lo largo de los últimos veinte años se ha convertido en una manera de entender y tratar los problemas humanos que resulta potenciadora, eficaz y no patologizante. Sistemas de la Familia Interna® (IFS) implica ayudar a las personas a sanar a través de una nueva forma de escuchar en su interior a las diferentes "partes" —sentimientos o pensamientos— y liberarlas en el transcurso de tal proceso, de creencias, emociones, sensaciones e impulsos extremos que limitan sus vidas. Según vayan liberándose las personas de sus cargas, irán teniendo un mayor acceso al Self, nuestro recurso humano más valioso, por lo que estarán en mejores condiciones de dirigir sus vidas desde ese lugar centrado, seguro y compasivo. En este libro, Richard Schwartz, quien desarrolló el modelo de Sistemas de la Familia Interna®, nos presenta sus conceptos básicos y métodos a seguir, empleando para ello un estilo comprometido, comprensible y personal. Los terapeutas encontrarán que el libro profundiza en la apreciación que tienen del modelo IFS y servirá de ayuda a sus clientes para poder comprender mejor qué es lo que están experimentando durante la terapia. El libro incluye además ejercicios factibles que facilitan el aprendizaje.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Índice

Introducción: Respirar la vida en un sistema moribundo	8
1 En la superficie: síntomas de muerte y de renacimiento	38
2 Estructura: desconexiones sistémicas	54
3 Pensamiento transformador: la Matriz de la Evolución Económica	77
4 Fuente: conexión con la intención y la concienciación	147
5 Liderar la inversión personal: del yo al nosotros	158
6 Liderar la inversión relacional: del ego al eco	179
7 Liderar la inversión institucional: hacia las economías del ecosistema	195
8 Liderar desde el futuro emergente: ahora	237
Agradecimientos	255
Notas	257
Sobre los autores	274
Sobre el Instituto de la Presenciación	276