

LAB. U.:

TRANSFORMACIÓN

EN LOS NEGOCIOS, LA SOCIEDAD

Y EL SER



UN MANUAL

DE CONSULTA Y EJERCICIOS

2015





un curso para agentes de cambio, líderes, educadores y estudiantes

Welcome! This workbook was created to complement the edX course U.Lab: Transforming Business, Society, and Self – which brings together over 27,000 participants from 190 countries for a six-week experiential learning journey. The U.Lab is for anyone who thinks that changing the world should be connected with changing your self.

This workbook is designed to give you the essential frameworks and tools presented in U.Lab – along with a few bonus materials that we did not introduce in the online course, but have road-tested in various contexts around the world for many years.

Why are we offering this course – and this book – now? The disruptive social, environmental and cultural changes we face confront us with challenges of a new order of magnitude. These challenges hold the seeds for profound levels of breakthrough innovation while also holding the possibility of massive disruption and breakdown. Whether it's one or the other depends on our capacity to rise to the occasion and to reframe problems into opportunities for system-wide innovation and renewal. We believe it's possible to create profound societal renewal in our generation. It will take all of us. We're glad you've joined for the journey.

Enjoy the U.Lab Source Book!

- U.Lab team and the RIPAL Team of Translators

February 2015 – Version 2a – www.presencing.com

¡Bienvenido! Esta Manual de Consulta y Ejercicios fue creado para complementar el curso U.Lab edX: *Transformación en los Negocios, la Sociedad y el Ser* - que reúne a más de 27.000 participantes de 190 países en un viaje de aprendizaje experiencial de seis semanas. El Lab U está para cualquier persona que piense que cambiar el mundo debería estar conectado con el cambio de sí mismo.

Este libro de consulta y ejercicios está diseñado para darte los marcos esenciales y las herramientas presentadas en U.Lab - junto con algunos materiales extras que no presentamos en el curso en línea, pero que han sido probados en diversos contextos en todo el mundo durante muchos años.

¿Por qué estamos ofreciendo este curso - y este libro - ahora? Los perjudiciales cambios sociales, ambientales y culturales que tenemos ante nosotros nos enfrentan a retos de nuevos niveles de magnitud. Estos desafíos tienen las semillas de profundos niveles de innovación, conteniendo a la vez la posibilidad de disrupción y descomposición masivas. Que se trate de uno u otro depende de nuestra capacidad de aprovechar las circunstancias y replantear los problemas convirtiéndolos en oportunidades para la innovación y la renovación de todo el sistema. Creemos que es posible crear una profunda renovación de la sociedad en nuestra generación. Hará falta el esfuerzo de todos nosotros. Nos alegra que te hayas unido en este recorrido.

Disfruta de la Manual de Consulta y Ejercicios del Lab. U!

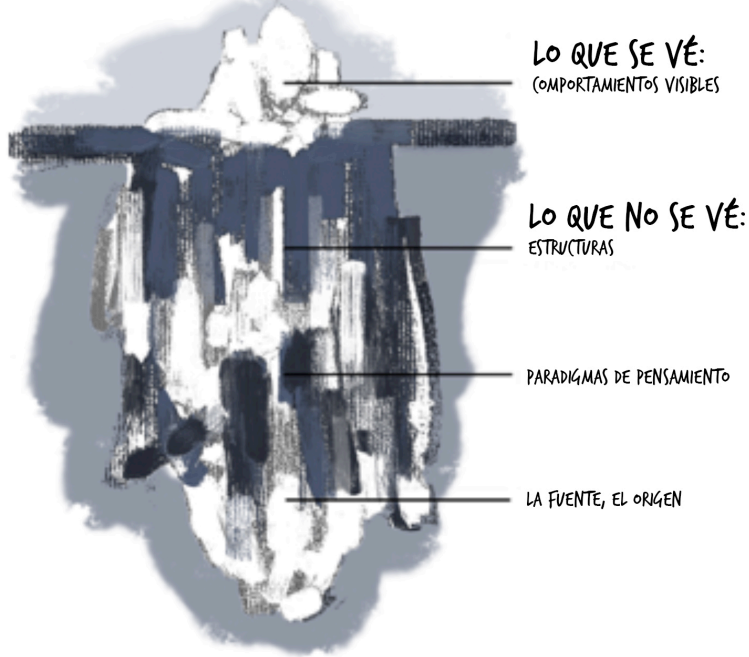
El Equipo de Producción del Lab. U. en MIT, la Red de PI en América Latina (RIPAL) y el Equipo de Traductores de la RIPAL: Amparo Burgos (Bolivia), Elizabeth Pérez (Uruguay), Alejandro del Pino (Argentina), Zulma Sofía (Colombia), Eugenio Toland (Bolivia).

Febrero 2015 – Versión 2a – www.presencing.com –

Coordinación de Traducción- etoland@maryknoll.org

SEMANA 1: CO-INICIAR
DE ECONOMÍAS DE EGO-SISTEMA A ECONOMÍAS DE ECO-SISTEMA

MODELO DEL ICEBERG DE LA REALIDAD ACTUAL



EL MODELO DEL ICEBERG

El modelo del iceberg como una totalidad sugiere que por debajo del nivel visible de eventos y crisis, existen estructuras subyacentes, paradigmas de pensamiento y fuentes responsables por su creación. Si los ignoramos, nos condenarán a seguir recreando los mismos patrones una y otra vez.

EL MODELO DEL ICEBERG: PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

¿Cuáles creen que son las fuerzas sistémicas más profundas que hacen que sigamos recreando resultados que nadie quiere?

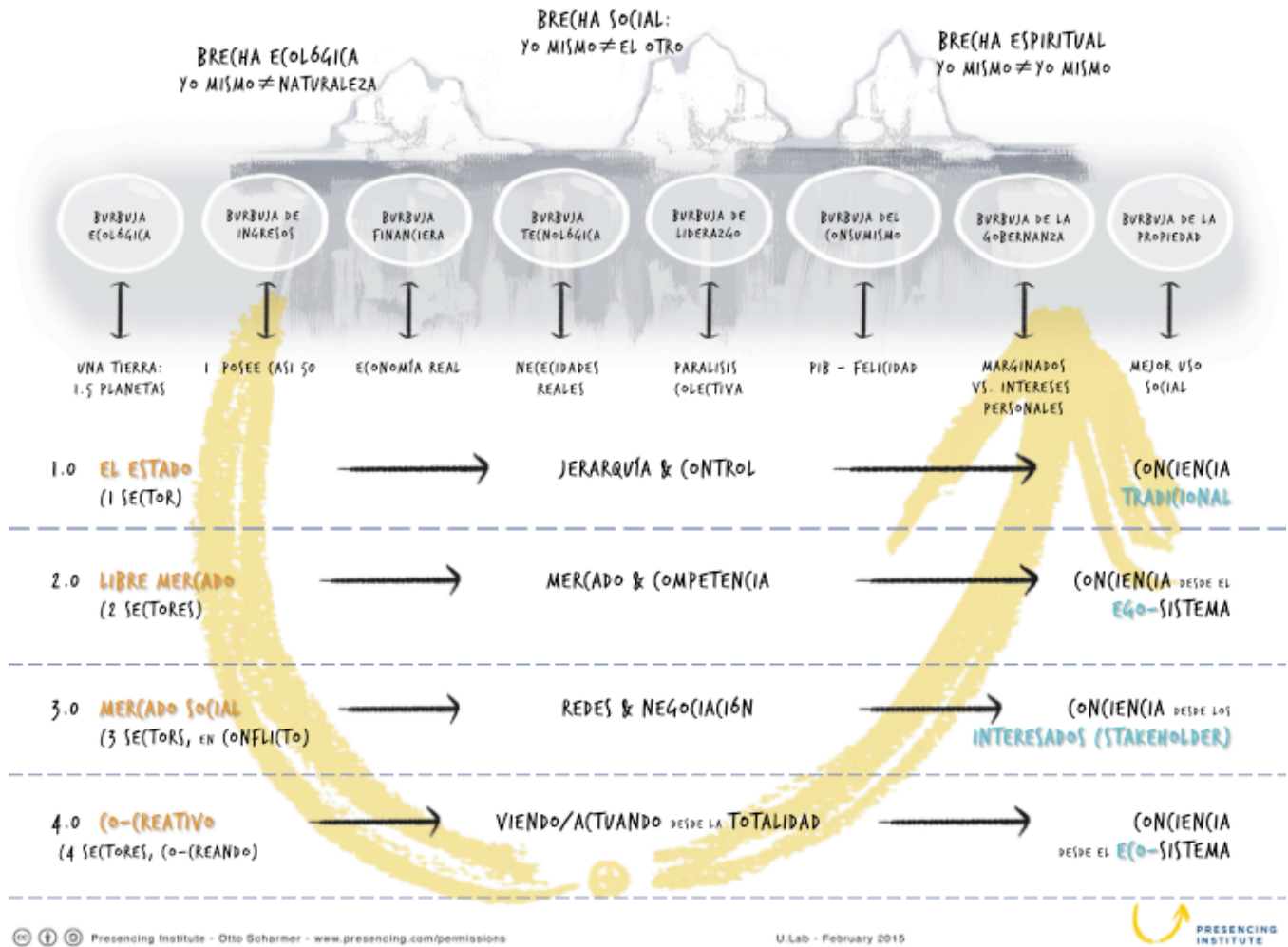
1.

2.

3.

EL MODELO DEL ICEBERG: PARADIGMAS DEL PENSAMIENTO ECONÓMICO

La evolución de la economía moderna y del pensamiento económico reflejan una evolución de la consciencia humana, de lo que llamamos “consciencia del ego-sistema” hacia una “consciencia del eco-sistema”. Los paradigmas del pensamiento económico y las fuentes más profundas de la creatividad y del yo dan origen a las estructuras y sucesos visibles que nos rodean.

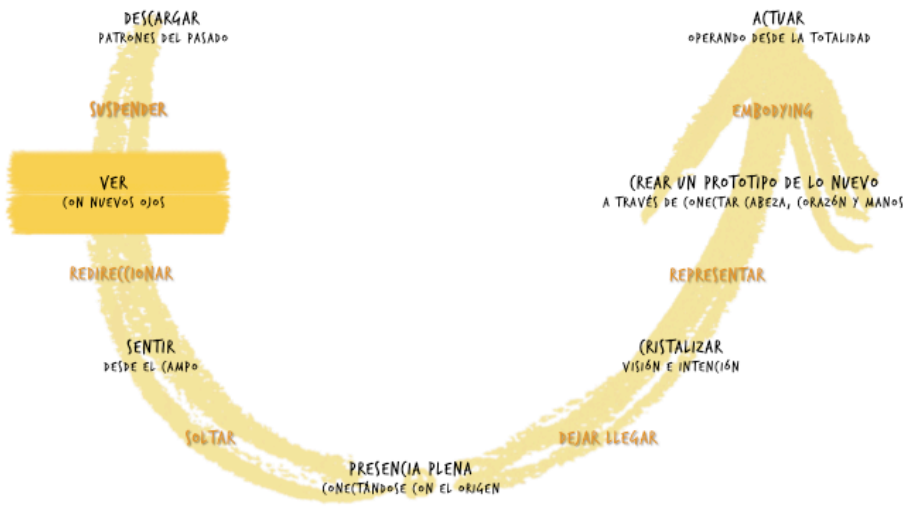


DIARIO GUIADO

1. ¿Dónde puede ver un mundo que está terminando y muriendo? En la respuesta puede referirse tanto a la sociedad como a su contexto organizacional o a usted mismo.
2. ¿Dónde puede ver un mundo que está queriendo nacer? ¿En la sociedad, en su contexto organizacional o en su contexto personal?
3. ¿Dónde ha experimentado momentos de alteración y qué notó sobre su reacción interior hacia esos momentos?
4. Finalmente, ¿de qué forma se muestran en su experiencia personal de trabajo y de vida, los quiebres ecológico, socio-económico y espiritual?

TEORIA U

Hoy en día, no es suficiente crear cambios a nivel de síntomas y estructuras. Necesitamos llegar más profundo, cambiar los paradigmas subyacentes de pensamiento y conectar con nuestras fuentes más profundas de creatividad y ser. La Teoría U es una infraestructura y un método para lograr esto. La semana 1 cubre toda la Teoría U a grandes rasgos, poniendo particular énfasis en la etapa resaltada en color naranja más abajo:



La mayor parte de las metodologías de aprendizaje enfocan en aprender del pasado. La Teoría U propone una infraestructura y una metodología para comprender y poner en práctica otro ciclo de aprendizaje – aprender del futuro en la medida que emerge.



A. APRENDIZAJE A TRAVÉS DE REFLEXIONAR SOBRE LAS EXPERIENCIAS DEL PASADO

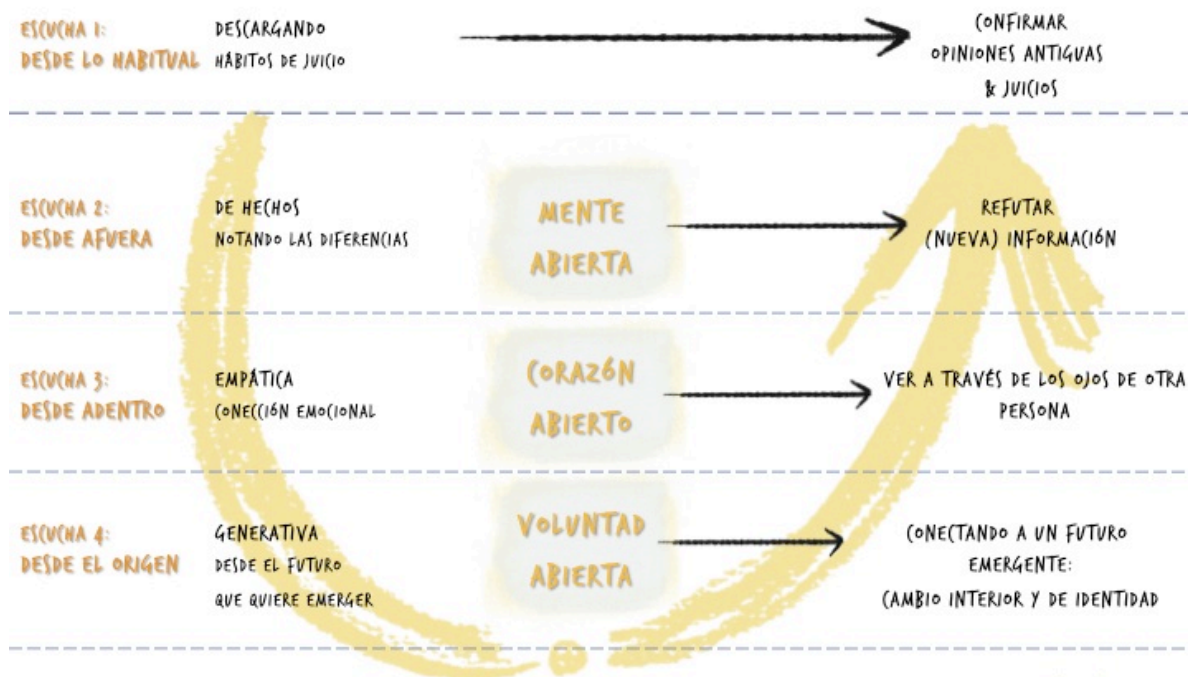


B. APRENDIZAJE DEL FUTURO MIENTRAS ESTE EMERGE (PRESENCING)

NIVELES DE ESCUCHA

Una de las ideas centrales de la Teoría U es que la forma sigue la atención o la consciencia. Podemos cambiar la realidad al cambiar el lugar interno desde el que funcionamos. El primer paso para comprender el impacto de la atención sobre la realidad es prestar atención a nuestra práctica individual de escucha. La imagen más abajo nos presenta cuatro niveles de escucha, representados por los distintos lugares desde dónde se origina nuestra escucha.

NIVELES DE ESCUCHA



TEORÍA U: SEIS PRINCIPIOS

1. La energía sigue a la atención.
2. Tenemos que atravesar un proceso que se ocupa de tres movimientos principales o "gestos internos": 1. Observar, observar, observar; 2. Retiro y reflexión, permitir que surja el conocimiento interno; 3. Actuar en un instante.
3. Este proceso de tres pasos únicamente funciona si cultivamos los instrumentos internos:
Mente Abierta, Corazón Abierto y Voluntad Abierta.
4. En la fuente de este proceso interno de cultivo se encuentran las dos preguntas de raíz de la creatividad: ¿Quién es mi Yo? ¿Cuál es mi Trabajo?
5. Este proceso es el camino menos transitado porque en el momento que comienza se encontrará cara a cara con tres enemigos que le impiden acceder a sus fuentes más internas de creatividad: la Voz del Juicio, la Voz del Escepticismo y la Voz del Miedo.
6. Este proceso de apertura es importante desarrollarlo no solo como individuo. Es necesario sostener el espacio para poder llevar a cabo el mismo proceso a un nivel colectivo.

DIARIO DE REFLEXIÓN

Reflexione sobre su camino hasta aquí:

- ¿Qué intereses e intenciones lo trajeron al ULab?

- ¿Cuál es la pregunta de fondo que quiere explorar?

- En este comienzo del camino del ULab, ¿qué ha notado de la calidad de su escucha?

Lectura para la semana 1

Liderar del Futuro Emergente: De Economías de Ego-Sistema a Economías de Eco-Sistema: Introducción y capítulos 1 y 2.



CLÍNICA DE CASOS

<https://www.presencing.com/tools/case-clinic>



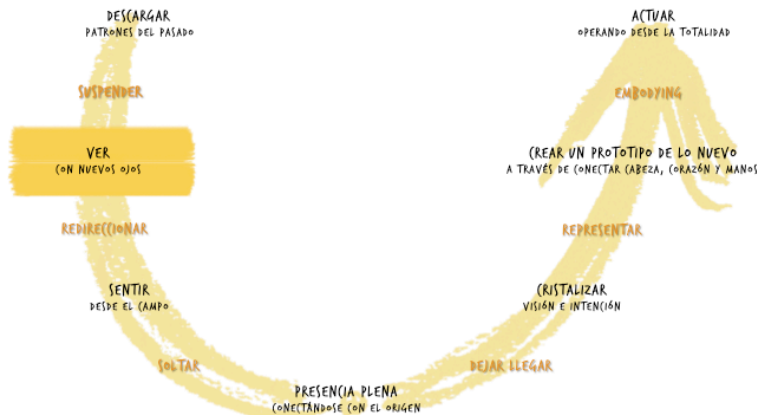
VISIÓN GLOBAL

Las Clínicas de Casos guían a un equipo o a un grupo de colegas o pares a través de un proceso en el cual un presentador expone su caso y un grupo de 3 o 4 colegas o miembros del equipo ayudan como consultores, basándose en los principios del Proceso-U y de procesos de consulta. Las Clínicas de Casos permiten que los participantes:

- Generen nuevas formas de mirar un desafío o pregunta.
- Desarrollar nuevos enfoques para dar respuesta al desafío o pregunta.

PROPÓSITO

Acceder a la sabiduría y a la experiencia de los colegas y poder ayudar a un compañero a dar respuesta a un desafío de liderazgo importante e inmediato, de una forma mejor y más innovadora.



PRINCIPIOS

- El caso debería representar un desafío de liderazgo actual y concreto.
- El presentador debe ser un participante clave en el caso.

- Los participantes en las clínicas de casos deben ser pares, de forma que no exista una relación jerárquica entre ellos.
- No dar consejos, pero si escuchar con atención profunda.

USOS Y RESULTADOS

- Ideas concretas e innovadoras sobre cómo responder a un apremiante desafío de liderazgo.
- Un alto nivel de confianza y energía positiva dentro del grupo de pares.
- Empleo de prácticas de consciencia plena (mindfulness) y prácticas de escucha.

UN EJEMPLO

Los participantes de un programa de clase magistral forman grupos de colegas de aprendizaje. Desarrollan su primera clínica de casos mientras están aún en el programa y luego pasan a utilizar un proceso de llamadas telefónicas mensuales que permiten que cada participante presente un caso.

FUENTES

C. Otto Scharmer. (2009) La Teoría U: Aprender del Futuro Emergente. Berrett- Koehler: San Francisco

PUESTA EN MARCHA-ESTRUCTURA

Personas y Lugar

- Grupos de 4 – 5 participantes
- Espacio suficiente como para que los grupos puedan trabajar sin distracciones.

Tiempo

- Se requiere un mínimo de 70 minutos

Materiales

- Sillas para que cada grupo se siente en un círculo o alrededor de una mesa.
- El folleto de instrucciones del proceso



EL PROCESO

ROLES Y SECUENCIA

Presentador del caso: comparta una aspiración personal o un desafío de liderazgo que sea actual, concreto e importante y del que usted sea un participante clave. Debería poder presentar el caso en 15 minutos y el mismo se beneficiará con retroalimentación de sus colegas. Incluya su umbral de aprendizaje (lo que debe dejar ir y aprender).

Coaches: escuchen en profundidad. No intenten “solucionar” los problemas, pero escuchen profundamente al presentador del caso, prestando al mismo tiempo mucha atención a las imágenes, metáforas, sentimientos y gestos que la historia genere en ustedes.

Controlador de tiempos: uno de los coaches administra los tiempos.

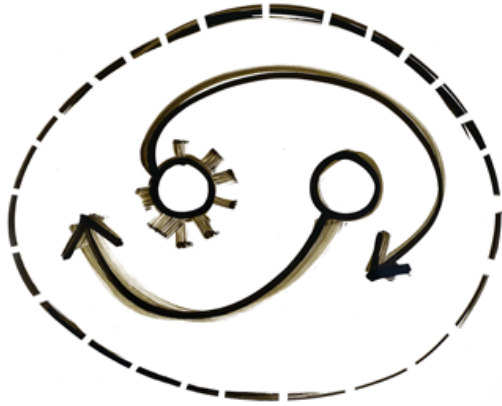
Paso Tiempo Actividad

| | | |
|---|-------|--|
| 1 | 2min | Elegir al presentador del caso y al controlador de los tiempos |
| | 15min | Presentación de la intención por parte del presentador del caso. Tómese unos momentos para reflexionar sobre cuál es su vocación. Luego aclare estas preguntas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Situación actual: ¿Cuáles son los desafíos o preguntas a las que se enfrenta? 2. Otros interesados o <i>stakeholders</i>: ¿Cómo podrían otros ver esta situación? 3. Intención: ¿Cuál es el futuro que está intentando crear? 4. Umbral de aprendizaje: ¿Qué es lo que debe dejar ir y qué es lo que necesita aprender? 5. Ayuda: ¿Dónde necesita ayuda o aportes? |
| 3 | 3min | En silencio <ol style="list-style-type: none"> 1. Escuchen a su corazón: conéctense desde el corazón con lo que están escuchando. 2. Presten atención a lo que resuene: ¿Qué imágenes, metáforas, sentimientos y gestos pueden ver que capturan la esencia de lo |
| 4 | 10min | Reflejar: imágenes (Mente Abierta), Sentimientos (Corazón Abierto), Gestos (Voluntad Abierta). Cada coach comparte las imágenes/metáforas, sentimientos y gestos que surgieron durante el silencio y mientras escuchaban el caso. Habiendo escuchado a los coaches el presentador reflexiona sobre lo que escuchó. |
| 5 | 20min | Diálogo generativo Todos reflexionan sobre los comentarios del presentador y comparten un diálogo generativo sobre cómo estas observaciones podrían ofrecer nuevas perspectivas sobre la situación y camino del presentador. Dejen fluir el diálogo. Trabajen sobre las ideas de unos y otros Pónganse al servicio del presentador sin sentir presión de arreglar o solucionar su desafío. |
| 6 | 8min | Comentarios y observaciones finales. Por parte de los coaches Por parte del presentador: ¿Cómo veo ahora mi situación y el camino a seguir? Gracias y reconocimiento. Una expresión de aprecio genuino de unos a otros. |
| 7 | 2min | Diario individual para capturar los puntos de aprendizaje. |



DIÁLOGO DE ENTREVISTAS

<https://www.presencing.com/tools/dialogue-interview>



VISIÓN GLOBAL

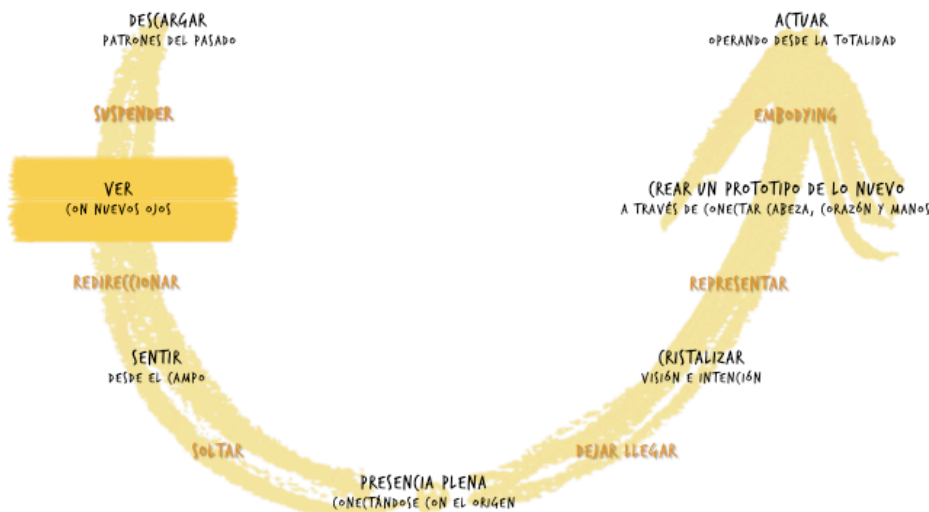
Los diálogos de entrevista involucran al entrevistado en una conversación reflexiva y generativa. Esta herramienta puede ser utilizada en la preparación de proyectos, talleres y programas de mejoramiento de capacidades.

Los diálogos de entrevista:

- Brindan percepción sobre preguntas y desafíos que los entrevistado estén enfrentando.
- Pueden ayudarles a encontrar compañeros y socios para un proyecto.
- Preparan a los participantes para un evento futuro.
- Comienzan la construcción de un campo generativo para la iniciativa que quiere co-crear.

PROPÓSITO

Comenzar un dialogo generativo que permita reflexionar, pensar juntos y dar lugar a la chispa de la creatividad colectiva.



Los diálogos de entrevista pueden ser utilizadas en todas las fases del proceso-U, generalmente durante la fase de preparación.



PRINCIPIOS

- Generar transparencia y confianza sobre el propósito y el proceso de la entrevista.
- Poner en práctica la escucha profunda.
- Poner en suspenso la “Voz del Juicio”: observe la situación a través de los ojos del entrevistado, no juzgue.
- Dele lugar a su ignorancia: mientras la conversación se desarrolla, preste atención a y confíe en las preguntas que se le ocurran.
- Dele lugar a la escucha apreciativa: agradezca y disfrute plenamente de la historia que escucha desarrollar. Póngase en los pies del entrevistado.
- Dele lugar a la escucha generativa: enfoque en la mejor posibilidad futura para el entrevistado y para la situación planteada.
- Déjese fluir: no interrumpa. Haga preguntas en forma espontánea. Siempre siéntase libre de desviarse de su cuestionario si se le ocurren preguntas importantes.
- Haga uso del poder de la presencia y el silencio: una de las “intervenciones” más efectivas como entrevistador es estar totalmente presente con el entrevistado, y no interrumpa un breve momento de silencio.

USOS Y RESULTADOS

Los diálogos de entrevista se utilizan para preparar proyectos, talleres y programas de mejoramiento de capacidades o iniciativas de cambio.

Los diálogos de entrevista:

- Brindan información sobre los desafíos, preguntas y expectativas actuales de los participantes o de los desafíos actuales de la organización.
- Crean mayor consciencia entre los participantes o dentro de la organización sobre futuros procesos y de qué manera estos podrían servir a sus necesidades e intenciones.
- Aumentan el nivel de confianza entre los facilitadores y los participantes lo que ayuda a crear un campo generativo de conexiones.
- Utilícelo con... Prácticas de consciencia plena y entrevistas con participantes interesados.

UN EJEMPLO

Ursula Versteegen, quién co-desarrolló este método junto con Otto, describe una de sus experiencias:

“Hace un tiempo tuve un diálogo de entrevista con Walter H. Para mí el desafío más difícil en un diálogo de entrevista es cuando tengo que “tirarme del puente”. El instante de arrojarme desde tierra firme hacia un momento de “presencia” total es el más difícil de la entrevista y me siento muy asustada cuando veo que ese momento se acerca. Pero una vez que me atreví a saltar y he superado la duda y torpeza interna, ahí encuentro que esta es la forma de ser más sencilla y hermosa.

Walter es un ingeniero en una fábrica multinacional de automóviles. ‘A los diez años sabía’ comenzó Walter que quería convertirme en un ingeniero y trabajar con automóviles. De niño pasaba más tiempo en el depósito de chatarra que en el patio de juegos.’ Durante más de una década él había estado trabajando como experto de calidad en diversas posiciones y plantas. Cuando Walter hablaba de automóviles se entusiasmaba: a mí me gustaba escucharlo. ‘Todos trabajábamos juntos desde el principio. Me dieron responsabilidades desde el comienzo.’ Casi se podía palpar su orgullo de construir automóviles de buena calidad.

‘Desde hace unas semanas’ continuó, ‘he estado trabajando en Recursos Humanos. Es un país exótico para mí. Hay una lista muy larga de cosas’ y comenzó a leer la lista, ‘de las que soy responsable ahora: organizaciones laborales, reorganización, organizaciones de liderazgo en las plantas, sindicatos, administración de salud, informes de licencias por enfermedad, mantenimiento de sanidad, seguridad ocupacional, envejecimiento de la mano de obra... Mi desafío es: ¿cómo hago para convencer a las personas de la planta de participar en la administración de la salud? ¿Cómo negocio con los sindicatos, cómo les hago comprender nuestros conceptos? ¿Cómo puedo tomar decisiones sin poseer autoridad formal sobre las personas que tienen que cumplir con todas estas reglas?’

Después de que me había leído esta lista, me sentí extraña. Después de unos momentos me di cuenta de que mi nivel de energía había descendido de cien a cero. ¿Por qué? ¿Qué había sucedido? Al escucharlo mientras continuaba hablando sobre su desafío, noté que él también había cambiado. Su voz se había hecho más formal. Estaba hablando con mayor rapidez. La forma en que hablaba se sentía más distante, cerrada e incluso más decisiva y resuelta. Yo estaba dejando de escuchar. Parecía como si él se hubiera desplazado del hombre de producción agradable y entusiasta hacia el rol de un burócrata formal que sabía exactamente lo que todas las personas de la planta necesitaban hacer. Yo también me sentía distante. Le pregunté por los stakeholders: ‘¿quiénes serían las personas cruciales con quienes hablar para obtener distintas perspectivas sobre su nuevo trabajo?’ Esperaba que los stakeholders pudieran decirle lo que yo sentía que no podía. ‘Oh, eso

ya lo he hecho' dijo Walter con rapidez, 'le describí a mis stakeholders cuales eran mis responsabilidades y les pedí sus comentarios.'

Me vi parada sobre el puente y sabía que si quería marcar una diferencia tenía que saltar. Pero una increíble fuerza de gravedad interna me detenía. Una parte decía, 'dile por qué su forma de desarrollar entrevistas con sus stakeholders es inútil.' La otra, la parte que asusta, dijo, 'abre tu corazón. Permite que él te cambie.' En ese momento un recuerdo crecía en mi interior: no mucho tiempo antes, cuando trabajaba en la casa central de una compañía farmacéutica, me había encontrado exactamente en la misma situación que Walter. Debía convencer a las unidades de ventas y locales de producción sobre muchas posiciones conceptuales, declaraciones y actividades que no estaban relacionadas con mi propia experiencia. Cuanto más inútil me sentía, tanto más mi estilo de comunicación cambiaba del de aprendizaje a uno de enseñar o de dar instrucciones.

Salté: 'Mientras lo escucho, he comenzado a preguntarme sobre la diferencia entre trabajar en una planta y trabajar en la oficina central.' Escuché como asentía. Las distancias comenzaron a desaparecer. Hablé más lentamente desde el lugar de la persona perdida e inútil que me sentía en ese momento. 'No sí, o cómo, esta experiencia puede estar relacionada con la suya.' Hablé como si estuviera caminando en puntas de pie, esperando que las palabras correctas vinieran, sin saber cuál sería la palabra siguiente. 'Cuando yo, en mi caso, le pregunté a las personas de producción qué era lo que necesitaban de mí, su respuesta fue: 'honestamente señorita Versteegen, realmente no la necesitamos para las cosas que está haciendo en este momento, lamentamos decirle.'

Silencio. Se podría haber escuchado la caída de un alfiler. Pero el silencio era energía pura. Escuché un sonido de profundo alivio y entonces Walter dijo: 'eso es exactamente lo que me dijeron.' En ese instante toda la conversación cambió. Le pregunté: 'antes usted había dicho que uno de sus aprendizajes clave en producción era que las cosas siempre se ven distintas cuando se miran desde afuera, comparado con cuando se miran desde adentro. ¿De qué manera ese aprendizaje aplica en esta situación?'

El tiempo se detuvo. Finalmente él dijo. 'Bueno, una entrevista fue diferente. Fue una en la que hablé con un jefe de producción a quien conozco bien y respeto. No le hablé como alguien de recursos humanos sino como si aún fuera su compañero en mi puesto anterior también de jefe de producción. Él dijo: 'Walter, como alguien de recursos humanos me estás trayendo respuestas a preguntas que no tengo. Pero tengo muchas preguntas y problemas para los que necesito tu ayuda como compañero de trabajo, para que me ayudes a encontrar respuestas nuevas e innovadoras.'"

Entonces Ursula le preguntó: "¿Por qué pudo él decirle eso?" Walter respondió: "Supongo que me coloqué en los zapatos de mi colega, cambiando la mirada desde producción a corporativo. En otras entrevistas miraba desde afuera, de lo corporativo hacia la producción."

FUENTES

- C. Otto Scharmer. (2009) *La Teoría U: Aprender desde el Futuro Emergente*.
W. Isaacs. (2009) *The Art of Thinking Together*. Currency and Double Day: NY.
D. Bohm. (2204) *On Dialogue*. Routledge Classics: London and NY.

PUESTA EN MARCHA- ESTRUCTURA

Personas y Lugar

- Los diálogos de entrevista funcionan mejor cara a cara. De no ser posible desarrolle entrevistas telefónicas.

Tiempo

- 30-60 minutos para una entrevista telefónica.
- 30-90 minutos para una entrevista cara a cara.

Ambas cifras son estimativas y deberán adaptarse el contexto específico.

Materiales

- Utilice la guía de entrevista (cuestionario), pero sentir la libertad de hacer cambios cuando sea necesario.
- Utilice lápiz y papel para tomar notas. A veces puede utilizar un grabador.

EL PROCESO

SECUENCIA

1. Preparación:

- Defina/revisar las preguntas para ajustarlas al contexto y propósito específico.
- Programar las entrevistas.
- Si la entrevista se desarrollará cara a cara, encuentre un lugar tranquilo.
- Obtenga información sobre el entrevistado/a y su organización.
- Si la entrevista será desarrollada por varios entrevistadores, acuerden previamente los roles (entrevistador principal, tomador de notas).

2. Antes de encontrarse con el entrevistado permítase un tiempo de preparación en tranquilidad y silencio. Por ejemplo, 15-30 minutos antes de una entrevista cara a cara comience a anticipar entrevista con mente y corazón abiertos.

3. Comenzar la entrevista. Utilice el cuestionario de entrevista en la página siguiente como guía, pero abandónelo de ser necesario para permitir que la entrevista siga su propio curso.

4. Reflexión sobre la entrevista. Tomarse un tiempo inmediatamente después de la entrevista para repasarla.

5. ¿Qué fue lo que más me llamó la atención? ¿Qué me sorprendió?

6. ¿Qué me conmovió?

7. ¿Hay algo sobre lo que debería hacer un seguimiento?

8. Después de que se hayan desarrollado todas las entrevistas, repase la información y haga un resumen de los resultados.

9. Cierre el círculo de retroalimentación: después de cada entrevista (a la mañana siguiente) envíe una nota de agradecimiento al entrevistado.

EJEMPLO DE CUESTIONARIO

1. Describa el camino de liderazgo que lo trajo hasta aquí.

2. ¿Cuándo ha enfrentado desafíos significativos y qué le ha ayudado a lidiar con ellos?

3. Describa sus mejores experiencias de equipo. ¿Cómo son distintas a sus otras experiencias de equipo?

4. ¿Cuáles son los tres principales desafíos que enfrenta en este momento?

5. ¿Quiénes son sus más importantes *stakeholders* o interesados?

6. ¿Cuáles son los resultados que determinarán si su desempeño ha sido un éxito o un fracaso? ¿En qué momento?

7. Para tener éxito en su rol actual de liderazgo, ¿qué necesita dejar ir y que tiene que aprender? ¿Qué capacidades necesita desarrollar?

8. ¿Cómo desarrollará a su equipo? ¿Qué necesita de su equipo y qué necesita su equipo de usted?

9. Dentro de nueve a doce meses, ¿qué criterios utilizará para determinar si ha tenido éxito?

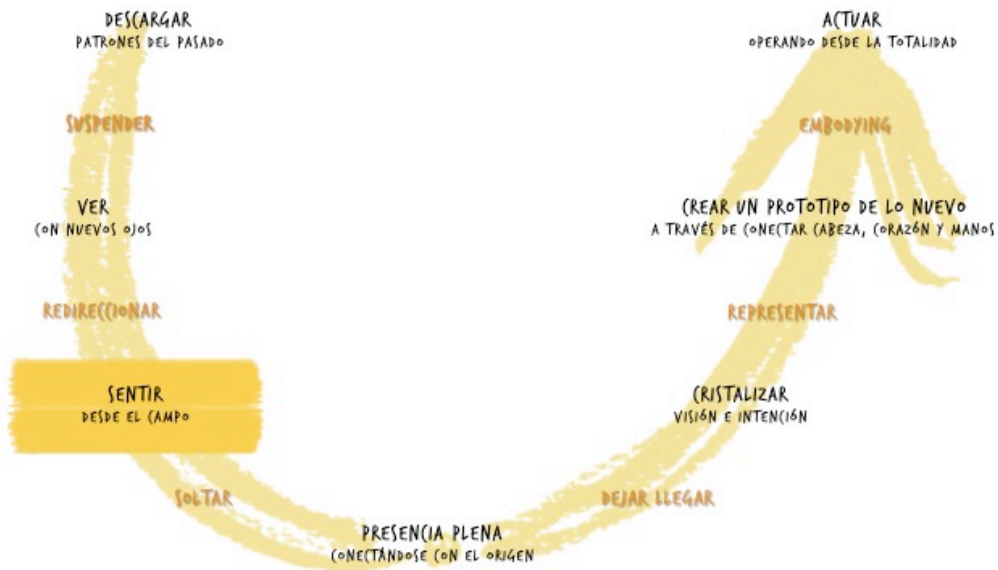
10. Ahora reflexione sobre nuestra conversación y escúchese a usted mismo: ¿qué pregunta importante surge a partir de esta conversación que usted lleve en su nuevo camino hacia adelante?

SEMANA 2: CO-SENTIR

La semana 2, nuestro recorrido se inicia bajando por el lado izquierdo de la U. Presentamos los principios de co-sentir, el concepto de campos sociales, y cómo la misma estructura que presentamos la semana pasada al describir los cuatro niveles de escucha se manifiesta en grupos y equipos.

Co-sentir no es pensar. Especialmente, no se trata de llevar ideas del pasado hacia nuevas situaciones.

Se trata de empezar a abrirse, de dejar los hábitos de juzgar, de conectarse con otros con la mente y el corazón abiertos. En cada escenario ocurre mucho más de lo que podemos ver. Los aspectos más sutiles de la creación de la realidad social, aquellos que no siempre capta la mente, están sin embargo visibles a la voluntad y al corazón.



Lectura para la Semana 2:

Liderar desde el Futuro Emergente: Desde las Economías del Ego-sistema hasta las Economías del Eco-sistema: inicio y final del capítulo 3

CAMPOS DE CONVERSACIÓN



SENTIR: RECORRIDOS DE APRENDIZAJE

<https://www.presencing.com/tools/sensing-journey>



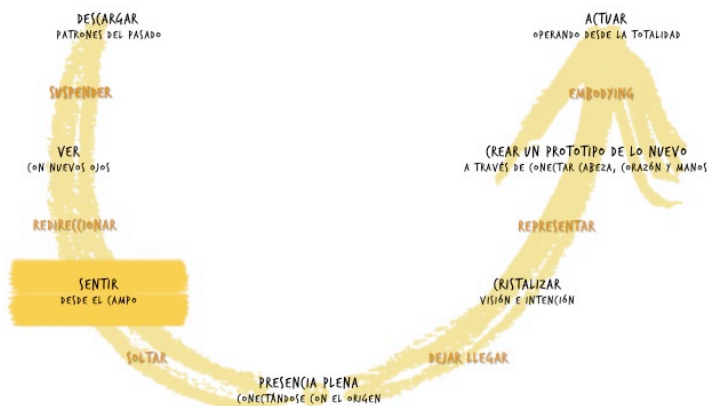
VISION GLOBAL -DESCRIPCIÓN

Los recorridos de Sentir sacan a los participantes de su rutina diaria y les permiten experimentar la organización, el desafío o sistema a través de los lentes de diferentes personas involucradas. Los recorridos de Sentir llevan a los participantes hacia lugares, gente y experiencias que son más relevantes para la pregunta respectiva sobre la que están trabajando.

Estos recorridos de aprendizaje permiten a los participantes:

- Trasladarse a ambientes desconocidos
- Sumergirse en diferentes contextos
- Entrar en experiencias relevantes

PROPÓSITO



PRINCIPIOS

Un recorrido de sentir de inmersión profunda requiere comprometerse en tres tipos de escucha:

1. Escuchar a otros: escuchar qué te está ofreciendo la gente que conoces.
2. Escucharte a ti mismo: escuchar lo que sientes que está emergiendo desde dentro de ti.
3. Escuchar a la totalidad que emerge: escuchar lo que emerge desde los escenarios colectivos y comunitarios con los que te has conectado.

Ve a los lugares de mayor potencial. Encuéntrate con tus entrevistados en su contexto: en su lugar de trabajo o donde viven, no en un hotel o sala de conferencias. Cuando te encuentras con la gente en su propio contexto, aprendes mucho simplemente observando lo que pasa. Toma lo que sea que observes como un punto de inicio para improvisar preguntas que te permitan aprender más acerca del contexto de vida real de tu entrevistado.

Observa, observa, observa: Quita tus voces de juicio (VOJ) y de escepticismo (VOC) y conéctate con su sentido de apreciación y de asombro.

Sin la capacidad de dejar a un lado el hecho de juzgar y el escepticismo, todos los esfuerzos para conducir un proceso efectivo de investigación serán en vano. El suspender tus VOJ significa suprimir el hábito de juzgar y abrir un nuevo espacio de exploración, investigación y asombro.

USOS Y RESULTADOS

- -Mayor conocimiento de los diferentes aspectos de un sistema y sus relaciones.
- -Mayor conciencia de las diferentes perspectivas de los interesados y participantes en el sistema.
- -Promueve las conexiones entre los interesados y participantes del sistema.
- Ofrece ideas para prototipos
- Puede usar con herramientas de escuchar

UN EJEMPLO

Un equipo de desarrollo de productos de una empresa de fabricación de automóviles decidió utilizar Viajes de Aprendizaje o Sentir para ampliar su forma de pensar y generar nuevas ideas. Su tarea era construir la capacidad de auto-reparación de los motores de sus coches. El equipo visitó una amplia selección de otras empresas, centros de investigación, e incluso los expertos en medicina tradicional china (MTC).

Al final, resultó que, las visitas con expertos de MTC generaron las ideas más innovadoras para este proyecto (incluyendo la idea de diseñar las funciones de auto-reparación para el "estado de sueño" del coche - que es, para los períodos en que el coche no está en uso).

RECURSOS: C. Otto Scharmer, (2009) Teoría U: Aprender desde el Futuro Emergente. Berrett-Koeller-San Francisco.

LA LOGÍSTICA-PREPARACION

Gente y lugares

El grupo se divide en sub-equipos de 5 ó más participantes. La composición del grupo es importante porque el impacto de los viajes de aprendizaje se ve reforzada por una mezcla de perspectivas.

Definir los lugares de alto potencial para los viajes de aprendizaje: todo el grupo de participantes debe ir a varios lugares que pueden proporcionar ideas sobre:

- Las diferentes perspectivas de los actores clave del sistema.
- Los diferentes aspectos de ese sistema.
- Los "sin voz": la gente en el sistema, los que generalmente no son escuchados o vistos.

Una buena manera de tener una idea del sistema es tomar la perspectiva de sus "usuarios extremos": estos pueden ser los clientes que utilizan los servicios o productos más que otros o de formas diferentes, o en un nivel social, las personas con necesidades especiales, como una persona que vive en una zona remota que necesita acceso a un sistema de salud.

Tiempo

La duración de tales viajes depende del tamaño de la zona geográfica que está siendo cubierta. Se recomienda destinar al menos un día (o menos) a los viajes en el contexto de un taller, y varios días o semanas (a veces se extienden durante un período de meses) en el entorno de un proyecto más amplio.

Materiales

Si los anfitriones están de acuerdo, se aconseja tomar fotografías y / o videos durante el viaje. Estos pueden ser útiles durante las revisiones con los otros grupos y como un recordatorio para los participantes.

Pueden recoger otros materiales también, después de pedir permiso a los anfitriones. Debern llevar una pluma y cuaderno para tomar notas durante y después del viaje.

EL PROCESO

Los Pasos

Paso 1

Identificar el Viaje de Sentir y Aprendizaje: encontrar lugares, individuos, organizaciones que les dan nuevas perspectivas.

Paso 2

Preparación por el grupo: discutir con los miembros de su grupo:

- ¿Cuál es el contexto que va a tener?
- ¿Quiénes son los actores clave con quienes vamos a necesitar hablar?
- ¿Cuáles son las preguntas que más le interesa explorar?
- ¿Qué suposiciones estoy llevando a la experiencia? ¿Qué expectativas?
- Comparta su experiencia más reveladora en visitas de aprendizaje hasta la fecha

Comience por el desarrollo de un breve cuestionario (7-10 preguntas) que guía el proceso de investigación. Mantener la actualización de su cuestionario según se desarrolla su proceso de investigación.

Preparar el anfitrión: Comparte el propósito y la intención de la visita. Comunicar que sería más útil para el grupo a hacerse una idea de sus operaciones diarias "normales", en lugar de una presentación en escena. Trate de evitar situaciones de "mostrar y contar".

Paso 3

Pequeños grupos para viajar al lugar de los anfitriones.

Cuando estén en el lugar de la visita. Confíe en su intuición y haga preguntas auténticas planteadas por la conversación. Hacer preguntas simples y auténticas es un punto de apoyo importante en el desplazamiento o la reorientación de la atención en algunas de las fuerzas más profundas y sistémicas en juego.

Utilice la escucha profunda como una herramienta para mantener el espacio de la conversación. Una de las intervenciones más poderosas de un oyente es el silencio profundo y atento.

Cuando el entrevistado ha terminado de responder a una de sus preguntas, no saltar automáticamente con la siguiente pregunta. Atender a lo que está emergiendo del momento.

Ejemplo de preguntas para la visita:

- ¿Qué experiencia personal le ha traído hasta su role actual?
- ¿Qué problemas o retos enfrenta actualmente?
- ¿Por qué existen estos desafíos?
- ¿Qué retos existen en el sistema más amplio?
- ¿Cuáles son los obstáculos?
- ¿Cuáles son sus fuentes más importantes para el éxito y el cambio?
- ¿Cómo vería un sistema mejor para usted?
- ¿Qué iniciativa, en caso de aplicarse, tendría el mayor impacto para usted? ¿Y para el sistema como un todo?

- ¿Si pudiera cambiar sólo un par de elementos en el sistema, ¿qué cambiaría?
- ¿De quién más cree que tenemos que hablar?

Paso 4

Después de la visita reflexionar y rendir informes. Para capturar y aprovechar los resultados de su proceso de aprendizaje e investigación durante la visita, llevar a cabo un proceso de rendición disciplinada justo después de cada visita. No encienda el teléfono celular hasta que el interrogatorio se ha completado.

Aquí hay algunos ejemplos de preguntas para la puesta en común de un rendición de las visitas:

- ¿Qué ha sido lo más sorprendente ó inesperado
- ¿Qué es lo que me ha tocado? ¿Lo relacionado con mi persona?
- Si el campo social (ó el sistema vivo) de la organización ó de la comunidad visitadas fuera un ser vivo, ¿cómo sería y cómo se siente?
- ¿Si ese ser podría hablar: ¿qué nos diría? (a nosotros)
- ¿Si ese ser podría desarrollarse, en que quiere transformarse?
- ¿Cuál es la fuente generativa que permitirá a este campo social desarrollarse y prosperar?
- ¿Qué factores limitantes impiden que este campo/sistema se desarrolle más?
Entrando y saliendo de este campo, ¿qué te diste cuenta de ti mismo?
- ¿Qué ideas te ha dado esta experiencia para iniciativas de prototipos posibles que puedes desear asumir?

Paso 5

Cerrar el circuito de retroalimentación con sus anfitriones: Enviar un e-mail (u otro tipo de nota de seguimiento) que exprese una idea clave que se llevaron de la reunión (una o dos frases), y su aprecio.

Paso 6

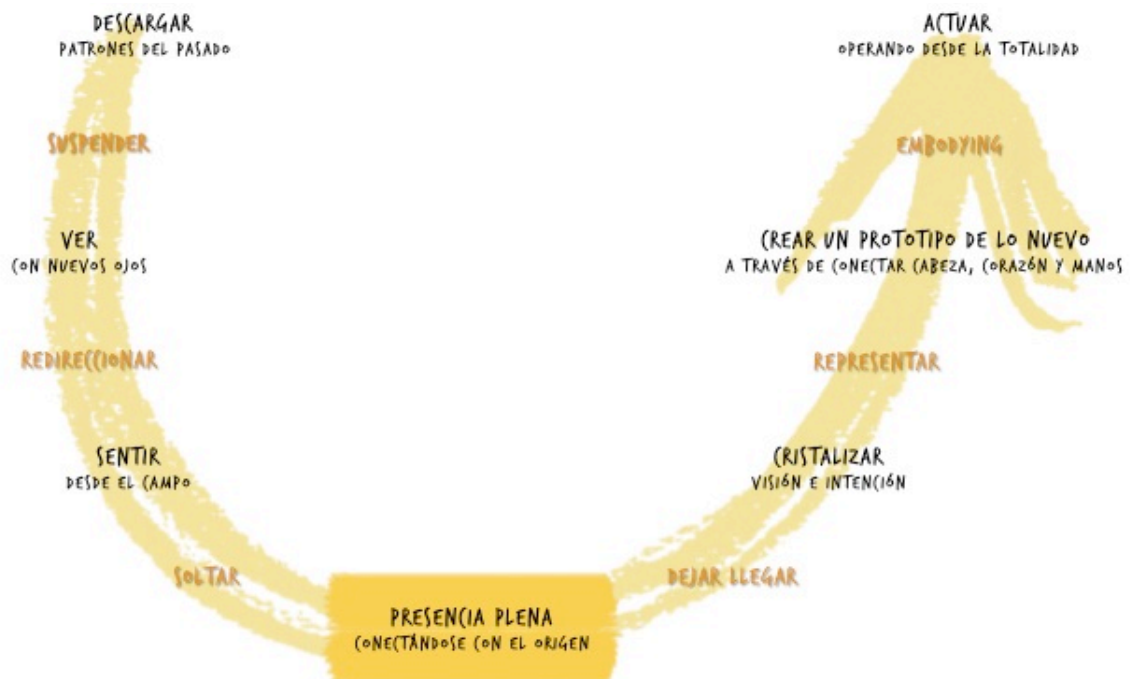
Una sesión informativa y rendición para el grupo entero Después de un viaje de aprendizaje de un día, esta sesión se llevaría a cabo en la próxima reunión con todo el grupo. En el caso de viajes de aprendizaje de algunos días, se puede planificar reuniones en días individuales, si la logística lo permite.

Estructura de la reunión de una sesión informativa como un grupo entero

1. Haga que todos estén en la misma página mediante el intercambio de información concreta acerca de las Viajes: ¿A dónde fuiste, ¿con quién hablaste?, ¿qué hiciste?
2. Hablen acerca de sus resultados para generar nuevas ideas.



SEMANA 3: PRESENCING



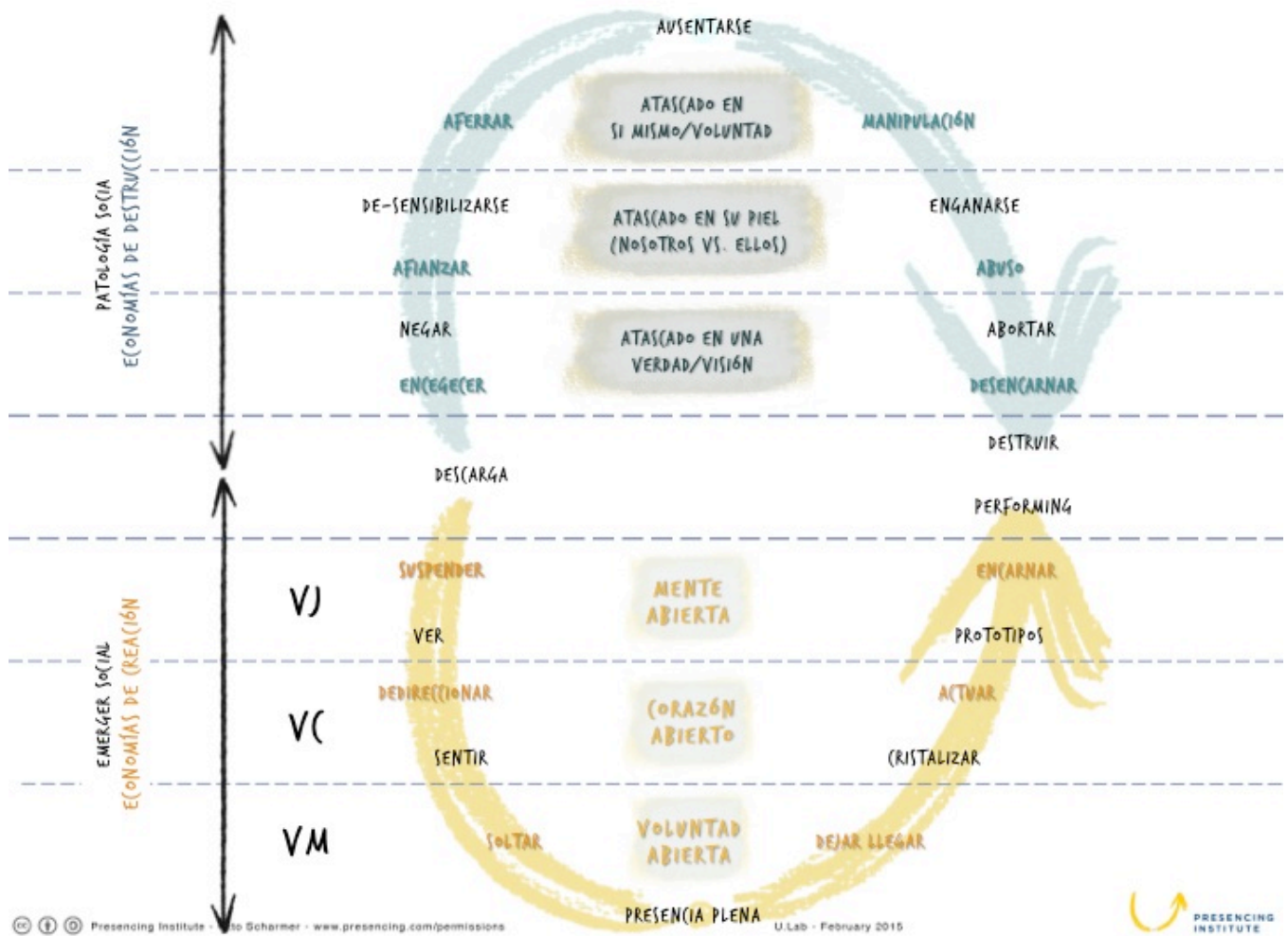
Esta semana, exploramos presencing, la etapa en la parte baja de la U. *Presencing*, es la mezcla entre *presencia* y *sensación*, significa conectar los recursos de su mejor posibilidad de futuro y traerlo al ahora. Los videos de esta semana son la introducción al presencing, el principio de *absencing* (lo opuesto a presencing), y ocho vías de cambio del modelo económico actual a uno que genere bienestar para todos.

Presencing requiere de parte nuestra dejar ir lo viejo y abrimos completamente a algo que podemos sentir pero que no podemos conocer completamente antes que lo veamos emerger. Este momento se puede sentir como saltar sobre un abismo. En el momento de dar el salto no tenemos idea si lo vamos a atravesar.

Como seres humanos, estamos en un viaje de convertirnos en lo que realmente somos. Este viaje hacia nosotros mismos – a nuestro Ser - es un final abierto, lleno de disrupción, confusión y quiebres, pero también de avances. Este es un viaje que refiere esencialmente a acceder a los recursos más profundos de nuestro ser emergente. Esta semana introducimos el territorio de este profundo viaje de exploración en el fondo de la U - Presencing

ABSENCING

Sin embargo en nuestra realidad cotidiana, a menudo experimentamos la tensión entre dos campos sociales: el campo Presencing (sintiendo y actualizando la posibilidad de futura más elevada) y el campo *Absencing* (desconexión de nuestras fuentes del yo emergente) como se indica en la imagen de la siguiente página. Cada vez que nos encontramos atascados en los viejos patrones de descarga, que nos colocan en el espacio colectivo de *absencing*, nuestro trabajo es traernos nuevamente a la pista realineando nuestra atención con nuestra intención. Hay varias prácticas como el *mindfulness* y otros que fortalecen esa capacidad. Un ejemplo de ello es el siguiente.



La lectura para esta semana aporta otros ejemplos del poder de la presencia de cara al momento de disrupción

Lectura para la Semana 3:

Liderar desde el Futuro Emergente: De la economía del Ego-sistema al Eco-sistema capítulos 4 y 5

PRÁCTICA DE MINDFULNESS

Para leer en voz alta a otra persona o a un grupo, o como referencia para la práctica personal:

Primero, siéntese cómodo en su asiento. Siéntese erguido de de manera confortable en su silla, sintiendo el apoyo de los pies frente a usted. Inhale profundamente y relájese. Quizá quiera cerrar sus ojos. Pero si está más cómodo con los ojos abiertos también está bien.

Atender la parte inferior

Lleve su atención lentamente en la parte inferior del cuerpo, hacia sus piernas, hacia sus pies, a la planta de los pies. Y prestando atención a los pies, sienta los pies y perciba la conexión de la parte inferior del cuerpo.

Imaginemos que somos árboles, podemos tener raíces que van hacia abajo. Como seres humanos, no tenemos raíces físicas, pero igual podemos sentir la conexión hacia abajo.

Lleve la atención a sus pies y a la conexión inferior. Imagine que esta conexión puede bajar y seguir hasta el centro de la Tierra.

Sienta esa conexión.

Atender la parte superior

Ahora lentamente lleve su atención a la zona superior del cuerpo, subiendo por las piernas hacia la columna vertebral, a la cabeza, hacia la parte superior de la cabeza.

Preste atención a la parte superior de la cabeza, a la conexión que se extiende hacia arriba.

Atendiendo esta conexión note como su esfera, el globo de su cabeza es un pequeño microcosmos del macrocosmos que nos rodea.

Lleve la atención a esta conexión. La atención a la conexión hacia arriba.

Atender la Conexión Micro-Macro.

Ahora lentamente lleve la atención desde abajo a la esfera centro del cuerpo, el corazón. No solo al corazón físico, si no a todo el campo energético del corazón, a toda la esfera media del cuerpo.

Note como esa parte de su cuerpo, esa parte de nuestro ser nos permite conectar de manera horizontal con todos los seres que nos rodean..

Lleve la atención a su corazón y a las conexiones que emanan del corazón.

Atender a un ser querido.

Ahora que exploramos ese espacio de conexión, imagine a una persona a quien realmente ame, y note como enfocando su atención en esa persona su corazón se está abriendo. Está permitiendo la conexión en un nivel de energía diferente, a conectar de forma profunda con agradecimiento y amor.

Atender el Cuerpo Global

Ahora amplíe la cualidad de conexión a la comunidad global (a los participantes de U-Lab) para conectar a un todo superior, que comparte un viaje en común de relacionamiento profundo con la fuente de quien realmente somos.

Expanda su corazón, y la cualidad de su corazón a la comunidad toda.

Ahora expanda aún más la cualidad de su corazón, a todos nosotros, a los 7 billones de seres humanos en este planeta ahora.

Intente abarcar a toda la comunidad, la totalidad, el campo social entero desde esa cualidad profunda de su corazón, que incluye a todos sus amigos, la gente que conoce, gente que no conoce, e inclusive a personas con las que tengamos problemas, o con quien estemos en desacuerdo, o estemos en conflicto. Intente crear un espacio en su corazón que sea lo suficientemente amplio y profundo para todos nosotros.

Atender el Momento Actual

Y ahora lentamente dejamos ir esto. Volvemos al aquí ahora. Nos relajamos un momento, abra los ojos y continúe su día desde este lugar de fortalecimiento y conexión.

U-PRACTICA EN DIARIO PERSONAL

<https://www.presencing.com/tools/guided-journaling>

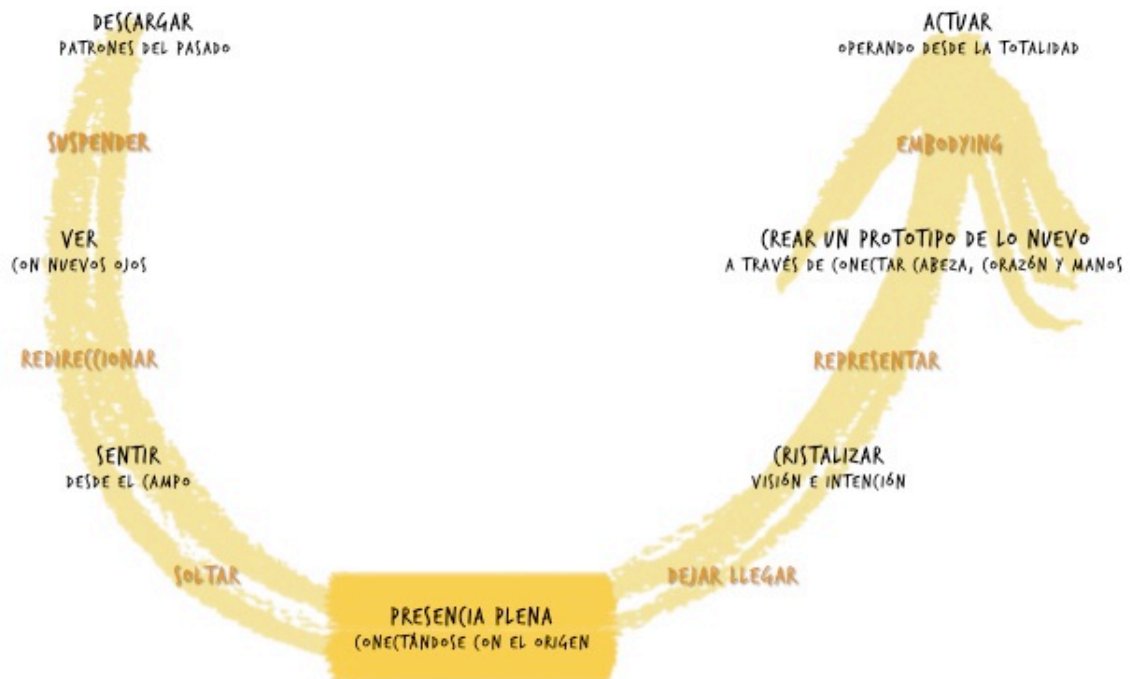


VISION GENERAL

El diario guiado acompaña a los participantes a lo largo de un proceso de auto reflexión, siguiendo las diferentes fases de la Teoría-U. Esta práctica permite que los participantes accedan a niveles profundos de auto-conocimiento, y conecten este conocimiento con acciones concretas.

PROPÓSITO

El diario guiado acompaña a los participantes a lo largo de un proceso de auto reflexión, que se mueve a lo largo del proceso U. Este proceso permite a los participantes pararse en un nivel profundo de reflexión que en proceso de diario no guiado, e identificar pasos concretos de acción.



La práctica del diario puede ser utilizada en todas las fases del proceso-U, especialmente durante los pasos de *sensing* y *presencing*.

PRINCIPIOS

- El diario es un proceso personal. Nunca le pida a los participantes que compartan sus notas del diario en público.
- Luego de completar la práctica del diario se puede generar una oportunidad para reflexionar sobre la experiencia del diario. Nuevamente: enfatizar que los participantes deciden lo que quieren compartir.
- La práctica del diario significa que pensamos a través de la escritura, no pensamos y reflexionamos para luego escribir. Hacer énfasis en que los participantes solo comiencen a escribir y vean que emerge.

USOS & RESULTADOS

- Acceso a niveles profundos de auto-reflexión y conocimiento.
- Aprender cómo usar el diario como una herramienta para la reflexión.
- Conectar la auto-reflexión con pasos para la acción concretos.
- Usar con...toma de conciencia o práctica de ejercicios corporales.

EJEMPLO

Alan Webber recordó qué lo mantuvo en su camino de co-creación de la revista, *Fast Company* a pesar de los obstáculos que encontró:

“Las personas que genuinamente han sido tomadas por una idea o convicción, por lo general no pueden responder en terminos racionales a la pregunta ‘Porque estás haciendo esto?’. Varios años atrás mi padre me compró una colección de reportajes hechos a grandes escritores de ciencia ficción. Quién hizo las entrevistas fue George Plimpton. El dijo, ‘Porque Ud. se hizo escritor? Porque una mañana se levanta y escribe?’ La respuesta invariablemente fue ‘Bueno, no puedo no hacerlo.’

Las personas me pueden preguntar ‘Porque estás haciendo Fast Company?’ Al principio, la respuesta era muy racional: ‘Bueno, sabe, es una revista acerca de esto y lo otro, y el mundo no tiene una así.’ Pero pronto me di cuenta de que esas razones no eran las reales. La razón por la que lo haces es porque no puedes no hacerlo. Pero es difícil de explicar eso a las personas sin sonar como un lunático.”

FUENTES

O. Scharmer, K. Kaufer: *Leading from the Emerging Future: From Ego-system to Eco-system Economies*. Berrett- Koehler: San Francisco.

C. Otto Scharmer, (2009) *Theory U: Learning from the Future as it Emerges*. Berrett- Koehler: San Francisco

LA LOGISTICA- PREPARACIÓN

Personas & Lugar

- La práctica del diario puede utilizarse en grupos de cualquier tamaño. El ejercicio continua la fase de co-sensing lo que significa que los participantes ya han transitado el lado izquierdo del Proceso-U.
- Es importante que la habitación o sala esté en calma sin ruido u otras distracciones en el ambiente que puedan interrumpir el proceso de los participantes.

Tiempo

- Se requiere un mínimo de 45 minutos. Dependiendo del contexto este procesos puede llevar de 60 a 90 minutos.

Materiales

- Bolígrafo y papel para cada participante.

EL PROCESO

SECUENCIA

Paso 1: Preparación

Prepare un espacio tranquilo e amplio que permita a los participantes a entrar en el proceso de auto-reflexión sin distracciones.

Paso 2: Diario de preguntas guiadas

Lea una pregunta tras otra, invite a los participantes a escribir el diario guiado por las preguntas respectivas. Vaya una a una, pase a la siguiente pregunta cuando sienta que la mayoría del grupo está listo. No le de a los participantes mucho tiempo. Es importante entrar en un flujo y no pensar demasiado.

LA PRÁCTICA DE UN DIARIO DE 17 PASOS PARA PISAR EN EL CAMPO DEL FUTURO

1. A través de los pasados días y semanas, ¿que ha notado en relación a su yo (emergente)?

2. ¿Quiénes han sido sus “Ángeles guardianes” (ayudantes) en su camino de vida hasta ahora?

3. Quiebre: ¿dónde siente el futuro en su vida y en su trabajo ahora?

4. Frustración: ¿Qué cosa le frustra más en su trabajo actual o en su vida personal?

5. Felicidad: ¿Cuáles son sus fuentes más importantes de energía y felicidad en su vida y en su trabajo?

6. Helicóptero: Mírese a usted mismo desde arriba (como si estuviera en un helicóptero). ¿Qué está haciendo? ¿Qué es lo que usted está intentando hacer en esta etapa de su viaje personal y profesional?

7. Helicóptero II: Mire su viaje colectivo desde arriba: ¿qué está intentando hacer usted colectivamente en esta etapa en su viaje colectivo?

8. Pregunta: Dado lo anterior, ¿qué Preguntas necesita hacerse a sí mismo?

9. Escuche a su joven ser: Mire su situación actual desde el punto de vista de su joven ser, al comienzo del viaje: ¿Qué tiene para decirle a usted ese joven ser?

10. Huella: Imagine que puede adelantar hasta el último de su vida, cuando ya es momento de morir. Ahora mire hacia atrás a su viaje de vida en su totalidad. ¿Qué es lo que quisiera ver en ese momento? ¿Qué huella quiere usted dejar en el planeta?

11. Desde ese punto de vista futuro: ¿Qué consejo le ha dado su ser actual hoy?

12. Ahora regrese al presente y cristalice que eso que quiere crear: su visión e intención para los próximos 3-5 años. ¿Qué visión e intención tiene para usted mismo y su trabajo? ¿Cuáles son alguno de esos elementos esenciales del futuro que usted quiere crear en su vida personal, laboral y social? Describa o dibuje lo más concretamente posible las imágenes y elementos que van acudiendo a usted.

13. Sienta la conexión de la comunidad global U-Lab que está presente alrededor del mundo in este momento: ¿Cuál es la posibilidad futura más elevada de nuestro colectivo? ¿Para que seríamos un instrumento adecuado? ¿Qué podríamos crear colectivamente en los próximos 3-5 años?

14. Dejando ir: ¿Que tendría que dejar ir para lograr traer su visión a la realidad? ¿Cuáles son los viejos temas o hábitos que deben morir? ¿Cuál es la piel vieja (comportamiento, supuestos, etc.) que necesita descartar?

15. Hacer Prototipos: En los próximos tres meses, si usted prototipa un microcosmos del futuro en el cual usted pueda descubrir “lo nuevo” haciendo algo, ¿cómo se vería ese prototipo?

16. Las personas: ¿Quiénes pueden ayudarlo a convertir su posibilidad de futuro más elevada en realidad? ¿Quiénes serían sus colaboradores o socios principales?

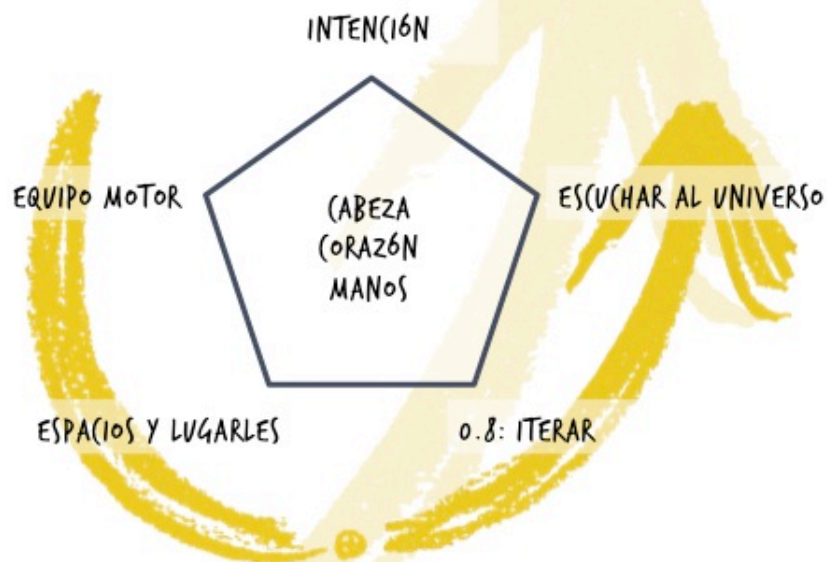
17. Acción: Si usted fuera a asumir el proyecto de traer la intención a la realidad, ¿cuáles serían los primeros pasos básicos a dar en los próximos 3 días?

SEMANA 4: Crear Prototipos

Cuando creamos prototipos de ejemplos vivos por la integración de distintos tipos de inteligencia, siempre navegamos por el proceso entre dos peligros y dificultades: la acción sin razonamiento y la mente sin acción. Por lo tanto, descubrimos maneras para diseñar e incorporar nuevas acciones que incluyen la sabiduría de nuestras manos y nuestros corazones en las ideas de nuestras mentes.

Hacer prototipos mueve al grupo o individuos a subir el lado derecho del proceso U.

PROTOTIPADO: UNA "MINI U"



CREACIÓN DE PROTOTIPOS

<https://www.presencing.com/tools/prototyping>

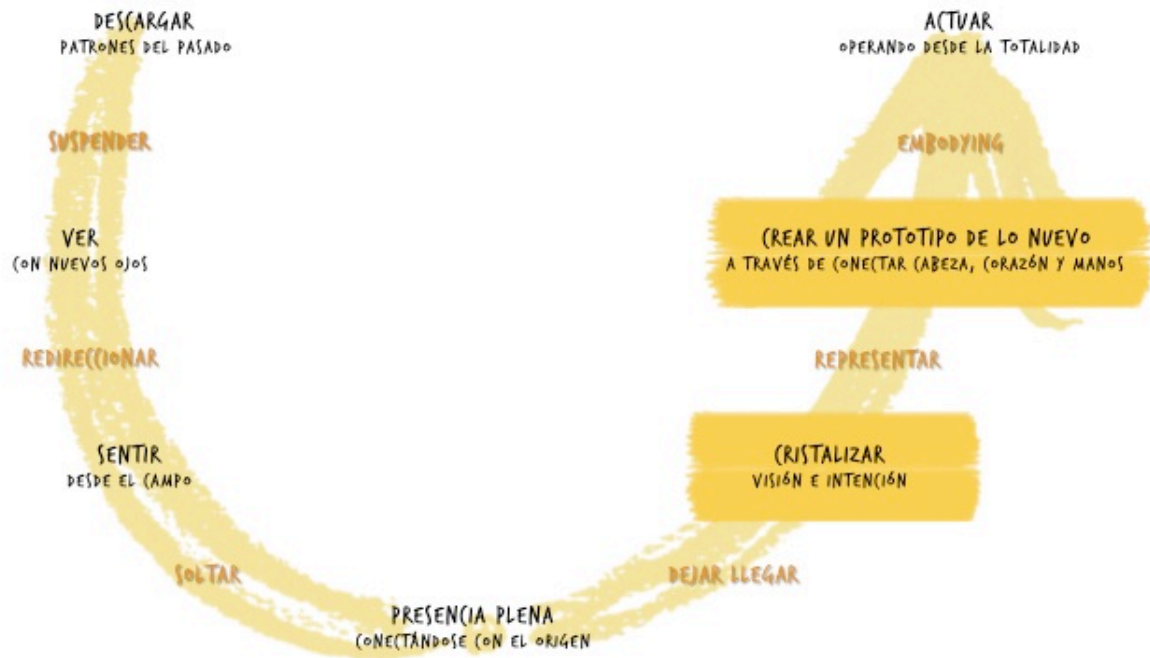


DESCRIPCIÓN-VISION GLOBAL

La creación de prototipos convierte una idea o un concepto en una acción experimental. Habiendo establecido una conexión con la fuente (presenciar) y aclarado el sentido del futuro que quiere emerger (cristalizar), la creación de prototipos permite que una persona o grupo explore el futuro haciendo.

PROPÓSITO

Hasta el momento, hemos presentado herramientas y hemos explicado los principios que las hacen funcionar. En este punto, el proceso se invierte. Usa los siguientes principios para determinar lo que necesitas hacer para permanecer conectado al futuro que necesita de ti para hacerse realidad y para convertir esta idea, concepto, o sentimiento de posibilidad en acción.



Hacer prototipos es mover el grupo o individuos a subir al lado derecho del proceso U.

PRINCIPIOS

- 1. Cristalizar la visión y el propósito:** permanece conectado al futuro que está esperando que tú lo hagas realidad (Martin Buber). Crea un lugar de silencio para ti mismo cada día. Aclara las preguntas centrales que quieres explorar con tu prototipo.
- 2. Formar un grupo central:** cinco personas pueden cambiar el mundo. Encuentra un pequeño grupo de personas totalmente comprometidas y cultiva con ellas un compromiso común.
- 3. 0.8: Repetir, repetir, repetir:** "Fracasar pronto para aprender rápido", como dice David Kelley de IDEO. Hacer un bosquejo rápido y luego repetir. Diseñar una estructura de revisión detallada que acelere una pronta retroalimentación.
- 4. Plataformas y espacios:** crear "franjas de aterrizaje" para el futuro que quiere emerger. La calidad del espacio disponible determina la calidad de los resultados.
- 5. Escuchar al universo:** mantente siempre en diálogo con el Universo. Es un ámbito eficaz, positivo. Escucha lo que está emergiendo de otros, de la colectividad y de ti mismo. Tómate unos minutos cada día para revisar tu calidad de escucha.
- 6. Integrar mente, corazón y acción:** cuando creamos prototipos de modelos vivos integrando diferentes tipos de inteligencia, durante el proceso navegamos siempre entre dos peligros y escollos principales: acciones sin razonamiento y mentes sin acción.

USOS & RESULTADOS

Los prototipos son un bosquejo temprano de lo que podría ser el resultado final, lo cual significa que a menudo pasan por varias repeticiones basadas en la retroalimentación generada por las personas involucradas. Esta retroalimentación es

entonces la base para perfeccionar el concepto y sus supuestos subyacentes. Un prototipo es una mini versión práctica y probada de lo que más tarde podría llegar a ser un proyecto piloto que puede ser compartido y eventualmente desarrollado.

EJEMPLO

En Cisco Systems, líder en equipos de red, el imperativo de prototipos empieza con lo que la empresa llama principio 0.8: independientemente de la duración que tenga el proyecto, se espera que los ingenieros presenten un primer prototipo dentro de los tres primeros meses – de otra manera el proyecto no funciona. No se espera que el primer prototipo funcione como un prototipo 1.0 – es una repetición rápida y en borrador que genera retroalimentación de todos los interesados y conduce a la versión 1.0.

En el contexto de innovación social, el Teatro Social de Presenciar es una herramienta muy efectiva que a menudo usamos para explorar ideas emergentes a través de la experimentación colectiva; es decir, a través de co-sentir y co-crear (ver la parte sobre Teatro Social de Presenciar de la página de red de *Presencing*).

BIBLIOGRAFÍA

C. Otto Scharmer, (2009) Teoría U: Liderar desde el Futuro Emergente. Berrett- Koehler: San Francisco., Capítulo 21
Ela Ben Ur, i2i Experience, www.i2iexperience.com

PUESTA EN MARCHA

Las herramientas que uses para la creación de un prototipo dependen de la naturaleza de tus ideas y percepciones, así como de las necesidades y contexto en el que estás operando. La creación de un prototipo es un proceso de “mini U” y es específico a cada idea y contexto. Algunos prototipos son productos concretos; otros son reuniones, procesos, servicios o experimentos. La medición de tiempo dependerá del contexto y diferirá dependiendo del proyecto: un prototipo puede tomar unos días, semanas, meses o años.

Puede resultarte útil usar una o varias de las herramientas de otras partes del proceso U (entrevistas de diálogo, recorridos para sentir y aprendizaje , clínicas de casos, etc.) mientras creas el prototipo.

Los siguientes ejercicios también pueden serte útiles para alinear tu prototipo con los principios bosquejados arriba. La hoja de trabajo 1 incluye preguntas para ayudarte a determinar el qué (aclarar el propósito). La hoja de trabajo 2 incluye preguntas que se enfocan en cómo (trasladando el propósito a la realidad del prototipo).

HOJA DE TRABAJO DEL PROTOTIPO # 1

Usa las siguientes preguntas para ayudar a aclarar el propósito de tu prototipo:

1. ¿Es relevante? ¿Es importante para todos los actores clave involucrados individualmente (para la persona involucrada), institucionalmente (para las organizaciones involucradas) y socialmente (para las comunidades involucradas)? Muy a menudo, el idioma y la manera en que está enmarcada la relevancia para cada actor es bastante diferente.
2. ¿Es correcto? En el sentido de si tiene la magnitud y el alcance correctos. ¿El microcosmos que enfocas refleja el todo (eco-sistema) con que estás lidiando? Por ejemplo, ignorar la perspectiva del paciente en un proyecto de salud, de los consumidores en un proyecto sostenible de alimentos, o de los estudiantes en un proyecto de escuela, hace que pierda su sentido.
3. ¿Es revolucionario? ¿Es nuevo? ¿Podría cambiar las reglas? ¿Enfrenta y cambia (algunos de) los problemas básicos del sistema?
4. ¿Es rápido? ¿Puedes hacerlo rápido? Debes tener la capacidad de desarrollar experimentos sobre la marcha, a fin de tener suficiente tiempo para conseguir retroalimentación y adaptar (y así evitar la parálisis de análisis).
5. ¿Es un modelo aproximado? ¿Puedes hacerlo a pequeña escala? ¿Puedes hacerlo a nivel local? Deja que el contexto local te enseñe cómo hacerlo bien. Confía en que los colaboradores indicados aparecerán cuando emitas los tipos correctos de invitación “al universo”.
6. ¿Es relacionamente efectivo? ¿Influye en la fuerza, competencias y posibilidades de redes existentes y comunidades a tu alcance?
7. ¿Es reproducible? ¿Puedes escalarlo a otro nivel? Cualquier innovación en los negocios o en la sociedad depende de que sea reproducible y de si puede hacerse a mayor escala. En el contexto del prototipo, estos criterios favorecen los métodos para activar la participación y la propiedad local, y excluye a aquellos que dependen de masivas inyecciones externas de conocimiento, capital y propiedad.

SUGERENCIAS ÚTILES PARA LA CREACIÓN DE PROTOTIPOS:

Tienes la visión de un/una...

- ¿Espacio físico? Trata de usar un espacio existente y objetos “que encuentres a la mano” para estimular y desarrollar la experiencia que estás tratando de crear, y para entender mejor qué necesita ser y por qué – *luego*, invierte más para hacer que se sienta terminado.
- ¿Experiencia digital? ¿Puedes probar un “prototipo en papel” que simule una pantalla? ¿o crear rápidamente un prototipo en una plataforma digital existente (hoja web, Power Point, etc.)? No uses mucho tiempo. Hazlo rápido.
- ¿Un proceso que involucre a mucha gente? ¿Puedes empezar probando abiertamente una pequeña parte del proceso con un grupo pequeño de personas y co-desarrollar repetidamente aspectos mayores con grupos más grandes?
- ¿Un servicio? ¿Con qué facilidad puedes empezar a probar el impacto del servicio? ¿Aun si tienes que proporcionarlo primero de una manera que sabes que no puedes mantener a largo plazo?
- ¿Objeto físico? ¿Son tus preguntas claves acerca de cómo funciona, de cómo lo usa la gente y/o de cuál es la característica del objeto? A menudo es mucho más rápido y fácil crear prototipos separados, simples, que un prototipo sofisticado, para explorar aquellas diferentes preguntas. Busca la manera más rápida para hacer algo que responda a esas preguntas.

HOJA DE TRABAJO DEL PROTOTIPOS # 2

| PREGUNTAR | IMAGINAR |
|--|----------|
| <p>DEFINIR</p> <p><i>1. Cristalizar visión y propósito</i></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Qué es lo que quiere nacer en mi vida y en mi trabajo en este momento?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Qué futuro quiero crear?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Qué preguntas quiero explorar?</p> <p>Escribe y bosqueja lo que sabes profundamente acerca de tu percepción e idea. ¿Cómo sientes que esto podría desarrollarse finalmente? ¿Cuál es el impacto esperado que tiene? ¿Sobre quién? ¿Por qué? ¿Cómo?</p> <p>Es importante identificar las preguntas críticas acerca de la idea. ¿Qué dicen las voces del miedo, del cinismo, o del prejuicio – de otros o dentro de ti? ¿Qué preguntas puedes probar acerca de las hipótesis subyacentes? ¿Acerca del potencial de tu idea, que pudiera capacitarte para superarlas?</p> | |
| <p><i>2. Formar un Grupo Central:</i></p> <p>Quiénes son las personas centrales que podrían ayudarme más en hacer mi propósito realidad? Al empezar con un pequeño círculo y luego ampliarlo, ¿quiénes podrían ser mi:</p> <p><input type="checkbox"/> equipo principal?</p> <p><input type="checkbox"/> agrupación central?</p> <p><input type="checkbox"/> red de apoyo?</p> <p>Identificar a las personas que mejor puedan ayudar a crear y comunicar las primeras repeticiones de un(os) prototipo(s) que se refieren a tus preguntas críticas arriba mencionadas. Entonces, en “círculos” más amplios, más allá de este núcleo, grafica a los individuos y/o grupos que deberían experimentar el prototipo, y con quienes deberías empatizar en torno a su experiencia.</p> <p>Comparte tu visión y preguntas desde el N° 1 con el equipo central. Considera el tomar los siguientes pasos juntos, si puedes.</p> | |

| DISEÑAR, PROBAR Y REPETIR | |
|---|--|
| <p>3. “0.8”: <i>Repetir, repetir, repetir</i></p> <p>¿Cómo puedo tomar una pequeña (pero esencial) parte de mi visión y crear rápidamente un prototipo que me permita explorar el futuro generando retroalimentación de los involucrados que me ayuden a desarrollar mi idea?</p> <p>Diseñar con imágenes y palabras claras un(os) prototipo(s) “0.8” simple(s) y rápido(s) de los aspectos de la cosa, servicio, espacio nuevo, o plataforma de colaboración, en diferentes maneras que respondan a tus preguntas críticas del N° 1 con el menor riesgo y los menores recursos, de modo que pueda cambiarse rápidamente. A menudo, prototipos simples diferentes para diferentes aspectos o preguntas son más fáciles de crear que un prototipo sofisticado. Estos pueden incluir <i>prototipos funcionales</i> – que realmente prueban y aprenden acerca de cómo podrían <i>funcionar</i> los aspectos más difíciles. Y experimenta prototipos – que simulan la experiencia de tu idea para explorar tus preguntas de cómo hace, necesita/espera y lo experimenta la gente. (Nota: pensar acerca de la plataforma/espacio inferior, mientras haces esto, puede ayudar).</p> <p>Identifica claramente variables con las que puedes jugar y cómo conseguirás los aportes para cambiarlas. ¿Cuál es el ciclo de revisión y qué se revisará? Tal vez tu prototipo puede en realidad habilitar a otros para ayudar a co-desarrollarlo contigo en el lugar? Piensa en las primeras repeticiones como “prueba”, lo cual desarrollará “prototipos” considerablemente más sofisticados y eventualmente un “piloto” más sólido.</p> | |
| <p>4. <i>Plataformas y Espacios</i></p> <p>¿Cómo puedo crear espacios seguros y de apoyo, plataformas o ambientes que me ayuden (o nos ayuden) a “fallar temprano, a fin de aprender pronto” (Dave Kelly)?</p> <p>Identifica el(los) momento(s) en que harás funcionar el prototipo, que puedan ofrecer “contenedores” seguros, que sirvan de apoyo; plataformas o espacios en los cuales la gente pueda crear abiertamente prototipos en forma conjunta. Estos contenedores pueden ser digitales, físicos, organizativos y/o sociales</p> | |

| | |
|--|--|
| <p><i>5. Escucha al Universo</i></p> <p>¿Qué retroalimentación me da el universo? ¿Cómo puedo desarrollar mis preguntas? ¿Cuándo escucho al Universo?, y ¿cuándo escucho mis Voces de Prejuicio, Cinismo o Miedo?</p> <p>Tómate tiempo para Caminar y Dialogar con las personas de tu equipo principal, que han experimentado y co-desarrollado tu prototipo, y capta lo que observas. Ten en mente el nivel de tu escucha – la escucha empática y generativa es importante ahora. Escúchate a ti mismo así como captas lo que observas. ¿Qué te dice tu instinto acerca del potencial y de los problemas de tu idea? ¿Son como esperabas? ¿En qué son diferentes? Permítete sorprenderte.</p> | |
| <p><i>6. Integrar Mente, Corazón y Acción</i></p> <p>¿Cómo puedo cultivar mi “Castillo interior” (es decir, mi capacidad para crear la realidad que quiero ver afuera) primero en mi corazón? ¿Cómo puedo cultivar mi capacidad para evitar la tiranía de la mente (mente inactiva) o de la acción (acción sin razonamiento) integrándolas mediante la inteligencia de mi corazón (creatividad y alegría)?</p> <p>¿Está tu visión incorporada en tu prototipo de alguna manera real, aunque sea en bajo grado? ¿Qué cambios puede ser necesario hacer? Si necesitas empezar este ciclo otra vez, mientras hayas aprendido algo, estás en el camino correcto!</p> | |

EJERCICIO PARA TU DIARIO

1. Reflexionar sobre “el lugar desde el cual operas” - ¿Cómo te sentiste y qué calidad tuvo tu escucha – mientras tú:
 - ...te hacías las preguntas?

 - ...hacías tu prototipo “real” y lo exponías de alguna manera?

 - ...escuchabas al universo y a la persona con la que empatizabas?

2. ¿Cuál ha sido la semilla del futuro que esta experiencia ha creado para ti?

3. ¿Cuáles serán tus siguientes pasos?

Lectura para semana 4- Líderar desde el Futuro Emergente: Desde la economía de ego-sistemas hasta la economía de eco-sistemas, capítulos 6-7

SEMANA 5: CO-EVOLUCIONAR

EL CONTENIDO ACA SERA CO CREADO CON USTEDES – LOS PARTICIPANJTES DEL U.LAB!

Lectura para Semana 5

Liderar del Futuro Emergente: De Economías de Ego-Sistema a Economías de Eco-Sistema: Capítulo 8

SEMANA 6: CONSTRUYENDO UN MOVIMIENTO GLOBAL

PRINCIPIOS DEL U.LAB