

Otto Scharmer y Katrin Kaufer

Ser líder desde el futuro emergente

**Desde la economía de
ego-sistemas hasta la
economía de eco-sistemas**

*Traducción- Amparo Burgos
CMMAL Cochabamba Bolivia
Solo por uso privado.*

Introducción

Dar vida a un sistema que muere

Finanzas. Alimentos. Combustible. Escasez de agua. Escasez de recursos. Caos climático. Pobreza masiva. Migración masiva. Fundamentalismo. Terrorismo. Oligarquías financieras. Hemos entrado en una Era de Ruptura. Sin embargo, la posibilidad de profunda renovación personal, social y global nunca ha sido más real. *Ahora* es nuestro momento.

Nuestro momento de ruptura tiene que ver con el morir y el renacer. Lo que muere es una vieja civilización y una forma de pensamiento de un “ego” exagerado – un consumo material exagerado, cuanto más grande mejor, y tomas de decisiones especiales basadas en intereses de grupo, que nos han llevado a un estado de irresponsabilidad organizada, creando *colectivamente resultados que nadie desea*.

Lo que está naciendo es menos claro, pero de ninguna manera menos significativo. Es algo que podemos *sentir* en muchas partes del Planeta Tierra. Este futuro no trata solo de soluciones improvisadas y de jugar superficialmente con el cambio estructural. No trata solo de reemplazar una manera de pensar que ya no nos sirve. Es un futuro que nos obliga a llegar a un nivel más profundo de nuestra humanidad, de lo que somos en realidad y de lo que queremos ser como sociedad. Es un futuro que podemos percibir, sentir y hacer real cambiando el *espacio interior* desde donde operamos. Es un futuro que en esos momentos de ruptura empieza a *manifestarse* a través de nosotros.

Este cambio interior, desde la lucha contra lo antiguo hasta la posibilidad de sentir y de presenciar un futuro emergente, está en el centro de todo trabajo profundo de liderazgo en la actualidad. Es un cambio que nos exige expandir nuestro pensamiento desde la cabeza hasta el corazón. Es un cambio desde una consciencia de ego-sistema que se interesa por el bienestar de uno mismo, a una consciencia de eco-sistema que se interesa en el bienestar de todos, incluido uno mismo. Cuando funcionamos con la consciencia del ego-sistema, estamos impulsados por las preocupaciones e intenciones de nuestro propio *pequeño ego*. Cuando funcionamos con la consciencia del eco-sistema, estamos impulsados por las preocupaciones e intenciones de nuestro propio ser emergente o ser *esencial* – es decir, por una preocupación que se manifiesta por el bienestar del conjunto. El prefijo *eco-* viene del griego

oikos y se refiere a “toda la casa”. La palabra *economía* puede remontarse a esta misma raíz. El transformar nuestra actual economía de ego-sistema en una economía de eco-sistema emergente significa reconectar el pensamiento de economía con su raíz real que es el bienestar de toda la casa, en vez de hacer dinero o del bienestar de solo algunos de sus habitantes. Pero, aunque para los griegos la casa era algo muy regional, hoy en día también concierne al bienestar de nuestras comunidades globales y eco-sistemas planetarios.

Este cambio de consciencia desde el ego-sistema hasta el eco-sistema es algo a lo que nos estamos aproximando y algo que estamos viviendo no solo como grupos y organizaciones, sino también como una comunidad global. El empezar a aplicar principios y prácticas personales que nos ayuden a llevar a cabo este cambio puede bien ser uno de los emprendimientos más importantes de nuestro tiempo.

Muros derruidos

Se han escrito numerosos libros acerca de las actuales crisis globales. ¿Por qué agregar otro? Esperamos contribuir con algunas estructuras, métodos y herramientas que puedan ayudar a líderes y propulsores del cambio a entender lo que está ocurriendo y a ser más efectivos en su ayuda a las comunidades para cambiar las economías de ego-sistemas por las de eco-sistemas.

El mundo ha cambiado. Los muros se están derrumbando. Los tiranos están cayendo. Las cumbres polares y glaciares se están derritiendo. Hemos estado observando esta evolución durante años. Pero dos cosas que parecen estar profundamente estancadas y sin cambios son nuestros *hábitos colectivos de pensamiento* y las *acciones* que ellos producen y reproducen en nuestro mundo.

¿Por qué todo eso? ¿Por qué creamos colectivamente resultados que nadie quiere? ¿Qué nos mantiene encerrados bajo llave en antiguas maneras de actuar? ¿Y qué podemos hacer para transformar estos patrones que nos mantienen firmemente anclados en el pasado?

El Punto Ciego: Cómo ser líder desde el futuro emergente

Hemos escrito este libro para los propulsores de cambio en todos los sectores, culturas y sistemas, incluyendo el mundo empresarial, el gobierno, la sociedad civil, los medios de

comunicación, los ámbitos académicos y las comunidades locales. El libro habla sobre lo que creemos que es un *punto ciego* en el discurso global actual: cómo responder a las corrientes actuales de cambios desde un espacio profundo que nos conecte al futuro emergente, en vez de reaccionar contra los modelos del pasado, lo cual a menudo significa perpetuarlos.

En este libro sostenemos que el responder desde el futuro emergente nos exige cambiar el espacio interior desde donde operamos. Es necesario que *eliminemos* nuestros juicios, que *cambiamos la dirección* de nuestra atención, que nos *deshagamos* del pasado, que *nos apoyemos en el futuro* que quiere surgir a través de nosotros y que lo *dejemos llegar*.

La capacidad de inclinarnos hacia un futuro emergente y de presenciarlo haciéndonos parte de él, en vez de reaccionar contra el pasado, es probablemente la más importante capacidad de liderazgo hoy en día. Es una capacidad fundamental en situaciones de cambios, no solo para instituciones y sistemas, sino también para grupos e individuos. Antiguamente, aprendíamos una profesión y la practicábamos a lo largo de nuestra vida laboral. Actualmente enfrentamos con gran rapidez ambientes cambiantes que cada vez nos exigen más reinventarnos a nosotros mismos. Cuanto más dramáticos son los cambios en nuestro medio ambiente, menos podemos confiar en antiguos modelos y mayor es la necesidad de aprender a prestar atención y de *ponernos a tono* con las oportunidades del futuro emergente.

Este libro es una búsqueda de respuesta a tres preguntas relacionadas entre sí:

1. Frente a la ruptura, ¿Cómo lideramos desde el *futuro emergente*?
2. ¿Qué *estructura económica de desarrollo* puede llevar adelante nuestro recorrido?
3. ¿Qué *estrategias* pueden ayudarnos a desempeñarnos como instrumentos para cambiar el conjunto?

Empecemos por un rápido recorrido por lo que llamamos el modelo iceberg del sistema actual. ¿Por qué iceberg? Porque el nombre implica que debajo del nivel visible de los hechos y de las crisis hay estructuras subyacentes, modelos mentales y fuentes responsables de su formación. Si los ignoramos, nos mantendrán estancados en la repetición de los mismos antiguos patrones una y otra vez.

El avance por los niveles del iceberg, de la superficie a la profundidad, iluminará varios puntos ciegos que, si son tomados en cuenta, pueden ayudarnos a reconstruir nuestra economía y nuestra sociedad para que sean más conscientes, inclusivas y superadoras.

Síntomas: Panorama de Patologías

Como la punta de un iceberg – el 10 por ciento que es visible por encima de 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 un panorama completo de problemas y patologías que constituyen tres “divisiones”: lo que llamamos la división ecológica, la división social y la división espiritual-cultural.

La División Ecológica

Estamos agotando y degradando nuestras fuentes naturales en escala masiva, agotando cada año más recursos valiosos no renovables. Aunque tenemos solamente un planeta tierra, dejamos una huella ecológica de 1,5 planetas; es decir, actualmente estamos usando un 50 por ciento más de los recursos que nuestro planeta puede volver a generar para satisfacer nuestras actuales necesidades de consumo. Como consecuencia, un tercio de nuestras tierras agrícolas ha desaparecido en el transcurso de los últimos cuarenta años. La rápida caída de los niveles freáticos nos está llevando por un camino de disturbios a causa de la escasez de alimentos. Se calcula que para el año 2030 los precios de los alimentos se duplicarán.

La División Social

Dos mil quinientos millones de personas en nuestro planeta sobreviven con menos de USD 2 por día. Aunque ha habido muchos intentos exitosos para sacar a la gente de la pobreza, esta cifra ha cambiado mucho a lo largo de varias décadas. Además vemos una creciente polarización en la sociedad, en la cual, en el caso de los Estados Unidos, el 1 por ciento de los más ricos concentra un valor mayor que toda la base del 90 por ciento.¹

La División Espiritual-Cultural

Mientras la división ecológica se basa en una desconexión entre el ser y la naturaleza, y la división social en una desconexión entre el ser y el otro, la división espiritual-cultural refleja una

desconexión entre el ser y el Ser – es decir, entre el “ser” actual y el “Ser” del futuro emergente que representa el mayor potencial de la persona. Esta división se manifiesta en cifras de agotamiento nervioso y depresión en rápido ascenso, lo cual representa una brecha creciente entre nuestras acciones y quienes somos de verdad. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en el año 2000 murió por suicidio más del doble de personas que en las guerras.²

¿Qué hemos aprendido como sociedad, si es que algo hemos aprendido, abordando estos problemas durante los últimos cien años?

En el transcurso del siglo veinte creamos ministerios y agencias de la ONU para lidiar con cada una de estas divisiones. Además, creamos organizaciones no gubernamentales (ONGs) dedicadas a abordar problemas individuales; en el mundo académico creamos departamentos universitarios, revistas especializadas y trayectorias profesionales para combatir cada síntoma. En la actualidad, nos damos cuenta de que este enfoque tipo silo – que trata un conjunto de síntomas a la vez – no está dando resultado. Por el contrario, parece ser parte del problema.

Parece que tuviéramos un punto ciego que nos impide ver el resto del iceberg, las profundas estructuras sistémicas que se encuentran debajo de la superficie.

Estructuras: Desconexiones sistémicas que dan lugar a los síntomas

El sistema actual hace exactamente lo que está diseñado a hacer. Pero es un sistema que presenta un número de desconexiones estructurales significativas. A continuación tenemos algunas de ellas:

1. *Una desconexión entre la economía financiera y la economía real.* El valor total de las transacciones de divisas en todo el mundo alcanzó a USD 1.500 billones (1 billón es equivalente a 1 millón de millones) en 2010, mientras que el

valor total del comercio internacional fue solamente de USD 20 billones, o menos del 1,4 por ciento de todas las transacciones de divisas. Lawrence Lau, profesor de desarrollo económico emérito de la Universidad de Stanford y presidente de CIC Internacional (Hong Kong) dice: “La abrumadora mayoría de las transacciones de divisas es por lo tanto puramente especulativa, en efecto, solo un juego, y no sirve para propósitos sociales de utilidad”³. Esta desconexión entre la economía financiera y la economía real produce burbujas financieras que siguen dañando la economía global: la crisis de la deuda latinoamericana (de la década de 1980); la crisis financiera de Asia (1997); la burbuja del dot-com (2000); y la crisis de viviendas en EEUU (2006-7), que fue seguida por la crisis financiera mundial (2007-9) y la euro crisis (2010-). Tales burbujas financieras desestabilizan la economía real en vez de beneficiarla.

2. *Una desconexión entre la necesidad de crecimiento infinito y los recursos finitos del Planeta Tierra.* La desconexión entre el crecimiento infinito que exige la lógica económica actual y los recursos finitos del Planeta Tierra ha producido una enorme burbuja: El uso descontrolado de los escasos recursos, tales como el agua y el suelo, ha conducido a la pérdida de un tercio de nuestra tierra agrícola globalmente en un tiempo aproximado de una generación.

3. *Una desconexión entre los que tienen y los que no tienen nada.* Esta desconexión ha dado lugar a una burbuja de inequidad extrema, en la cual el 1 por ciento más rico de la gente en el mundo (adultos con ingresos mayores a USD 500.000) posee el 40 por ciento de la riqueza mundial, mientras que la mitad de la población mundial (50%) posee solamente uno por ciento del ingreso familiar.⁴ La creciente polarización de riqueza e ingresos daña el acceso equitativo a oportunidades, erosionando de

esta manera los derechos humanos básicos de la sociedad actual.

4. *Una desconexión entre el liderazgo institucional y la población.* Esta desconexión da lugar a un liderazgo vacío que se manifiesta en la sensación ampliamente compartida de que estamos creando de manera colectiva resultados que nadie desea. En la actualidad, este estado colectivo de sensación de impotencia y desempoderamiento es una característica de nuestro vacío de liderazgo (o burbuja) en todo el sistema.

5. *Una desconexión entre el producto interno bruto (PIB) y el estado de bienestar.* Esta desconexión se manifiesta como una burbuja de consumo material que no favorece el bienestar real. La investigación sobre países desarrollados muestra que, contrariamente a la creencia popular, un mayor PIB y un mayor consumo material no se traducen en un mayor bienestar, como veremos más adelante en detalle.

6. *Una desconexión entre los gobernantes y los sin voz en nuestros sistemas.* La desconexión entre los mecanismos de autoridad existentes y las voces de los marginados constituye un fracaso de los gobiernos, donde el pueblo es afectado por regímenes ante los cuales se encuentra impotente para influir o producir cambios. Por ejemplo, muchos agricultores en la India han perdido la posesión de sus semillas a manos de Monsanto.

7. *Una desconexión entre las formas reales de propiedad y el mejor uso social de la propiedad - esta desconexión entre la propiedad real y el mayor beneficio social resulta en una burbuja, en la cual el estado y la propiedad privada, a pesar de sus méritos, permiten el uso descontrolado y el mal manejo de los bienes comunes ecológicos y sociales en proporciones impresionantes.*

Figura 1. El modelo del iceberg: una superficie de síntomas y desconexiones estructurales (burbujas) debajo del mismo.

8. *Una desconexión entre la tecnología y las necesidades sociales reales.* Esta desconexión genera burbujas de tecnología que contribuyen al bienestar de unos cuantos en mercados por demás provistos. Por ejemplo, la mayor parte del gasto de Investigación y Desarrollo por parte de la industria farmacéutica provee a mercados que se encuentran en la cima, ignorando ampliamente las necesidades de la base de la pirámide socio-económica.

Estas burbujas y desconexiones estructurales producen sistemas que son diseñados para *no* aprender. Los sistemas funcionan por medio de circuitos de retroalimentación atrasados o interrumpidos que no permiten que quienes toman decisiones experimenten y sientan personalmente el impacto de sus decisiones. En los sistemas globales complejos existentes, quienes toman decisiones a menudo afectan con sus acciones a grandes grupos, pero nunca ven, sienten o toman consciencia de la consecuencia de sus acciones. Sin retroalimentación o con una retroalimentación tardía, no hay aprendizaje. Como resultado, las instituciones tienden a cambiar demasiado poco y demasiado tarde.⁵

Los efectos colaterales positivos van hacia arriba, los efectos colaterales negativos van hacia los pobres

Una segunda característica que comparten las burbujas se refiere a los efectos *colaterales* (*externalities* en inglés). Es un término que se usa en economía para designar efectos

colaterales inesperados en terceras partes o costos que no se toman en cuenta en los precios. Los efectos colaterales pueden ser positivos (beneficios) o negativos (costos). Por ejemplo, puedo disfrutar de conducir mi auto, pero, a diferencia del ciclista detrás de mí, rara vez noto el efecto colateral negativo – polución ambiental – que provoco.

En la sociedad actual, los efectos colaterales positivos tienden a subir a la cima, mientras que los efectos colaterales negativos tienden a bajar al fondo de la pirámide socio-económica. Vemos esto tanto en organizaciones como en sociedades. Globalmente, durante siglos, la materia prima ha fluido desde el Sud global hasta el Norte global, de países en desarrollo a países desarrollados, mientras que los residuos tóxicos y los productos tóxicos han fluido en dirección inversa. Todos estos flujos son racionalizados por las teorías económicas, tales como la ventaja de costo comparativo. Pero estas teorías no incluyen el impacto de los efectos colaterales.

Siempre que los problemas ecológicos y los desastres ambientales golpean, los pobres pagan el precio más alto (por ejm., después del huracán Katrina en los Estados Unidos y después de los tsunamis del 2004 y el 2011 en Indonesia y Japón). Cuando los precios de los alimentos empiezan a subir exageradamente, como resultado de problemas ambientales causados por el hombre, los 2,5 billones de gente que vive bajo la línea de pobreza es la que más sufre.

En los Estados Unidos, la crisis económica del año 2008 trajo mayor sufrimiento a familias de ingresos bajos y medios. Actualmente, sabemos que las hipotecas tóxicas fueron específicamente dirigidas por la industria financiera a los pobres. Mientras las utilidades de Wall Street se han recuperado, los menos privilegiados han seguido perdiendo: Primero se perdieron trabajos; luego se perdió el financiamiento para profesores, actividades

y comidas escolares, y bibliotecas; luego se perdió la ayuda para calefacción y servicios médicos.

Aquellos cuyo comportamiento colectivo creó la crisis, los banqueros de Wall Street, en su generalidad han vuelto a gozar de sus paquetes de bonos. En realidad, su influencia para obtener aún más subsidios del gobierno en el futuro aumentó después del 2008. En el año 1995, las seis corporaciones bancarias más grandes en los Estados Unidos mantuvieron activos combinados valuados en dólares a menos del 17,1 por ciento del PIB.⁶ Trece años más tarde, en vísperas de la crisis financiera del 2008, estos activos de las organizaciones estaban en 55 por ciento del PIB. Para el 2010, la situación estaba peor, con sus activos combinados que alcanzaban el 64 por ciento del PIB. Es decir, la habilidad de los seis bancos más grandes de Wall Street para correr riesgos excesivos a fin de privatizar ganancias y socializar pérdidas forzando un rescate financiado por los contribuyentes, ha aumentado, no ha disminuido.⁷

El dinero fluye en dirección equivocada

Una tercera característica se refiere al flujo de dinero. A fin de conseguir *economías de escala* y minimizar riesgos en los préstamos, los bancos y las instituciones financieras se organizan alrededor de grandes proyectos financieros para clientes conocidos, con suficiente seguridad, quienes usan los modelos empresariales existentes y conocen las tecnologías en mercados conocidos.

Los proyectos más pequeños que involucran nuevos empresarios sin un historial ni seguridad, exigen que los bancos tomen decisiones de préstamo individualizadas, que son más riesgosas y más caras. Las decisiones de si se financian innovaciones en energía renovable, por ejemplo, exigen una pericia que los funcionarios tradicionales de préstamos generalmente no tienen. Como resultado, los empresarios y las empresas que son pequeños o nuevos, o

que se aventuran en nuevos sectores o sectores con utilidades tradicionalmente bajas, tienen el acceso más restringido al capital y pagan un precio más alto.

En consecuencia, en un sistema financiero no consciente de los efectos colaterales, como el que tenemos hoy en día, el dinero fluye en la dirección equivocada. Quienes son innovadores, con nuevas ideas, o que incluso trabajan intencionalmente con utilidades más bajas a fin de crear beneficios sociales, pagan los precios más altos, mientras que quienes ya poseen más de lo que realmente necesitan, pagan los precios más bajos.

Todos estos son ejemplos del mismo problema fundamental: El campo del juego económico se inclina a favor de los grandes jugadores que privatizan ganancias en la cima y socializan pérdidas. De esto surge una pregunta: ¿Por qué nuestro campo de juego económico se inclina de esta manera? Esto nos lleva a la cuarta característica común: el rol de grupos de intereses especiales.

Los gobiernos están regidos por grupos de intereses especiales

Muchos grupos de intereses organizados, incluyendo el bancario, agrícola, nuclear, petrolero y las industrias farmacéuticas, tienen una influencia desproporcionada sobre los mismos cuerpos reguladores que fueron originalmente diseñados para supervisarlos. No solo está en juego la vasta cantidad de dinero y poder de influencias que tienen estos grupos, sino también la práctica de puerta de vaivén que está generalizada en Washington DC y en otras capitales del mundo.

Para dar uno de muchos ejemplos, el 5 de noviembre del 2008, al día siguiente de la elección de Barack Obama como presidente, Michael Froman, de Citigroup, influyente recaudador de fondos de Obama durante la campaña para las elecciones, fue designado para armar el equipo económico del gobierno de Obama. Mientras trabajaba en esto, Froman

se mantuvo como empleado de Citigroup por dos meses más, incluso mientras ayudaba a designar a la misma gente que daría forma al futuro de su propia firma durante las siguientes semanas y meses.⁸ El resultado es historia.

Asimismo, mucha de la misma gente responsable de la desregulación de la industria financiera en el gobierno de Clinton volvió a puestos clave del gobierno de Obama, donde ellos diseñaron programas masivos de rescate para sus ex colegas de los bancos demasiado grandes como para quebrar.

Se repite este patrón en la industria alimenticia. Una puerta de vaivén entre Monsanto, el gigante de la agro-empresa, y sus dos agencias gubernamentales reguladoras, la Administración de Alimentos y Drogas (FDA) y la agencia de Protección del Medio Ambiente (EPA), no permite una supervisión efectiva. El daño potencial a causa de esta alianza no es menos catastrófico que las alianzas en el sector financiero.

En todos estos casos, el problema se presenta cuando el proceso político se inclina por un campo de juego desigual y cuando no hay transparencia. Como sabemos por el trabajo del economista Mancur Olson sobre la acción colectiva, los grupos que tienen pocos miembros pueden organizarse fácilmente y expresarse con una misma voz.⁹ Los grandes actores de las finanzas, de la alimentación, de la salud y de la energía son ejemplos obvios. Los grupos más grandes y más diversos por lo general no pueden organizarse tan fácilmente y consecuentemente tienen más dificultad en hacer que se escuchen los intereses de sus miembros. Dos buenos ejemplos son las personas corrientes que pagan impuestos para los rescates financieros y las generaciones futuras.

Estos problemas estructurales son muy importantes y deben corregirse. Pero no pueden ser la causa fundamental del panorama de las patologías tratadas anteriormente. Por lo tanto, dadas estas burbujas y desconexiones, ¿cuál es la *fuerza motriz* que nos mantiene reactivando estas estructuras altamente disfuncionales?

Modelos Mentales que Dan Lugar a Burbujas y Desconexiones sistémicas

Esta fuerza se llama *pensamiento*. Como Albert Einstein lo expresó tan elocuentemente: “No podemos resolver los problemas con el mismo tipo de pensamientos con que fueron creados”.¹⁰ El pensamiento crea el mundo. Las estructuras del pensamiento económico de ayer se manifiestan en las estructuras y en las acciones de las instituciones de hoy en día. Si queremos poner al día nuestro sistema operativo económico global, es necesario que *comencemos* poniendo al día el pensamiento que se encuentra debajo del mismo; es necesario que pongamos al día la esencia *del pensamiento y de la lógica económica*.

Al usar el modelo iceberg que guía el recorrido de este libro, nos referimos a esta capa más profunda de “pensamiento”, “modelos mentales” o paradigmas de pensamiento económico.¹¹ Los modelos mentales anticuados han producido una *bancarrota intelectual*: la bancarrota del pensamiento económico de la corriente principal.

La Consciencia del Ego-Sistema versus la Realidad de Eco-Sistema

El pensamiento de hoy forma la manera en que activamos la realidad del mañana. En ninguna parte es más visible esta conexión entre pensamiento y creación de la realidad social que en nuestra economía.

Las ocho desconexiones que arriba mencionamos representan una separación entre dos mundos: una separación entre la estructura de la *realidad social* y la estructura del *pensamiento económico*. Podríamos también decir que son una separación entre las estructuras de la realidad del eco-sistema y las estructuras de la consciencia del ego-sistema. La realidad económica de hoy en día está empapada en un eco-sistema global de contextos medioambientales, sociales, políticos y culturales que están muy entrelazados entre sí y que

evolucionan de maneras inciertas, complejas y volátiles. Estas condiciones exigen una mentalidad más abierta, atenta, que se adapte y esté a tono con los cambios emergentes, de parte de quienes toman las decisiones.

Más bien, lo que a menudo observamos en la realidad actual es una desconexión entre la realidad y la consciencia; es decir, entre una economía eco-sistémica-céntrica global y una consciencia ego-sistémica-céntrica de quienes toman decisiones institucionales. Esto da lugar a una guerra de las partes contra el todo. Vemos el impacto de esta desconexión, por ejemplo, en el dramático uso descontrolado de escasos recursos, del cual se habla a menudo como “la tragedia de los recursos comunes a todos”¹².

El principal desafío de quienes dirigen las diversas entidades del mundo de hoy es cerrar la brecha entre la realidad del eco-sistema y la consciencia del ego-sistema. Quienes toman las decisiones en las instituciones de un sistema tienen que hacer un *recorrido conjunto* desde solo su propio punto de vista (ego-consciencia) hasta la experimentación del sistema desde la perspectiva de los otros actores, particularmente desde la de aquellos que son los más marginados. La meta debe ser el sentir, inspirar y crear en forma conjunta un futuro emergente para su sistema, que valore el bienestar de todos en vez de velar solo por el bienestar de unos cuantos.

Esto no es solamente una necesidad ética sino *económica*. Consideremos la crisis europea que se produjo después de la crisis financiera global del 2008, como un ejemplo. La crisis europea no es en menor grado una función de Alemania y algunos otros países revirtiéndose a una manera de ver la realidad centrada en el estado-nación. ¿Qué hizo que la UE resultara semejante historia de inesperado éxito después de la segunda guerra mundial? Un acuerdo franco-alemán con otros países centrales de la UE en los cuales todos compartían la intención de crear un futuro que fuera diferente del pasado. Con los recuerdos de la guerra aún persistentes, Alemania Occidental estaba dispuesta a pagar un poco más de lo que hubiera necesitado un limitado interés centrado en el estado. El proceso de la UE resultante ha sido un gran éxito. La UE hoy en día, a diferencia de la sabiduría convencional de los Estados Unidos, la economía más grande del mundo, con un PIB de USD

17,6 billones en el 2011 (seguido por los Estados Unidos con USD 15,1 billones y China con USD 7,3 billones) que ha beneficiado a la mayoría de los 500 millones de ciudadanos en sus 27 estados miembros.

El éxito de la UE hace pensar que las buenas economías y las buenas políticas exigen que uno defina su propio interés ampliamente (eco-céntricamente), no en forma limitada (ego-céntricamente), de modo que se alinee con el bienestar de los otros y del conjunto. Lamentablemente, los fracasos emergentes de la UE prueban el mismo punto. Las malas economías y malas políticas son consecuencia de la definición demasiado estrecha de los propios intereses. En la crisis europea podemos ver, como en una cáscara de nuez, cómo intereses propios definidos de manera muy limitada se traducen en pobres tomas de decisiones políticas y económicas. En septiembre del 2008, después del colapso de Lehman Brothers, el ministro de finanzas alemán declaró delante del parlamento que esto era un problema americano, no europeo ni alemán.¹³ El segundo y el más grande error de juicio ocurrió el 12 de octubre de 2008, cuando se reunieron el canciller alemán y el ministro de finanzas con sus colegas de la UE en París en la primera cumbre de crisis y decidieron que cada país desarrollaría su propio mecanismo de salvataje en vez de un mecanismo europeo conjunto que podría haber asumido la responsabilidad de todos.¹⁴

Lo que faltó en el desarrollo de esta historia es un momento de *interrupción reflexiva*, en el que todos los actores se hubiesen reunido, mirado en el espejo y dado cuenta de lo que estaban haciéndose a sí mismos. Podían haber hecho a un lado su visión egocéntrica de nación y reemplazarla por una estructura mental que pudiera lidiar con las realidades de eco-sistema globales complejas contra las cuales ahora se encuentran. Esta segunda visión es lo que llamamos consciencia del eco-sistema porque valora y toma en cuenta el bienestar de los otros y el bienestar del conjunto.

[Un recorrido desde el Ego-Sistema a la Consciencia del Eco-Sistema](#)

El panorama superficial de los síntomas y las ocho desconexiones estructurales subyacentes nacen de la

misma fuente: una estructura de pensamiento económico que se encuentra atascada en el pasado. La estructura que usamos hoy pudo haber sido adecuada en tiempos anteriores, pero ya no tiene conexión con los desafíos complejos y las exigencias de nuestro tiempo.

¿Cómo llegamos aquí? ¿Cómo se ve la evolución del pensamiento económico a lo largo del tiempo? ¿Cuáles son las diferentes estructuras de pensamiento económico que están a nuestra disposición ahora, y qué puede pasar luego?

La Figura 2 muestra cuatro etapas, lógicas y paradigmas de pensamiento económico, cada una de las cuales muestra una solución diferente al problema principal que enfrenta cada economía moderna: ¿Cómo se coordinan los procesos de colaboración que se caracterizan por la división del trabajo? Estos son:

1.0 El modelo centrado en el estado, que se caracteriza por la coordinación a través de la jerarquía y del control en una sociedad unisectorial.

2.0 El modelo de mercado libre, que se caracteriza por el surgimiento de un segundo sector (privado) coordinado a través de mecanismos de mercado y competencia.

3.0 El modelo de mercado social, que se caracteriza por el surgimiento de un tercer sector (ONG) y por la coordinación negociada entre grupos de interés organizados.

4.0 El modelo de eco-sistema co-creativo que se caracteriza por el surgimiento de un cuarto sector que crea plataformas y mantiene el espacio para la innovación de todos los sectores, que compromete a todos sus actores.

Figura 2. El modelo iceberg: síntomas, estructuras, pensamiento y fuentes

Como ocurre en las etapas evolutivas, las primeras persisten en las etapas siguientes: Es decir, los cuatro mecanismos de coordinación se complementan; no se reemplazan unos a otros.

Sin embargo, en la actualidad estamos manteniendo la conversación equivocada. El discurso económico y político

frecuentemente se enmarca como una opción entre más privatización, desregulación, destrucción del estado de bienestar y más regulación, gobierno, y gastos deficitarios basados en estímulos. Este debate refleja el mundo del siglo veinte, no el mundo del siglo veintiuno.

Parafraseando la cita anterior que corresponde a Einstein, no podemos resolver el actual tipo 4.0 de los problemas de eco-sistema con el 2.0 y 3.0 del pensamiento del ego-sistema que los produjo. Lo que necesitamos es co-crear una nueva estructura económica que nos ayude a repensar y desarrollar todos los conceptos centrales de economía desde una visión basada en la consciencia. También tenemos que conectar esta estructura con métodos y herramientas prácticas para enfrentar los desafíos de nuestra realidad actual.

¿Estás pensando ahora que esta discusión sobre el pensamiento económico se está poniendo un poco aburrida? Bien, es exactamente *ese* patrón de pensamiento el que nos impide ver más allá de nuestro punto ciego. *El punto ciego de nuestro tiempo es que tomamos por dado el pensamiento económico convencional como si fuera una ley natural*. Pero en realidad, todas las llamadas leyes económicas empiezan a diluirse y a transformarse en el momento en que empiezas a cambiar la variable más importante: la *calidad del estado de consciencia* de los participantes de un sistema. ¿Quiénes son estos participantes? Ellos incluyen líderes y propulsores de cambios en el mundo empresarial, el gobierno y la sociedad civil, así como consumidores, inversores y comunidades. Te incluyen a ti.

En el capítulo 3, reconstruimos la evolución de la lógica y del pensamiento económico como la gramática más profunda que subyace en la evolución de la economía. Y nosotros demostramos que la esencia de este camino de desarrollo puede ser trazado como una evolución de *consciencia* humana.

Las estructuras del pensamiento económico articulan cuatro diferentes lógicas económicas o paradigmas que dan lugar a cuatro diferentes sistemas de operación. El Sistema de Operación Económico 1.0 está basado en la consciencia tradicional y el pensamiento jerárquico. El Sistema de Operación Económico 2.0 está basado en la consciencia del ego-sistema y el pensamiento centrado en mí mismo (en la economía neoclásica, este “mí” se llama *homo oeconomicus*, una idea de un ser humano que actúa solo maximizando el auto-interés). El Sistema Económico Operativo 3.0 se basa en la consciencia del actor institucional y de algunas coaliciones negociadas que internalizan su preocupación por el bienestar de los actores claves. Por ejemplo, las corporaciones negocian y se asocian con los sindicatos. El Sistema Económico Operativo emergente 4.0 (discutido en detalle más adelante) se basa en la consciencia del eco-sistema – es decir, una consciencia que valora el bienestar de todos los otros y sirve al bienestar del conjunto.

Como las *leyes* de la economía sufren metamorfosis junto con el nivel de *consciencia* desde el que los agentes de un sistema están operando, necesitamos crear una nueva ciencia económica que tenga en cuenta la matriz completa (1.0 a 4.0), en vez de limitar la exigencia a solo una de sus partes o paradigmas (ver fig. 3 en el capítulo 3, donde se encuentra una detallada discusión). Lo que hoy en día necesitamos, parafraseando a la psicóloga Eleanor Rosch, es una ciencia económica que se ejecute con la mente de la sabiduría.¹⁵ Necesitamos una ciencia económica que describa y siga el recorrido de 1.0 a 4.0 en todos los niveles, para individuos y grupos, así como para instituciones y sistemas.

Fuentes que dan Lugar a Modelos, Estructuras y Síntomas Mentales

El recorrido desde el ego-sistema hasta la consciencia del eco-sistema, o desde “yo” a “nosotros”, tiene tres dimensiones: (1) mejor relación con *otros*; (2) mejor relación con *todo* el sistema; y (3) mejor relación con *uno*

mismo. Estas tres dimensiones requieren participantes que exploren las aristas del sistema y del ser.

Explorar las aristas del sistema significa ir al lugar de mayor potencial: por ejemplo, caminar en los zapatos de algunas de las personas más marginadas, tales como residentes de pueblos remotos en África o inmigrantes en un país desarrollado (ver capítulo 7). Según nuestra experiencia lo nuevo en cualquier sistema aparece primero en la periferia. Ahí es donde se ven los problemas y las oportunidades como a través de una lupa. Diversos grupos de actores pueden usar sus experiencias compartidas para tomar consciencia, para captar el sentido de lo que está realmente ocurriendo.

Explorar los perfiles de uno mismo significa cambiar el lugar interior desde el cual se opera. Significa abrir la mente, el corazón y la voluntad. Significa suspender los viejos hábitos de juicio. Significa tener empatía. Y significa dejar ir lo que quiere morir en uno mismo, y dejar llegar lo que está por nacer.

Durante los últimos dieciocho años, hemos estado trabajando en la creación de ambientes para estos tipos de recorridos internos y externos a través de organizaciones, sistemas, sectores y culturas. Lo más sorprendente es cuan confiablemente funciona este recorrido a la periferia de un sistema. No es fácil. Es un trabajo difícil. Y no lo puedes manejar de la manera antigua, que es controlándolo. Pero puedes crear las condiciones que permitan un alquimia más profunda para trabajar – es decir, condiciones que ayuden a los líderes en un sistema a ampliar y profundizar su visión del sistema desde el ego hasta el eco, desde el “yo” hasta el “nosotros”.

Un nuevo tipo de acción colectiva basada en la consciencia está emergiendo desde esta línea de experimentación y trabajo. No usa el antiguo modelo de colectivización en el que el ADN es impuesto desde arriba, la antigua pirámide invertida que todos conocemos

demasiado bien. En este modelo más horizontal, cada núcleo individual tiene en mente el bienestar de los demás. Se trata de esta consciencia compartida que permite la coordinación y la toma de decisiones rápidas, flexibles y fluidas que son mucho más adaptables y co-creativas que cualquier otro modelo organizativo usado en las principales instituciones de la sociedad.

El Recorrido por la U

Llegamos a los Estados Unidos en 1995 para trabajar con el Centro para Aprendizaje Organizativo MIT, fundado por Peter Senge y sus colegas, junto con un grupo de empresas globales, a principios de la década de 1990. A nuestra llegada, supimos que Senge y su organización eran parte del mismo grupo de Dinámica de Sistemas MIT que había producido el influyente estudio *Límites para el Crecimiento*, que dio forma a nuestro pensamiento anteriormente y ayudó a impulsar (spark) el movimiento medio-ambiental mundial en la década de 1970.¹⁶

En este trabajo, Senge notaba lo bien desarrolladas que estaban las habilidades de los estudiantes de doctorado de dinámica de sistemas al analizar los sistemas de quebrados de nuestra sociedad actual. Pero su impacto práctico en cambiar cualquiera de estos sistemas era de casi cero. Basándose en esta asombrosa observación, Senge se interesó en la dimensión de comportamiento del cambio.

El libro de Senge *La Quinta Disciplina* está basado en la mezcla de (1) la dinámica de sistemas, (2) el cambio organizativo y (3) los procesos creativos. Esta síntesis resultó en la idea para el Centro de Aprendizaje Organizativo MIT y en un conjunto inicial de métodos y herramientas desarrollados por este pequeño grupo de investigadores activos en el MIT.

Después de unos cuantos años, Senge y sus colegas notaron que las herramientas funcionaban muy bien en

manos de algunos profesionales, pero que en otros casos la aplicación de las mismas herramientas no resultaba en un cambio significativo. ¿Por qué las mismas herramientas son efectivas en manos de algunos e inefectivas en manos de otros? Hemos investigado esta incógnita en nuestros estudios, lo cual ha incluido 150 entrevistas con líderes, empresarios e innovadores (muchas de las cuales fueron conducidas por Otto y nuestro colega Joseph Jaworski), así como la participación activa en procesos de cambio en empresas, gobiernos y comunidades.¹⁷ El resultado de estos dieciocho años de trabajo es una estructura 2.0 para el aprendizaje, el liderazgo, la innovación y una profunda renovación sistémica. A esta estructura de trabajo llamamos Teoría U por la forma del gráfico usado para representarla. Se ha descrito en forma completa en el libro de Otto *Teoría U* y en el libro *Presencia*, del que Otto es co-autor con Senge, Jaworski y Betty Sue Flowers.¹⁸

La esencia de esta estructura es simple: *La calidad de los resultados producidos por cualquier sistema depende de la calidad de consciencia desde la que opera la gente en el sistema.* La fórmula para un proceso de cambio exitoso no es “la forma sigue a la función”, sino “la forma sigue a la consciencia”. La estructura de consciencia y atención determina el camino a lo largo del cual se desarrolla una situación.

Cambiar el Lugar Interior desde el Cual Operamos

Descubrimos este profundo territorio de investigación de liderazgo cuando entrevistamos a Bill O’Brien, el último presidente (CEO) de Hanover Insurance. Resumiendo sus visiones más importantes sobre la conducción del cambio de transformación en su propia empresa, O’Brien dijo: “El éxito de una intervención depende de la *condición interior* del interventor”.¹⁹ Podríamos expresarlo de esta manera: El éxito de nuestras acciones como promotores de cambio no

depende de *qué* hagamos o de *cómo* lo hagamos, sino del lugar interior desde el cual operamos (ver figura 3).

Cuando yo (Otto) escuché a O’Brien decir eso por primera vez, pensé “Señor, ¿qué sé en realidad acerca de este lugar interior? ¡No sé nada! ¿Tenemos *uno*, o *varios*, o una *infinita cantidad* de estos lugares?” No lo sabía, porque ese lugar está en el punto ciego de nuestra experiencia diaria. Podemos observar *qué* hacemos y *cómo* lo hacemos. Pero la calidad de la fuente (o lugar interior) desde el cual operamos en “el Ahora” tiende a estar fuera del alcance de nuestra observación, atención y consciencia normal.

Esta asombrosa percepción al nivel más profundo de la *fente* de creación de realidad social, nos pone en un sendero fascinante de investigación e integración de descubrimientos recientes en liderazgo, administración, economía, neurociencia, práctica contemplativa y estudios de complejidad. La esencia de nuestra visión tiene que ver con nuestro poder de atención: No podemos transformar el comportamiento de los sistemas a menos que transformemos la calidad de atención que la gente pone en sus acciones dentro de esos sistemas, tanto individual como colectivamente.

Figura 3. El punto ciego del liderazgo

Ser líder desde el futuro emergente

Explorando este territorio con más profundidad, nos dimos cuenta de que la mayoría de las metodologías de aprendizaje se apoyan en el aprendizaje a partir del pasado, mientras que la mayoría de los desafíos reales de liderazgo en las organizaciones parecían exigir algo bastante diferente: dejar ir el pasado a fin de conectarse con las posibilidades del futuro emergente y aprender de ellas

Nos damos cuenta de que este segundo tipo de aprendizaje – aprender del futuro emergente – no solo no tenía

metodología, sino tampoco un nombre real. Sin embargo, innovadores, empresarios y todas las personas altamente creativas expresan una relación íntima con esta fuente profunda de conocimiento. Otto empezó refiriéndose a esto como la Teoría U y presenciar. Presenciar (*presencing*) es una palabra combinada que mezcla *sentir (sensing)* (sentir la posibilidad futura) y *presencia* (la condición de estar en el momento presente). Significa sentir y hacer real la posibilidad futura más alta – actuar desde la presencia de lo que está queriendo surgir.

La proposición de la Teoría U, que la calidad de los resultados en cualquier clase de sistema socio-económico es una función de la consciencia desde la que las personas en el sistema están operando, conduce a una diferenciación entre cuatro niveles de consciencia. Estos cuatro niveles afectan el lugar donde se originan las acciones en relación a los límites del sistema.

Considera el ejemplo de escuchar. Llamamos *descargar* al primer nivel de escucha. Este relata el comportamiento, el pensamiento habitual y los resultados con los mismos “antiguos, antiguos” comportamientos y resultados. Este tipo de escucha se origina en el centro de nuestros hábitos, a partir de lo que ya sabemos de experiencias pasadas. Aquí tenemos un ejemplo: Cuando el presidente George W. Bush y el vicepresidente Dick Cheney recibieron informaciones acerca de un inminente ataque a los Estados Unidos antes del 9/11, estaban tan concentrados en llevar adelante la guerra contra Saddam Hussein que fueron incapaces de oír y reconocer las numerosas y fuertes advertencias de la comunidad de inteligencia. No podían oír nada que no estuviera de acuerdo con lo que ellos pensaban que ya sabían. Esa incapacidad atrapó a los impulsores de decisiones dentro del mundo de sus nociones y visiones preconcebidas.²⁰

Por el contrario, el nivel de escucha 4, llamado *presenciar*, representa un estado del campo social en el cual el círculo de

atención se amplía y una nueva realidad entra en el horizonte y llega a ser. En este estado, el escuchar se origina fuera del mundo de nuestras nociones preconcebidas. Sentimos como si estuviéramos conectados y operando desde una esfera circundante que se amplía. A medida que la presencia de este estado de atención elevado se profundiza, el tiempo parece detenerse, el espacio parece abrirse, y la experiencia del yo se transforma desde un punto simple (ego) en una presencia elevada y una conexión más fuerte en la esfera circundante (eco). Se ven ejemplos de este cambio cuando un equipo deportivo eleva su nivel de juego para estar *a tono* o cuando un conjunto de jazz encuentra su ritmo.

Los dos niveles que intervienen son nivel 2 (escucha de los hechos) y 3 (escucha empática). Discutiremos los cuatro niveles con más detalle cuando introduzcamos la Matriz de Evolución Social en el capítulo 4.

¿Qué se necesita para que los individuos, equipos, instituciones y sistemas mayores cambien su lógica de atención y su modo de operación de descargar a presenciar.

Principios de Presenciar

Responderemos mucho más detalladamente a esta pregunta a lo largo del libro. Pero por el momento permítannos compartir unos cuantos principios básicos que reflejan lo que hemos aprendido durante algunos de los últimos años, los cuales pueden coincidir con algunas de sus propias experiencias.

1. *La energía sigue a la atención.* Donde sea que pongas tu atención, es decir, donde vaya la energía del sistema. “La energía sigue a la atención” significa que necesitamos cambiar nuestra atención de lo que estamos tratando de evitar a lo que queremos hacer realidad.

2. *Seguir los tres movimientos de la U.* Nos referimos a este como el proceso U debido a la “forma” del recorrido. A fin de llegar al punto profundo de transformación (en la base de la U), es necesario ir primero hacia abajo en la U (por el lado

izquierdo) abriendo nuestras mentes, corazones y voluntades, y luego, después de pasar a través del “ojo de la aguja” en la base, subir por la U (por el lado derecho) para convertir lo nuevo en realidad (ver figura 4). En las palabras de nuestro colega, economista Brian Arthur, los tres movimientos principales del proceso U son:

a. Bajar por la U: *Observar, observar, observar*. Dejar de cargar y sumergirse totalmente en los lugares de mayor potencial, en los lugares que más importan a la situación con la que estás lidiando.

b. En la base de la U: *Retroceder y reflexionar; permitir que el conocimiento interior emerja*. Ir a los lugares de quietud donde el conocimiento sale a superficie. Aquí compartes y reflexionas sobre todo lo que has aprendido desde un lugar profundo de escucha, preguntando “¿Qué quiere surgir aquí?”, “¿Cómo se relaciona eso con el recorrido hacia adelante?” y “¿Cómo podemos llegar a ser parte de la historia del futuro en vez de mantenernos en la historia del pasado?”.

c. Subiendo por la U: *Actuar en un instante*. Explorar el futuro *haciendo*. Desarrollar un prototipo. Un prototipo explora el futuro haciendo algo pequeño; rápida y espontáneamente; esto pronto genera retroalimentación de todos los involucrados y te permite desarrollar y repetir tu idea.

Figura 4. El proceso U de co-sentir y co-crear: presenciar.

3. *Ir hasta los límites del ser*. Para aplicar este proceso en el contexto de las instituciones, tenemos que empoderarlo con una nueva tecnología de liderazgo. El núcleo de esta tecnología se enfoca en afinar tres instrumentos: mente abierta, corazón abierto, voluntad abierta. Con una mente abierta, podemos *suspender* viejos 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 una aguja*. En el punto más profundo de cada recorrido U está el umbral. Cruzar ese umbral, pasar por el ojo de una aguja, puede sentirse como morir y renacer. De acuerdo a la biblia, “Es más fácil que un camello pase por el ojo de una aguja a que un hombre rico entre en el reino de Dios”²¹ La frase “ojo de una aguja” se refiere a una puerta en la antigua Jerusalén: Para que un hombre haga pasar su camello por la puerta de Jerusalén, tiene que quitar todas las bolsas del lomo del camello. Así, si queremos pasar por el ojo de la aguja en la base de la U, tenemos que dejar ir todo y descargar todo el equipaje que no es esencial. Pasar por esa puerta significa encontrarse con las dos preguntas raíces de nuestro recorrido: “¿Quién soy Yo?” y “¿Cuál es mi Misión?” La Y mayúscula de Yo es nuestra posibilidad futura más alta. La M mayúscula de Misión es nuestro sentido de propósito o llamada. Es para lo que estamos aquí en esta tierra.

5. Transformar los tres enemigos. ¿Por qué es el recorrido de la U el camino menos transitado? ¿Por qué tanta gente está consciente de este profundo proceso de conocimiento y sin embargo raramente ocurre en el contexto de nuestros extensos sistemas? Porque el momento en que nos comprometemos con nosotros mismos a hacer este recorrido, empezamos a tropezar con nuestros tres principales enemigos: la *voz de duda y juicio* (VoJ: cerrando la mente abierta), la *voz del cinismo* (VoC: cerrando el corazón abierto) y la *voz del miedo* (VoF: cerrando la voluntad abierta).

6. Empezar siempre “prestando atención al quiebre”. ¿Dónde encontramos primero el futuro? “búscalo con tus manos. No pienses en él, siéntelo” es la instrucción esencial que Bagger Vance da a Junah en la película de Robert Redford *Bagger Vance*. El futuro se muestra primero en nuestros sentimientos y a través de nuestras manos, no en nuestro análisis

abstracto. “Prestar atención al quiebre” significa prestar atención a las oportunidades, a los desafíos y a los trastornos en los que *sentimos* el final del pasado y el futuro deseando emerger.

7. *Mantener el espacio para transformar los campos de conversación de debate en diálogo y creatividad colectiva.* Cada campo social necesita un contenedor. La conversación de nivel más elevado como el diálogo y la creatividad colectiva exigen contenedores de mayor calidad de relación y pensamiento – es decir, la calidad de los resultados del mañana.

8. *Fortalecer las fuentes de presenciar a fin de evitar la dinámica destructiva del estar ausente.* La sociedad moderna emerge de la interacción de dos poderosos cambios sociales: presenciar y estar ausente. El campo de presenciar actúa a través de la apertura de la mente, del corazón y de la voluntad. Sabemos que hay una gran cantidad de ejemplos inspiradores de este proceso en todo el planeta. Pero todo el que trabaja en instituciones y sistemas también sabe que hay otro campo allá fuera. Ese campo se caracteriza por empecinarse con la idea de que solo hay una verdad, en vez de actuar con una mente abierta, estancándose en el Nosotros vs Ellos, en vez de actuar con un corazón abierto, y teniendo una identidad rígida congelada por dentro en vez de actuar con una voluntad abierta. ¿Cómo llamamos a estos sistemas sociales con estas tres características? Fundamentalistas. El fundamentalismo es el resultado de congelar nuestra mente, corazón y voluntad - en contraposición a abrirlos, darles calor e iluminarlos.

Figura 5. Espacios sociales de creación colectiva (presenciar) y de destrucción (estar ausentes).

Vivimos en la tensión de estos dos campos. No somos uno, pero a menudo nos dividimos en dos. A veces actuamos desde nuestra posibilidad futura más elevada (presenciar). Pero cada vez, de tanto en tanto, la perdemos y nos quedamos estancados en viejos patrones de descarga (estar ausente). Experimentamos esta frágil naturaleza de realidad presente no solo en las relaciones personales, sino también en el área de desarrollo global de cambio. Estamos divididos entre dos campos, y necesitamos aprender cómo fortalecer nuestras bases en el campo de presenciar.

La realidad social emerge continuamente desde la interacción de estas dos fuerzas: el campo de presenciar que nos permite co-crear desde un nivel más profundo de humanidad e intención, y el campo de estar ausente, que, a través de nuestro punto ciego de no estar conscientes, nos atrapa en patrones de destrucción y de auto-destrucción (ver figura 5).

El Recorrido de este Libro

Este libro hace su recorrido a través de una estructura que emerge para transformar las instituciones, la sociedad, las relaciones y a uno mismo. Los primeros cuatro capítulos te invitan a ir hacia abajo por el lado izquierdo de la U, a través de cuatro niveles del iceberg, desde el tope visible hasta los niveles subyacentes menos visibles:

1. Síntomas: trastorno, muerte y renacimiento (capítulo 1);
2. Estructura: desconexiones sistémicas (capítulo 2);
3. Pensamiento: la matriz de la evolución económica (capítulo 3);
y
4. Fuente: pasar por el ojo de una aguja (capítulo 4).

Los siguientes cuatro capítulos te llevan hasta el lado derecho de la U, a la conservación, la activación y la encarnación de lo nuevo:

1. Guiar hacia una transformación individual (capítulo 5);
2. Guiar hacia una transformación en las relaciones (capítulo 6);
3. Guiar hacia una transformación institucional (capítulo 7); y
4. Guiar desde el futuro emergente (capítulo 8).

Los capítulos 5 y 6 delinean la revolución personal y relacional que este libro trata de iluminar. El capítulo 7 se enfoca en lo que llamamos Matriz de la Transformación Institucional, un mapa de caminos para el sendero evolutivo de instituciones clave y sistemas societarios, de 1.0 a 4.0. Este mapa sugiere que las experiencias de transformación de educación, salud, finanzas, negocios, gobierno y sociedad civil, en realidad no son tan diferentes. Todos ellos caracterizan recorridos similares de sistemas de estilo pirámide de inversión y poca seriedad para cultivar el suelo de un campo co-creativo de intenciones, consciencia y acciones compartidas a través de fronteras institucionales. El capítulo 8 concluye con una visión específica de lo que

nosotros, como generación actual de impulsores de cambios en este planeta, estamos llamados a hacer durante la próxima o las dos próximas décadas.

Cada capítulo termina con observaciones concluyentes y preguntas prácticas para la reflexión individual y para trabajo de grupo. Las mismas están formuladas para darte una herramienta práctica para que te unas al movimiento global emergente, viendo las crisis ecológica, social y espiritual de nuestro tiempo como tres aspectos de un problema más profundo que nos llama a cambiar de lo egocéntrico a lo ecocéntrico, como puerta a la transformación del mundo empresarial, social y de uno mismo. Las preguntas al final de cada capítulo te sirven de apoyo para formar tu propio grupo. La página de la red (www.presencing.com) y sus sesiones globales de clases te proporcionan maneras de conectarte con otras personas a fin de co-sentir y co-crear nuestro camino hacia adelante.