

C. OTTO SCHARMER

# ABORDANDO EL PUNTO CIEGO DE NUESTRO TIEMPO

Un resumen ejecutivo del libro de Otto Scharmer  
Teoría U: Liderando desde el futuro que emerge

Theory U: Leading from the Future as It Emerges



## ABORDANDO EL PUNTO CIEGO DE NUESTRO TIEMPO

Traducción al español del resumen ejecutivo  
del libro de Otto Scharmer  
Teoría U: Liderando desde el futuro que emerge  
Theory U: Leading from the Future as It Emerges

En su nuevo libro **Teoría U: Liderar desde el futuro mientras este emerge** (Cambridge, MA: Society for Organizational Learning, 2007). Otto Scharmer introduce a los lectores en la teoría y la práctica de el proceso U, basado en un concepto de plena presencia al que él denomina “presencing”. Una combinación (en el idioma inglés) de las palabras “presenciar” y “sentir, percibir”. Presencing significa un estado de atención elevado que permite tanto a individuos como a grupos desplazar el espacio interior desde el cual operan. Cuando este desplazamiento sucede, la gente empieza a operar desde un espacio futuro de posibilidades que ellos sienten quiere emerger. Estar en la capacidad de facilitar ese desplazamiento es, en la opinión de Scharmer, la esencia del liderazgo hoy. Al final de este resumen ejecutivo usted encontrará un amplio listado de ejemplos de cómo la teoría U está siendo usada por numerosos innovadores corporativos y otros agentes, así como información acerca de cómo usted se puede involucrar con el Presencing Institute (Instituto Presencing).

## Nuestra capacidad colectiva

Vivimos en una época de fracasos institucionales masivos, creando de manera colectiva resultados que nadie desea. Cambio climático. SIDA. Hambrunas. Pobreza. Violencia. Terrorismo. Destrucción de comunidades, naturaleza, vida – los fundamentos de nuestro bienestar social, económico, ecológico y espiritual. Esta época requiere una nueva conciencia y una nueva capacidad de liderazgo colectivo para enfrentar los retos de manera más consciente, intencional y estratégica. El desarrollo de esta capacidad nos permitirá crear un futuro de mayores posibilidades.

## Iluminando el punto ciego

¿Por qué nuestros intentos de hacer algo con respecto a los retos de nuestro tiempo fracasan con tanta frecuencia? ¿Por qué estamos atascados en tantos lodazales hoy en día? La causa de nuestro fracaso colectivo es que somos ciegos a la dimensión más profunda del liderazgo y el cambio transformador.

Este “punto ciego” existe no sólo en nuestro liderazgo colectivo sino también en nuestras interacciones sociales del convivir diario. Somos ciegos a la dimensión de origen desde la cual el liderazgo y la acción social efectivos se hacen realidad.

Conocemos bastante sobre lo que los líderes hacen y cómo lo hacen. Pero sabemos muy poco acerca del espacio interior, el origen desde el cual operan.

El liderazgo exitoso depende de la calidad de la atención y la intención que un líder le da a cada situación. Dos líderes en la misma circunstancia haciendo exactamente lo mismo pueden generar resultados completamente diferentes, dependiendo del espacio interno desde el cual opera cada uno. La naturaleza de este espacio interno en líderes es un misterio para nosotros. Sabemos un poco acerca de las dimensiones internas de los atletas gracias a algunos estudios que se han realizado sobre lo que sucede en la mente y la imaginación del atleta mientras se

prepara para un evento competitivo. Este conocimiento ha conducido al desarrollo de prácticas diseñadas para mejorar el desempeño deportivo “desde dentro”, por así decirlo. Pero en el ámbito de la administración (management) y liderazgo del cambio transformador, sabemos muy poco de esa dimensión interior y las técnicas específicas para mejorar el desempeño “desde dentro” son aplicadas con muy poca frecuencia. En cierta forma, esta falta de conocimiento se constituye en un “punto ciego” en nuestra manera de abordar el liderazgo y la gestión.

Sabemos muy poco acerca de la dimensión invisible del liderazgo aunque ésta sea nuestra *dimensión de origen*.

## RESULTADOS:

Qué

## PROCESO:

Cómo

## ORIGEN:

Quién

**Punto ciego:** espacio interior desde el cual operamos

*Figura 1. Tres perspectivas del trabajo de un líder: La dimensión de origen en liderazgo es con frecuencia invisible y opera como un “punto ciego” en el proceso de la formación de la realidad social y el cambio transformativo.*

## Reducir la velocidad (bajar el ritmo) para entender

En su esencia, el liderazgo se trata de dar forma y modificar la manera como los individuos prestan atención a una situación y de manera subsecuente responden a la misma. El problema es que la mayoría de los líderes son incapaces de reconocer, por no hablar de cambiar, los hábitos estructurales que determinan el cómo se presta atención en sus organizaciones.

Aprender a reconocer los hábitos de atención en cualquier cultura de negocios requiere, entre otras cosas, una forma particular de escuchar. Durante más de una década observando las interacciones de la gente en organizaciones he identificado 4 clases diferentes de escucha.

### Escucha 1: Descargando

“Si, eso ya lo sé.”

Yo llamo esta clase de escucha “descargando” re confirmar nuestros juicios habituales al escuchar. Cuando usted está en una situación donde todo lo que ocurre confirma lo que usted ya sabe, usted está escuchando a través de “descargar”.

### Escucha 2: Hechos

“Ohh, Mira eso!”

Esta clase de escucha es factual, de hechos o enfocada en objetos: escuchar para prestar atención a los hechos y a datos novedosos o falsos. Usted apaga

**El liderazgo exitoso depende de la calidad de la atención y la intención que un líder le da a cada situación. Dos líderes en la misma circunstancia haciendo exactamente lo mismo pueden generar resultados completamente diferentes, dependiendo del espacio interior desde el cual opera cada uno.**



su voz interna de juicio (en el sentido de juzgar) y escucha a las voces que están en frente suyo. Usted se enfoca en lo que se diferencia de lo que usted ya conoce. La escucha de hechos constituye el modo básico de la buena ciencia. Usted deja que los datos le hablen. Hace preguntas y pone especial atención a las respuestas que obtiene.

### Escucha 3: Empática

“Si, se exactamente cómo te sientes”.

Esta clase más profunda de escucha es escucha empática. Cuando formamos parte de un diálogo real y prestamos atención cuidadosamente, podemos notar un cambio profundo en el lugar desde el cual nuestra escucha se origina. Nos desplazamos de la observación del mundo objetivo de las cosas, números y hechos (el “mundo-eso”) a escuchar la historia de un ser vivo y en evolución (el “mundo-tu”).

Algunas veces, cuando decimos “sé cómo te sientes,” nuestro énfasis es en una clase de saber mental abstracto. Pero para realmente sentirse como otra persona se siente, debemos tener un corazón abierto. Solo un corazón abierto nos brinda la capacidad empática de conectarnos directamente con otra persona desde adentro. Cuando esto sucede, sentimos un cambio profundo ya que entramos a un nuevo territorio en la relación; olvidamos nuestra agenda personal y empezamos a ver el mundo a través de los ojos de otra persona.

### Escucha 4: Generativa

“no puedo expresar lo que siento en palabras. Todo mi ser se ha apaciguado. Me siento más tranquilo

y presente y más como yo soy en realidad.”

Esta clase de escucha se mueve más allá del campo actual y nos conecta a una esfera aun más profunda de lo que emerge. Yo llamo a este nivel de escucha “escucha generativa”, es escuchar desde el campo emergente de posibilidades futuras. Este nivel de escucha requiere que accedamos no solo a nuestro corazón abierto, pero también a nuestra intención abierta – nuestra capacidad de conectarnos con las más altas posibilidades futuras que pueden emerger. Ya no buscamos algo afuera, no sentimos empatía por alguien frente a nosotros. Estamos en un estado alterado. “comunidad” o “gracia” es tal vez la palabra que más se acerca a la textura de esta experiencia.

Cuando usted opera desde la escucha 1 (descargando), la conversación *re-confirma* lo que usted ya sabe. Usted reconfirma sus hábitos de pensamiento: “otra vez con lo mismo!” Cuando usted actúa desde la escucha 2 (escucha de hechos), usted *refuta* lo que ya sabe o conoce y se da cuenta de lo que es nuevo: “fíjate, esto se ve muy diferente hoy!” Cuando usted toma la decisión de actuar desde la escucha 3 (escucha empática), su perspectiva es *re direccionada* a escuchar la situación a través de los ojos de otra persona “Si, ahora entiendo cómo te sientes acerca de eso. Lo puedo ver yo también.” Y finalmente, cuando usted decide actuar desde la escucha 4 (escucha generativa), usted cae en la cuenta que al final de la conversación usted no es la misma persona que usted era cuando esta

comenzó. Un delicado pero profundo cambio ha tenido lugar en usted que lo ha conectado al origen profundo de su conocimiento, incluyendo el conocimiento de su mejor posibilidad futura y su mejor ser.

## **Atención profunda y conciencia**

Los estados de conciencia y atención profundos son bien conocidos por los mejores atletas en los deportes. Por ejemplo Bill Russell, el jugador clave en el equipo más exitoso de baloncesto de todos los tiempos (El Boston Celtics, quienes ganaron 11 campeonatos en 13 años), describió su experiencia de jugar en “la zona” de la siguiente manera:

“Con alguna frecuencia un juego de los Celtics se calienta de manera tal que se convierte en mucho más que un juego físico o incluso un juego mental, y se convierte en algo mágico. Esa sensación es difícil de describir, y yo desde luego nunca hablé acerca de ella cuando estaba jugando. Cuando sucedía yo podía sentir mi juego elevarse a un nuevo nivel. No aparecía con mucha frecuencia, y podía durar entre cinco a quince minutos, o más. Tres o cuatro pases no eran suficientes para activarlo. Esta sensación me rodeaba no solo a mí y a los otros Celtics, sino también a los jugadores del otro equipo, e incluso a los jueces. En este nivel especial cualquier clase de cosas extrañas podían suceder: El partido podía estar en lo más caliente de la competencia y sin embargo yo no me sentía competitivo, lo cual es un milagro en sí mismo. Yo estaría haciendo mi mayor esfuerzo, lleván-

dome a mis extremos, tosiendo parte de mis pulmones mientras corríamos y sin embargo nunca sentí dolor. El partido se desenvolvería a una velocidad tan apresurada que cada pase, cada cambio o cada amague llegaban de sorpresa, y sin embargo nada podía sorprenderme. Era casi como si estuviéramos jugando en cámara lenta. Durante esos hechizos yo casi podía sentir como se desarrollaría el juego y cuál iba ser el siguiente pase. Incluso antes de que el otro equipo llevara el balón al área, yo podía sentirlo con tanta claridad que quería gritar a mis compañeros de equipo “Ahí viene!” - solo que yo sabía que todo cambiaría si lo hacía. Mis premoniciones eran consistentemente acertadas y yo siempre sentí que yo no solo conocía a todos los Celtas de corazón, sino que además conocía a todos los jugadores del equipo contrario, y que ellos me conocían a mí. Ha habido muchas oportunidades en mi carrera en las que me he sentido tocado o lleno de alegría, pero estos eran los momentos cuando yo sentía escalofríos por toda mi columna.

“... en las ocasiones cuando el juego terminaba en ese estado especial, a mi literalmente no me importaba quien había ganado o perdido. Si nosotros éramos los perdedores yo me sentía tan libre y elevado como un halcón.”

(William F. Russell, *Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man*, 1979)

Según la descripción de Russell, cuando uno pasa de un desempeño normal a un desempeño de máximo

rendimiento, uno experimenta una desaceleración del tiempo, una ampliación del espacio, una percepción de tipo panorámica y un colapso de las barreras entre la personas, incluso entre las personas de equipos opuestos (ver figura 2: movimiento de las esferas 1-2 a las esferas 3-4)

Mientras que los atletas de alto nivel y los equipos campeones del mundo entero han comenzado a trabajar con técnicas refinadas para avanzar a un desempeño de máximo rendimiento,

donde es probable que experiencias como la descrita por Rusell ocurran, los lideres de negocios actúan en gran medida sin utilizar este tipo de técnicas - o incluso, sin ningún tipo de conciencia de que estas técnicas existen.

Para ser lideres efectivos, nosotros debemos primero entender el espacio interno desde el cual actuamos. La teoría U identifica 4 de estas “estructuras de ámbitos de atención” que se trasladan en cuatro maneras diferentes de actuar. Estas cuatro estructuras afectan no solo



| Ámbito   | Micro:   | Meso:   | Macro:   | Mundo:  |
|--|--|---|--|---|
| Estructura de la atención  | PENSAR<br>(individual)                                 | CONVERSAR<br>(grupo)  | ESTRUCTURAR<br>(instituciones)                 | COORDINACIÓN<br>DEL ECOSISTEMA<br>(sistemas globales)               |
| <b>Ámbito 1:</b><br>Actuando desde el viejo mundo-yo   | <b>Escucha 1:</b><br>Descargar hábitos de pensamiento  | <b>Descargar:</b><br>Ser amable, cortes, reafirmando las normas         | <b>Centralizado:</b><br>Maquinaria burocratica | <b>Jerarquías:</b><br>Un plan central                               |
| <b>Ámbito 2:</b><br>Actuando desde el mundo-eso actual   | <b>Escucha 2:</b><br>De hechos, enfocada a los objetos | <b>Debate:</b><br>Hablando fuerte, desenmascarar las normas             | <b>Descentralizado:</b><br>Divisionalizado     | <b>Mercado:</b><br>Competición                                      |
| <b>Ámbito 3:</b><br>Actuando desde el mundo-tu actual  | <b>Escucha 3:</b><br>Escucha empática                  | <b>Dialogo:</b><br>Indagación reflejo de las normas                     | <b>En red:</b><br>Relacional                   | <b>Dialogo:</b><br>ajustes mutuos                                   |
| <b>Ámbito 4:</b><br>actuando desde el más alto futuro posible que está deseando emerger  | <b>Escucha 4:</b><br>Escucha generativa                | <b>Presenciando</b><br>Creatividad colectiva, flujo, creando las normas | <b>Ecosistema</b><br>Ba                        | <b>Presencia colectiva:</b><br>Viendo desde la totalidad que emerge |
| Figura 2. Las estructuras de la atención determinan el camino de la florecimiento social: Para poder responder a los retos más grandes de nuestros tiempos, debemos extender nuestra manera de actuar de los ámbitos 1 y 2 a los ámbitos 3 y 4 en todos los niveles del sistema. |  |   |  |   |

Para ser líderes efectivos, primero debemos comprender el ámbito, o espacio interior, desde el cual actuamos. La teoría U identifica 4 de estos “estructuras de ámbitos de atención,” que se traducen en cuatro modos diferentes de funcionamiento.

la manera como escuchamos, sino también cómo los miembros de un grupo se comunican los unos a los otros y cómo las instituciones dan forma a sus geometrías de poder. (Figura 2)

Para ser líderes efectivos, primero debemos comprender el ámbito, o espacio interior, desde el cual actuamos. La teoría U identifica 4 de estos “estructuras de ámbitos de atención,” que se traducen en cuatro modos diferentes de funcionamiento.

Las cuatro columnas de la figura 2 muestran cuatro meta-procesos fundamentales del ámbito social que las personas normalmente dan por sentado:

- Pensar (individual)
- Conversar (grupo)
- Estructurar (instituciones)
- Coordinación de ecosistemas (sistemas globales)

Albert Einstein señaló que los problemas no pueden ser resueltos a través del mismo nivel de conciencia que los creó. Si nosotros enfrentamos nuestros retos del siglo 21 con una mentalidad reactiva que refleja primordialmente las realidades de los siglos 19 y 20 (ámbitos 1 y 2), acrecentaremos la frustración, el cinismo y la ira. En todos los meta-procesos vemos la necesidad de aprender a responder desde un

origen generativo (ámbito 4).

Resumiendo: La manera como prestamos atención a una situación, individual y colectivamente, determina la dirección en la cual el sistema se mueve y la manera como este emerge (figura 2). En los cuatro niveles - personal, de grupo, institucional, y global - avanzar de respuestas reactivas y soluciones rápidas a un nivel sintomático (ámbitos 1 y 2) a respuestas generativas que aborden la raíz sistémica de los problemas (ámbito 3 y 4) es el desafío mas importante del liderazgo de nuestro tiempo.

## La U: Un proceso, Cinco movimientos

Para poder avanzar de los ámbitos reactivos 1 y 2, a respuestas en los ámbitos generativos 3 y 4, debemos embarcarnos en un viaje.

En un proyecto de entrevistas acerca de innovación profunda y cambio que incluyo 150 profesionales y lideres de opinión, yo escuche a muchos de ellos describir los diversos elementos fundamentales de este viaje. Una persona que hizo justamente esto en palabras particularmente accesibles fue Brian Arthur, director fundador del grupo de economía en el instituto Santa Fe. Cuando Joseph Jaworski y yo lo visitamos él nos explico que hay dos fuentes fundamentales de cognición. Una es la aplicación de los marcos existentes

---

**En los cuatro niveles - personal, de grupo, institucional, y global - avanzar de respuestas reactivas y soluciones rápidas a un nivel sintomático (ámbitos 1 y 2) a respuestas generativas que aborden la raíz sistémica de los problemas (ámbito 3 y 4) es el desafío mas importante del liderazgo de nuestro tiempo.**



(descargar) y la otra es acceder al conocimiento interior de uno mismo. Toda la real innovación en la ciencia, los negocios y la sociedad está basada en el segundo, no en el tipo de cognición de descarga del día a día. Entonces le preguntamos, “¿usted como lo logra? Si yo quisiera aprender justamente eso, como una organización o como un individuo, que debo hacer?” En su respuesta el nos condujo por una secuencia de tres movimientos.

El llamó al primer movimiento “observar, observar, observar.” Esto significa dejar de descargar y empezar a escuchar, significa parar nuestras maneras habituales de operar y sumergirnos en los lugares de mayor potencial, los aspectos de mayor importancia para la situación con la que estamos lidiando.

Brian Arthur se refirió al segundo movimiento como “retiro y reflexión: permítale al conocimiento interior emerger.” Ir al espacio interior de tranquilidad donde el conocimiento aflora. Escuchamos todo lo que aprendimos durante “observar, observar, observar,” y ponemos atención a lo que quiere emerger. Prestamos particular atención a nuestro propio rol y nuestro propio camino.

El tercer movimiento en palabras de Brian Arthur se trata de “actuar en un instante.” Es significa hacer un prototipo de lo nuevo, para explorar el futuro a través del hacer. Para crear una pequeña pista de aterrizaje para el futuro que nos permita la experimentación y ensayos en la práctica.

## 1. CO-INICIAR:

**Crear una intención común.** Parar y escuchar a los otros y escuchar lo que la vida le está pidiendo que haga.

## 5. CO-EVOLUCIONANDO:

**Incorporar lo nuevo en ecosistemas** que facilitan el ver y actuar desde la totalidad

## 2. CO-SENTIR/PERCIBIR:

**Observar, observar, observar.** Ir a los lugares de mayor potencial y escuchar con su mente y corazón totalmente abiertos.

## 4. CO-CREANDO:

**Realizar prototipos de lo nuevo** en ejemplos reales para explorar el futuro a través del hacer

## 3. PRESENCIAR:

**Conectarse con el origen de la inspiración y la voluntad.** Ve al lugar del silencio y permítale al conocimiento interior emerger.

*Figura 3. La U como un proceso con cinco movimientos:* A fin de avanzar de los ámbitos de modus operandi 1 o 2 a los ámbitos 3 y 4, debemos primero crear una íntima conexión con el mundo y avanzar a un lugar de conocimiento que surge desde adentro, para así hacer realidad lo nuevo, lo cual significa descubrir el futuro a través del hacer.

A este proceso en su totalidad - observar, observar, observar -, acceder a nuestra fuente de tranquilidad y conocimiento - actuar en un instante, le he dado el nombre de la teoría U ya que puede ser representado y entendido como un recorrido en forma de U. En el contexto práctico el recorrido en forma de U usualmente requiere de dos movimientos adicionales: una fase inicial de construir una base común (co-iniciar) y una fase final que se enfoque en revisar, mantener y promover los resultados prácticos (co-evolucionar). Los 5 movimientos del recorrido de la U se muestran en la figura 3.

**1. Co-iniciar: crear una intención común. Parar y escuchar a los otros y escuchar lo que la vida le está pidiendo que haga.**

Al principio de cada proyecto, uno o algunos individuos se reúnen con la intención de hacer la diferencia en una situación que realmente les importa a ellos y sus comunidades. Mientras se conforman en un equipo motor, ellos mantienen una intención común alrededor de su propósito, la gente a quienes ellos desean involucrar y el proceso que quieren utilizar. El contexto que le permite que un grupo como este sea creado es un proceso de escucha profunda - escuchar lo que la vida está pidiendo que usted y otros alrededor suyo hagan.

**2. Co-sentir/percibir: Observar, observar, observar. Ir a los lugares de mayor potencial y escuchar con su mente y corazón totalmente abiertos.**

El factor limitante del cambio transformativo no es la falta de ideas, sino una falta de habilidad de sentir/percibir - esto quiere decir, ver de manera pro-

funda, aguda y colectiva. Cuando los miembros de un grupo ven con profundidad y claridad ellos cobran conciencia de su potencial colectivo - casi como si un nuevo, colectivo órgano de la vista se despertara. Goethe lo dijo de manera muy elocuente: "Todo objeto, bien contemplado, abre un nuevo órgano de percepción dentro de nosotros."

El fallecido científico cognitivo Francisco Varela, una vez me habló de un experimento que se había realizado con gatitos recién nacidos cuyos ojos no estaban aun abiertos. Los gatitos fueron puestos en parejas uno sobre otro de manera que solo el gatito de abajo podía moverse. Los dos gatitos experimentaron los mismos movimientos en el espacio, pero todo el trabajo de desplazamiento era hecho por el gatito de abajo. El resultado de este experimento fue que el gatito de abajo desarrollo su visión de manera normal, mientras que el gatito de arriba no - su capacidad de ver se desarrollo de manera inadecuada y más lenta. El experimento ilustra que la habilidad de ver es desarrollada a través de la actividad del organismo en su totalidad.

Cuando se trata de la organizar el manejo del conocimiento, estrategia, innovación y aprendizaje, nosotros somos como el gatito de arriba - nosotros delegamos el trabajo de campo a los expertos, consultores y profesores para que ellos nos expliquen cómo funciona el mundo. Para problemas sencillos este puede ser el enfoque apropiado. Sin embargo, si su negocio es el de la innovación, entonces la manera de

operar del gatito de arriba es terriblemente disfuncional. Lo último que un innovador real puede delegar es la percepción. Al innovar, debemos visitar lugares nosotros mismos, hablar con la gente y mantenernos conectados con las situaciones mientras estas evolucionan. Sin un vínculo directo con el contexto de una situación, no podemos aprender a ver y actuar de manera efectiva.

Lo que mas hace falta en nuestras organizaciones actuales es un paquete de prácticas que le permitan a este tipo de observación profunda -"sentir/ percibir"- ocurrir de manera colectiva y mas allá de los limites. Cuando este sentir/percibir ocurre, el grupo como un todo puede ser las oportunidades que emergen y las principales fuerzas sistémicas en juego.

### **3. Presenciar: Conectarse con el origen de la inspiración y el deseo común. Ve al lugar del silencio y permítele al conocimiento interior emerger.**

En la base de la U, los individuos o grupos en el recorrido U llegan a un umbral que requiere "soltar" todo aquello que no es esencial. En muchos aspectos este umbral es como el portal que en la antigua Jerusalén fue llamado "la aguja" que era tan angosto que cuando un camello con una gran carga llegaba a él, el arriero debía descargar todo para que el camello pudiera atravesarlo - lo que dio lugar al proverbio del nuevo testamento "es más fácil que un camello pase por el ojo de una aguja a que un rico entre al Reino de los Cielos".

Al mismo tiempo que nos deshacemos de las cosas no esenciales del ser ("de-

jar ir"), también nos abrimos a nuevos aspectos de nuestro más alto ser futuro ("dejar venir"). La esencia de presenciar es la experiencia de la llegada de lo nuevo y la transformación de lo viejo. Una vez un grupo atraviesa este umbral, nada continua siendo lo mismo. Los individuos y el grupo como un todo empiezan a operar con un elevado nivel de energía y sensación de posibilidad futura. Con frecuencia ellos empiezan a funcionar como un vehículo para el futuro que ellos si-enten quiere emerger.

### **4. Co-creando: Realizar prototipos de lo nuevo en ejemplos reales para explorar el futuro a través del hacer**

Con frecuencia yo trabajo con gente formada como ingenieros, científicos, managers y economistas (yo era uno de ellos). Pero cuando se trata de innovación, todos hemos recibido la educación incorrecta. En todo nuestro entrenamiento y educación una habilidad importante estaba ausente: el arte y practica de hacer prototipos. Eso es lo que la gente aprende cuando se prepara como diseñador. Lo que los diseñadores aprenden es lo contrario de aquello a lo que el resto de nosotros está acostumbrado y socializado.

Aun recuerdo mi primera visita a una escuela de arte y diseño cuando era un estudiante de doctorado en Alemania. A raíz de que yo había publicado un libro acerca de la estética y la gestión, un profesor de diseño de la academia de artes de Berlín, Nick Roericht, me invito a co - enseñar un taller junto con él. La noche antes del taller yo fui invitado a encontrarme con Roericht

y su círculo cercano en su moderno apartamento tipo loft. Yo estaba ansioso por conocer al grupo y ver como un diseñador famoso había amueblado su apartamento berlinés. Cuando llegue, tuve una gran sorpresa. El apartamento era espacioso, hermoso - pero virtualmente vacío. En una diminuta cocina esquinera había un lavabo, una máquina para hacer espresso, algunos pocillos y una quasi-mesa de cocina. Pero ni un cajón. Ni máquina de lavar los platos. Ni una mesa en la habitación principal, Ni sillas. Ni sofá. Nada además de algunos cojines sobre los cuales sentarse.

Tuvimos una velada fantástica y después vendría a enterarme de que su loft vacío representaba su aproximación al proceso de hacer prototipos. Por ejemplo, cuando él desarrolló un prototipo para el diseño interior de la oficina del rector de su escuela, el empezó por sacar todos los muebles y observar que sucedía entonces. Roericht y sus estudiantes entonces re amoblaron la oficina de acuerdo a las necesidades reales del rector - las reuniones que el llevaba a cabo etc. - brindando los objetos y muebles que fueran necesarios en tiempo real. Hacer prototipos requiere que uno primero uno descargue todo su bagaje ("dejar ir"). Luego uno determina que es lo que realmente necesita ("dejar venir") y provee soluciones prototipo para esas necesidades reales en tiempo real. Uno observa y se adapta basándose en lo que sucede posteriormente.

Esta fue una lección muy importante para mí. Yo pensé: Caray! ¿si este pro-

fesor de diseño famoso tiene un loft totalmente vacío, porque no pueden las mejores escuelas de management y todas las famosas mentes de la gestión crear un diseño que se equipare en simpleza y que se deshaga de toda la burocracia disfuncional?

El día siguiente iniciamos el taller alrededor de la 1:00pm. La tarea era inventar juegos de mesa para todas las formas actuales y alternativas de gobernar la economía local y global. Un desafío de diseño bastante ambicioso, pensé... Pero fue lo que Roericht dijo a continuación lo que realmente me dejo por el piso: "Ok, ahora divídanse en equipos. A las 5:00pm cada equipo presenta su prototipo." Yo estaba estupefacto. En mi mundo de la economía y la gestión, la reacción a esa tarea de diseño habría sido de esta: "Primero, es demasiado ambicioso - la pregunta se debe acotar. Segundo, si uno lo hace debe tomar un año o dos para revisar todo el trabajo que se ha realizado sobre este tema. Luego se produce un resumen de todo esto y tal vez una sugerencia de los pasos a seguir." Pero producir un prototipo en 4 horas? Mi formación profesional me insistía en que este enfoque carecía de profundidad y método. Mientras que el método convencional está basado en la penetración analítica, luego bosquejar el diseño, luego construir, el método del prototipo funciona de manera diferente. Primero aclarar la pregunta, luego observar, luego construir para observar a través de la construcción, luego adaptar y así sucesivamente.

Así que el prototipo no es la etapa que

viene después del análisis. El prototipo forma parte del proceso de sentir y descubrir en el cual nosotros exploramos el futuro a través del hacer en lugar de hacerlo a través de pensar y reflexionar. Este es un punto de tal simpleza - pero yo he descubierto que es justamente allí donde el proceso de innovación de muchas organizaciones se estanca, en el viejo método analítico de “parálisis por análisis.”

El movimiento de co - creación del recorrido de la U da como resultado una serie de pequeños ejemplos vividos que exploran el futuro a través del hacer. También conduce a una dinámica y rápida ampliación de la red de agentes de cambio quienes obtienen provecho para su aprendizaje a través del uso de prototipos y quienes se ayudan los unos a los otros con cualquier tipo de reto de innovación con el que ellos se enfrenten.

##### **5. Co-evolucionando: Incorporar el nuevo ecosistema que facilita el ver y actuar desde la totalidad**

Una vez que hayamos desarrollado algunos prototipos y microcosmos de lo nuevo, el siguiente paso es revisar lo que se ha aprendido - lo que funciona y lo que no - y luego decidir que prototipos pueden tener el más alto impacto en el sistema o situación en cuestión. Una evaluación consistente en esta etapa requiere con frecuencia de la participación de diferentes grupos de interés de otras instituciones y sectores. Con mucha frecuencia lo que uno imagina que va a lograr al principio del proceso U es bastante diferente de lo que realmente emerge.

El movimiento de co - evolución da como resultado un ecosistema de innovación que conecta iniciativas con prototipos de alto impacto con las instituciones e interesados que puedan llevarlo al siguiente nivel tanto en escala como en proyectos piloto.

Los cinco movimientos de la U aplican tanto al nivel macro de proyectos de innovación y arquitecturas de cambio como a los niveles meso y micro de conversaciones de grupo o interacciones uno a uno. En las artes marciales uno recorre la U en una fracción de segundo. Cuando esta es aplicada a proyectos de innovación de larga escala, el proceso U se desarrolla durante periodos más largos de tiempo y en diferentes formas. Como consecuencia la composición de los equipos en este tipo de proyectos con frecuencia cambia y se adapta en cierta manera después de cada movimiento.

### **Una nueva tecnología social: 7 capacidades de liderazgo**

Las personas que usan la creatividad en su trabajo profesional se sienten familiarizadas con el proceso U. Estas personas dicen, “Claro, yo reconozco esta manera de actuar de mis propias experiencias de desempeño de alto nivel. La reconozco en personas a quienes considero particularmente creativas. No hay problema.” Pero a continuación cuando uno les pregunta, “¿Cómo es su trabajo en su contexto institucional actual?” ellos ponen los ojos en blanco y dicen “No, es totalmente diferente. Se parece más a la cosa esta de descargar”.

¿Porqué sucede esto? ¿Porqué es la



U el camino menos transitado en las instituciones?

Porque requiere un recorrido interior y trabajo duro. La capacidad de recorrer la U como un equipo o una organización o un sistema requiere una nueva tecnología social. La tecnología social de presencing está basada en 7 capacidades de liderazgo esenciales que un equipo motor debe cultivar. Si no se cultivan estas capacidades el proceso descrito anteriormente (los 5 movimientos) no darán los resultados esperados.

### **1. Contener el espacio: Escuchar lo que la vida nos pide que hagamos**

En alguna oportunidad Anthony Thighpenn de L.A Agenda me dijo: “El principio clave de toda iniciativa de organización comunitaria es este, Uno nunca entrega la torta completa, uno invita a la gente a su cocina para hornear la torta de manera colectiva.”

El problema con este principio es que la mayoría de reuniones en la gran mayoría de las organizaciones funcionan exactamente de manera opuesta. Uno únicamente invita a una reunión cuando uno ha terminado de preparar la torta y desea partirla y servirla. Hay una razón, sin embargo, por la cual la gente con frecuencia se abstiene de convocar conversaciones que empiezan más con el interés en una torta que con la torta completa. Este tipo de esfuerzos requieren una forma especial de liderazgo. El líder debe crear o “sostener un espacio” en el que otros se sientan invitados.

La clave en sostener un espacio está en escuchar: a uno mismo (lo que la

vida le está pidiendo a uno que haga), al los otros (particularmente otros que puedan estar relacionados con ese llamado), y con aquello que emerge del colectivo que usted ha convocado. Pero también requiere una buena dosis de intención. Uno debe mantener su atención enfocada en la más alta posibilidad futura del grupo. Y finalmente requiere bastantes utensilios de cocina. Es necesario que uno se mantenga intencionalmente incompleto, pasar la receta, los utensilios de cocina e ingredientes en lugar de la torta finalizada. Si, uno puede hablar acerca de por qué esta es una receta particularmente buena, uno puede añadir algunos ingredientes, y puede también ayudar a mezclar la masa. Incluso uno puede ser el primero en tomar la iniciativa, pero debe dejar suficiente espacio abierto para que los otros contribuyan. Es esta la razón por la cual la construcción de las capacidades de liderazgo de la U empieza con el principio de estar incompleto. Usted invita a los otros a ayudar a planear el menú, no a que lleguen después de que el postre este en el horno.

### **2. Observar: Prestar atención con la mente totalmente abierta**

La segunda habilidad en el proceso U es observar con una mente abierta a través de suspender su voz de juicio (VDJ). Suspender la VDJ significa apagar (o abarcar y cambiar) el habito de juzgar basado en las experiencias del pasado. Suspender su VDJ significa abrir un nuevo espacio de indagación y asombro. Si no se suspende la VDJ, cualquier intento de acceder los lugares de mayor potencial es infructuoso.

He aquí un ejemplo puntual: En 1981, un equipo de ingenieros de la compañía automovilística Ford visitó las plantas de Toyota que operaban en el sistema de producción “ligero” de Toyota. A pesar de que los ingenieros de Toyota tenían acceso de primera mano al nuevo y revolucionario sistema de producción, ellos no estaban en la capacidad de “ver” o reconocer lo que estaba en frente de sus ojos y aseguraron que habían sido conducidos por un montaje - Al no haber visto ningún inventario ellos asumieron no haber visto ninguna planta “real”. La reacción de los ingenieros nos recuerda la dificultad de soltar ideas y creencias existentes, incluso cuando nos encontramos en el lugar de más alto potencial.

### **3. Sentir: conectarse con el corazón**

La tercera capacidad en el proceso U es la de conectarse con las profundas fuerzas de cambio a través de abrir su corazón. En alguna oportunidad le pedí a una exitosa alta ejecutiva de Nokia que compartiera sus más importantes prácticas de liderazgo. Una y otra vez su equipo lograba anticipar cambios en la tecnología y el contexto. Una y otra vez ellos estuvieron por delante de la curva. ¿Su respuesta? “Yo facilito el proceso de apertura.” Esta es la esencia de lo que significa movernos hacia abajo en la parte izquierda de la U - facilitar un proceso de apertura. El proceso incluye afinar tres instrumentos: Mente abierta, corazón abierto, intención abierta. Mientras que la mente abierta nos es familiar a todos, las otras dos capacidades nos arrastran a territorios menos familiares.

Para entender más acerca de este territorio yo entreviste en una oportunidad a la psicóloga Eleanor Rosch de la universidad de California en Berkeley. Ella me explicó la diferencia comparando dos tipos de cognición. El primero es el conocimiento analítico sobre el cual está basada toda la ciencia cognitiva. “en este estado,” dijo Rosch, “el mundo se percibe como una serie de objetos y situaciones separadas y la mente humana como una máquina que aísla, almacena y entrega conocimiento como una representación indirecta del mundo y uno mismo.”

El otro tipo de conocimiento, el que se relaciona con el corazón abierto y la intención abierta, se obtiene “a partir de totalidades conectadas (en lugar de partes contingentes aisladas)... este tipo de conocimiento es “abierto,” en lugar de determinado; y una sensación de valor incondicional en lugar de utilitarismo condicional, es una parte inherente del acto mismo de conocer.” Las acciones resultantes de este tipo de conciencia, continuó Rosch, “alegan ser espontáneas y no el resultado de un proceso de toma de decisiones; estas acciones se consideran compasivas, ya que están basadas en una totalidad más amplia que el individuo y pueden ser sorprendentemente eficaces.”

Para despertar esta otra capacidad cognitiva en las personas, equipos, y organizaciones, yo he encontrado productivo poner a la gente a trabajar en proyectos reales en los contextos reales que les conciernen a ellos y apoyarlos con métodos y herramientas que cultiven el corazón abierto.

La mente trabaja como un paracaídas, como indica el viejo dicho (en inglés) - solo funciona cuando está abierta. Lo mismo aplica para la inteligencia del corazón. Solo esta a nuestra disposición cuando cultivamos nuestra capacidad de apreciar y amar. En las palabras del biólogo Humberto Maturana, “El amor es la única emoción que mejora nuestra inteligencia”

#### **4. Presenciar: Conectarse con el origen más profundo de su ser y su intención**

La cuarta capacidad en el proceso U es conectarse con el origen profundo de su ser y su intención. Mientras que un corazón abierto nos permite ver una situación desde la totalidad, la intención abierta nos permite empezar a actuar desde la totalidad emergente.

El escultor Danés y consultor de negocios Erik Lemcke me describió en una oportunidad su experiencia de este proceso: “Después de haber trabajando con una escultura en particular por algún tiempo, llega un momento en que las cosas están en transición. Cuando este momento de cambio llega, ya no soy yo, solo, quien está creando. Yo me siento conectado a algo más profundo y mis manos están con - creando con esta fuerza. Al mismo tiempo, yo siento que estoy siendo colmado de amor y cuidados mientras mi percepción se expande. Yo siento las cosas de manera diferente. Es un amor por el mundo y por lo que va a venir. Yo entonces

intuitivamente sé lo que debo hacer. Mis manos saben que deben añadir o remover algo. Mis manos saben cómo la forma se debe manifestar. En cierta forma, es fácil crear con esta guía. En esos momentos yo tengo una sensación muy fuerte de gratitud y humildad.”

#### **5. Cristalizando: Acceder al poder de la intención**

Las historias detrás de proyectos inspiradores y exitosos, sin importar el tamaño, con frecuencia tienen una historia similar - un pequeño número de personas se comprometen al propósito y los resultados del proyecto. Es un equipo motor comprometido y su intención luego llega al mundo exterior y crea un campo de energía que empieza a atraer a otras personas, oportunidades y recursos que hacen que las cosas sucedan. Se crea un impulso. El equipo motor opera como un vehículo que le permite al todo manifestarse.

En una entrevista, Nick Hanauer, el fundador de media docena de compañías exitosas, nos contó a Joseph Jaworski y a mí: “Uno de mis dichos favoritos, atribuido a Margaret Mead, ha sido siempre - Nunca dudes que un pequeño número de ciudadanos considerados y comprometidos puedan cambiar el mundo. De hecho, es la única cosa que lo ha logrado. - Yo creo en esto totalmente. Uno pude lograr casi cualquier cosa con solo 5 personas. Con una sola persona es difícil

---

**Mientras que el corazón abierto nos permite ver una situación desde la totalidad. La intención abierta nos permite empezar a actuar desde la totalidad emergente.**

- pero cuando uno pone a esa persona con 4 o 5 más, de un momento a otro, uno consigue suficiente impulso para hacer realidad cualquier cosa que sea immanente o esté a nuestro alcance.”

## **6. Haciendo prototipos: Integrando cabeza, corazón y manos**

La sexta capacidad en el proceso U es la habilidad de crear prototipos que permite integrar cabeza, corazón y manos. Al ayudar a un golfista que había perdido su swing, el entrenador de la novela y película “La leyenda de Bagger Vance” recomienda, “Búscalo en tus manos - no pienses en él, siéntelo. La sabiduría de tus manos es mayor que lo que la sabiduría de tu cabeza nunca será.”

Esta recomendación articula un principio clave acerca de como operar en la parte derecha de la U. El movimiento descendente en la parte derecha de la U se trata de destaparnos y lidiar con la resistencia de los pensamientos, emociones e intención; el movimiento ascendente en la parte derecha de la U consiste en una reintegración intencional de la inteligencia de la cabeza, el corazón y las manos en el contexto de aplicaciones prácticas. Así como los enemigos internos en el recorrido descendente de la U representa el VDJ (voz de juicio), el VDC (voz de cinismo), y la VDM (voz del miedo), los enemigos en el recorrido ascendente de la U son los tres antiguos métodos de acción: ejecutar sin improvisación ni

conciencia (acción reactiva); reflexión interminable sin la intención de actuar (parálisis por análisis); y hablar sin una conexión al origen y la acción (bla-bla-bla). Esos tres enemigos comparten las mismas características estructurales; en lugar de balancear las inteligencias de la cabeza, corazón y manos, una de estas domina - la intención en la acción sin conciencia, la cabeza en la reflexión interminable, el corazón en socializar sin fin.

Un detalle interesante durante esta etapa es que la secuencia en la que lo nuevo se cristaliza en la mente humana es lo contrario a lo que la sabiduría popular indica. (1) Lo nuevo usualmente empieza con una emoción o sentimiento no específico. (2) Ese sentimiento se convierte en una sensación de el qué: la nueva idea o percepción. (3) Entonces el qué se relaciona a un contexto, problema o desafío donde este puede producir una innovación radical (el donde: el contexto). (4) Solo en este momento uno comienza a desarrollar una manera en la que el qué y el dónde están enmarcados en una estructura racional y una forma de presentación (el porqué: razonamiento racional). Esta secuencia puede ser descubierta casi en cualquier tipo de innovación radical. El mayor error cuando intentamos trabajar con innovación es enfocarnos en primera medida en la mente racional. Para permitirle a una nueva idea emerger, las otras condiciones deben ya existir.

---

**“... Conectarse con su mejor posibilidad futura y crear ideas radicales y poderosas requiere aprender a acceder a la inteligencia del corazón y de la mano - no solo la inteligencia de la cabeza.”**



*Figura 4.* Una nueva tecnología social con siete capacidades de liderazgo: La habilidad de movernos por un proceso U como un equipo, una organización o un sistema requiere una nueva tecnología social, presencing, un viaje interno y una conexión cercana que ayudan a dar a luz a un nuevo mundo.

En pocas palabras, conectarse con la mejor posibilidad futura de uno mismo y crear ideas radicales y poderosas requiere aprender a acceder a la inteligencia del corazón y de la mano - no solo la inteligencia de la cabeza.

### 7. Realizar-Actuar: Tocando el Violín Macro

La séptima capacidad en el proceso U es aprender a tocar el violín macro. Cuando le pedí que me describiera momentos al estilo “presencia” desde su experiencia musical, el violinista Miha Pogacnik me contó acerca de su primer concierto en Chartres. “Yo sentí que la catedral casi me quería sacar a patadas. “A la calle!” me decía. Porque yo era joven y quería interpretar mi violín de la manera que siempre lo

había hecho: simplemente tocándolo. Pero después yo me dí cuenta de que en Chartres uno no puedo tocar con su pequeño violín, uno debe tocar con el “macro violín”. El pequeño violín es un instrumento que está en tus manos. El macro violín es toda la catedral que lo rodea a uno. La catedral de Chartres está construida en su totalidad basada en principios musicales. Tocar el violín macro requiere que uno escuche e interprete desde un lugar diferente, desde la periferia. Uno debe mover su capacidad de escucha desde adentro hacia más allá de sí mismo.”

La mayoría de los sistemas, organizaciones y sociedades de hoy no poseen los dos elementos esenciales que nos permiten interpretar el violín macro:



(1) líderes que convoquen al equipo correcto de actores (la gente de primera línea que están conectados los unos a los otros a través de la misma cadena de valores), y (2) una tecnología social que permita un encuentro de múltiples interesados para moverse del debate a la co-creación de lo nuevo.

Sin embargo, hay muchos ejemplos de cómo esta capacidad de actuar y operar desde una totalidad mayor puede funcionar. Respuestas a un desastre son uno de ellos. Cuando ocurre un desastre, y otros mecanismos (como la jerarquía) bien sea no existen o no son suficientes para responder a la situación (como los mercados o la negociación de redes). En estas situaciones nos encontramos con la emergencia de un cuarto mecanismo de coordinación - viendo y actuando desde la presencia de la totalidad. (figura 2)

En resumen, las 7 capacidades de liderazgo de la teoría U son las condiciones requeridas que le permiten al proceso U y sus momentos funcionar. (Figura 4). En la ausencia de estas 7 capacidades de liderazgo el proceso U no se puede llevar a cabo.

Estas siete capacidades de liderazgo de la teoría U son practicadas hoy en los ejemplos de innovación con múltiples interesados y aplicaciones corporativas que se presentan a continuación. Usted también está invitado a aprender más acerca del Instituto Presencing, que está dedicado a generar avances en estas nuevas tecnologías sociales a través de la integración de la ciencia, la conciencia, y un cambio social profundo en una metodología coherente de sentir y co-crear el futuro que desea emerger.

# Aplicaciones

*Un gran número de proyectos han sido iniciados recientemente y otros más están en proceso de iniciarse. A continuación hay algunos de los primeros ejemplos y sus primeros resultados.*

## **1. Innovación multi - agente (que implica a varios grupos de interés)**

### **Transformando el sistema de salud regional, Alemania.**

En un área rural de aproximadamente 300.000 habitantes cerca a Frankfurt, Alemania, una red de médicos aplicaron el proceso U en varias formas, incluyendo un foro de diálogo entre pacientes y doctores. Cuando las negociaciones entre la red de médicos y la compañía de seguros se estancaron, un equipo pionero de médicos invitó a otros médicos y sus pacientes a un encuentro de un día diseñado con base en la teoría U. Como preparación del encuentro, un grupo de estudiantes quienes habían sido previamente entrenados en entrevistas de dialogo hablaron con 130 pacientes y sus doctores. Ellos invitaron a todos aquellos que habían sido entrevistados a una sesión de retroalimentación a la cual 100 de ellos asistieron.

Durante este evento y posterior a este, los pacientes y los médicos pasaron de amabilidad, cortesía y debate a dialogo real y a pensar en conjunto. Las iniciativas formadas o cristalizadas durante este día tuvieron un profundo impacto en la región. Un grupo propuso un formato estándar para transferir información entre hospitales y médicos externos y desde entonces ha abierto una oficina para los médicos externos en el hospital más grande de la región.

Es manejada conjuntamente por los médicos residentes y clínicos y trabaja para mejorar la interface crítica entre los dos.

El grupo también ha creado prototipos y posteriormente institucionalizado un nuevo programa que provee un mejor tratamiento de emergencia para los pacientes, incorpora cooperación cross-institucional y tiene costos más bajos. Como resultado se han logrado ahorros de factor 4cost, y las quejas y reclamos de esa región se han disminuido a casi cero.

### **ELIAS: Creando un ecosistema de innovación global**

[www.elias-global.com](http://www.elias-global.com)

ELIAS (Lideres Emergentes para la Innovación intersectorial - por sus siglas en ingles) es una red de 20 negocios globales, gobierno, y organizaciones civiles dedicada a encontrar soluciones productivas a los dilemas más intrincados de nuestro tiempo. Cada miembro es una central en su propia area - BASF, BP, Oxfam, Nissan, the Society for Organizational Learning, Unilever, the UN Global Compact, UNICEF, The world Bank Institute, and the World Wildlife Fund, entre otros.

Los miembros de ELIAS están examinando juntos problemas combinando pensamiento sistémico, conciencia personal profunda, y habilidades de escucha con creación de prototipos con el propósito de desarrollar y probar nuevos

enfoques multi-sectoriales a algunos de los retos más difíciles de nuestro tiempo. El programa piloto de ELIAS convoco a un grupo de 25 líderes de alto potencial de estas organizaciones y los envió en un viaje de aprendizaje intensivo que incluía entrenamiento en el fomento de la capacidad de liderazgo e innovación sistémica llevada a la práctica. Después de acompañarse los unos a los otros en sus lugares de trabajo (cada participante paso por varios días de experiencia en la vida de uno o más de sus compañeros en otro sector de negocios), el grupo viajo a China en el otoño del 2006, donde sostuvieron conversaciones con los líderes de pensamiento chinos, consultaron con ingenieros en sostenibilidad, viajaron a la china rural para observar los retos emergentes y terminaron su viaje con una semana de retiro contemplativo.

- Uno de los prototipos de proyectos desarrollados por el equipo piloto de ELIAS es el equipo Sunbelt, quienes están explorando métodos para llevar energía solar y eólica a comunidades marginales, especialmente en el sur global. Este modelo descentralizado, distributivo y democrático podría reducir significativamente las emisiones de CO2 y promover crecimiento económico y bienestar en comunidades rurales.
- Otro equipo está probando recursos alternativos de energía, como los desarrollos locales de energía renovable y de origen hibrido para la industria automotriz China.
- Un equipo trabajando en Africa

esta ensayando un programa mobil de educacion de vida basado en la comunidad como una manera de desarraigar la pandemia de HIV/ SIDA

- Un miembro de ELIAS del Ministerio de Comercio de Indonesia aplico el proceso U en la legislacion de gobierno para la produccion sostenible de azucar en Indonesia. Su idea era involucrar todos los agentes clave en el proceso de creacion de la legislacion. Los resultados fueron sorprendentes: por primera vez en la historia las politicas del Ministerio no resultaron en protestas violentas o disturbios por parte de los granjeros o cualquier otro grupo de la cadena de valor a quienes afectan estas leyes. Ahora el mismo método esta siendo aplicado a otros productos básicos y a los estándares de produccion sostenible. El equipo de ELIAS de Indonesia planea lanzar una version nacional de la plataforma de innovación multi-sectorial de ELIAS a principios del 2008 que se enfocara en los serios problemas de inundaciones en Jakarta.
- Un equipo de Brasil esta enfocado a integrar toda la cadena de oferta y demanda de los productos de agricultura orgánica. Ellos están creando infraestructuras, sensibilizando y desarrollando habilidades y redes de apoyo de pequeños cultivadores usando métodos de cultivo organicos. Los objetivos incluyen contratos justos y transparencia que permita a toda

la cadena de valor, desde los cultivadores hasta los consumidores, verse, conectarse y co-evolucionar. El equipo ELIAS de Brasil también está intentando una versión a nivel nacional de la plataforma de innovación ELIAS en Brasil en el 2008.

- En Filipinas, un miembro de ELIAS de Unilever formó un equipo con antiguos colegas que ahora trabajan en el sector de ONGs para formar una empresa de microcréditos que asesora y financia mujeres micro-emprendedoras en Filipinas apoyando el negocio de Unilever y su red a nivel comunitario.

Lo que comenzó como una idea impulsada por unas pocas personas hace dos años, se ha convertido en una red global vibrante y que evoluciona rápidamente de agentes de cambio y prototipadores de proyectos. Además de los proyectos y programas específicos de empresa, ciudad y país, los miembros de ELIAS han desarrollado una ecología global de iniciativas de prototipado y una red de aprendices de líderes de alto potencial in alguna de las instituciones más relevantes de los ámbitos de gobierno, ONG y negocios. Juntos, esta red global crea una trama de actividades y desarrolla la capacidad para responder a algunos de los desafíos clave de nuestro tiempo de maneras realmente innovadoras (respuestas en el Nivel 4).

Otros resultados de la participación en el programa ELIAS incluyen:

1. Prototipos de innovación intersectorial que abordan los desafíos compartidos de:

- Crear valor en la triple dimensión: ambiental, social y económica, con el fin último de avanzar en la sostenibilidad global

2. Una red creciente de líderes de los sectores público, privado y sociedad civil que mejorará y acelerará los beneficios para los miembros individuales

3. Información e ideas para dar soluciones innovadoras a los desafíos de los miembros individuales

4. Una capacidad incrementada entre los líderes para abordar la complejidad de la globalización y el desarrollo sostenible a través de innovaciones prácticas.

#### **Zambia: Liderazgo Inter-sectorial para la Acción Colectiva sobre VIH y SIDA**

Esta iniciativa fue llevada a cabo por un grupo inter-sectorial de líderes para generar un impacto profundo y duradero sobre el VIH y el SIDA en Zambia. Su meta es incidir sobre las fuerzas sistémicas que alimentan la pandemia. Esperan lograr una ruptura en el pensamiento y la acción que pueda ser aplicada en otras áreas y regiones. Están siendo considerados proyectos de prototipos tales como:

- Cambiar la mente y el corazón del presidente de Zambia sobre el HIV/ SIDA, quizás ofreciéndole un asesor sobre el VIH;
- “Despertando” a otros líderes y agentes de cambio en toda la sociedad;

- Cambiando el papel de los medios en Zambia;
- Motivando a la gente para que se haga la prueba del VIH/SIDA, quizás colocando asesores obligatorios a quienes den positivo en las pruebas;
- Encontrando nuevas formas de cuidar y educar a los jóvenes que deben crecer sin padres.

#### **El Laboratorio de Alimentos Sostenibles Food Lab ([www.sustainablefoodlab.org](http://www.sustainablefoodlab.org))**

El Laboratorio de Alimentación Sostenible (Food Lab SFL) está formado por líderes de más de 100 organizaciones que representan un microcosmos de los grupos de interés en el sistema de distribución de alimentos. El propósito de esta intervención a gran escala es hacer un sistema de alimentación más sostenible. Los miembros actuales incluyen individuos de las empresas siguientes: Carrefour, General Mills, Nutreco, Organic Valley Cooperative, Tabobank, Sadia, Costco, US Foodservice, SYSCO y Unilever; desde organizaciones gubernamentales en Brasil y Países Bajos, además de la Comisión Europea, la Corporación Financiera Internacional (IFC) y el Banco Mundial; en el ámbito de las organizaciones cívicas participan la Confederación Nacional de Trabajadores Agrícolas de Brasil, Oxfam, Conservación de la Naturaleza, El Foro Mundial de Pescadores y Cultivadores de Pescado y el Fondo Mundial de Vida Salvaje (WWF). Los proyectos de prototipado del Laboratorio de Alimentación Sostenible abordan innovaciones en la cadena de suministro, demanda sos-

tenible, normas de compra y cambios en las políticas.

#### **El Liderazgo de Salud Pública Africano y la Iniciativa de Innovación Sistémica**

Esta iniciativa desarrollará un modelo reproducible para mejorar el liderazgo en salud pública y el rendimiento del sistema usando un enfoque llamado Laboratorio de Innovación. El Laboratorio de Innovación incrementa la efectividad de los líderes cultivando sus habilidades de gestión y abordando actitudes, valores y relaciones que guían el comportamiento. Estimula el cambio sistémico activando equipos de líderes intersectoriales para nuevas oportunidades y resolver cuellos de botella.

El Laboratorio de Innovación en Namibia involucrará equipos líderes del ámbito sanitario del gobierno, empresas y sociedad civil. Los equipos serán guiados a través de una experiencia de aprendizaje basada en proyectos y de desarrollo de liderazgo intensiva durante dos años. El proyecto piloto de este enfoque busca beneficiar a la gente que se encuentra mal atendida por los sistemas de salud actuales, y en particular a aquellos de renta diaria inferior a dos dólares. La propuesta ha sido cocreada por el Instituto Sinergos, el Instituto Presencing, Generon Consulting y McKinsey & Company en colaboración con socios en global South y ha sido presentado a la Fundación Bill y Melinda Gates para su financiación.

## **II. Aplicaciones Corporativas**

#### **Hewlett-Packard**

HP ha aplicado la Teoría U a sus esfuerzos de cambio en su portafolios



de negocios de fotografía digital. Su esfuerzo se orienta a mejorar la experiencia del cliente y las estrategias de negocio que cruzan varias categorías. En 2005, HP lanzó un esfuerzo por mejorar el valor de sus productos y servicios de fotografía digital mediante el diseño de experiencias inolvidables en el cliente basadas en un amplio portafolios. Aunque originalmente fue designado para crear experiencias en el cliente, entrevistas mantenidas con ejecutivos revelaron que proporcionar experiencias satisfactorias a los clientes iba a requerir el desarrollo y alineamiento de estrategias entre varios agentes de la cadena de valor y entre varias categorías de productos y servicios. Entonces se concibió y lanzó un esfuerzo de cambio más holístico, que consistió en cuatro líneas de acción:

1. Una línea de acción de Liderazgo Ejecutivo para abordar el aprendizaje ejecutivo y el liderazgo, incluyendo objetivos de gestión de portafolio y programas de liderazgo interdependiente entre varios negocios;

2. Un Modelo de Operación para el Diseño de Experiencias que abordaría la gobernanza, la toma de decisiones, la colaboración y los procesos de ciclo de vida;

3. Una línea de acción para el Diseño de Experiencias, con objeto de desarrollar capacidades de diseño y las capacidades requeridas para alcanzar los objetivos de negocio;

4. Y una línea de acción de Desarrollo Organizacional para extender una amplia cultura organizacional que apoyara las líneas de acción anteriores.

En la línea de acción de Liderazgo Ejecutivo, se estableció en un primer taller una base común sobre las oportunidades y desafíos de la fotografía digital. Este taller también estableció una agenda de aprendizaje que sirvió de base para “viajes de aprendizaje para ejecutivos”. A partir de los positivos resultados iniciales de las acciones en fotografía digital, HP trata ahora de extender el uso de la Teoría U en los esfuerzos de cambio en los Grupos de Imagen e Impresión.

### **Royal Dutch Shell**

Shell ha aplicado algunos de los elementos clave de la Teoría U en sus esfuerzos de cambio en Shell EP Europa. En 2005 la organización experimentó importantes problemas al tratar de poner en marcha su nuevo proceso de Mantenimiento de Plantas. Una de sus plantas de gas ubicada en Holanda, integrada por unas 60 personas, fue elegida para actuar como planta piloto para diagnosticar lo que estaba pasando. Entrevistas con el personal de Shell revelaron que los problemas en la organización, si bien eran atribuidos al nuevo software SAP, eran más bien síntomas sobre la manera en la que la gente trabajaba conjuntamente.

El interesante material obtenido de las entrevistas permitió al equipo de consultores internos desarrollar un conjunto de ideas que respondían a la pregunta ¿Qué hay para mí en ello? permitiendo entrar en los sentimientos de la gente. Las propuestas, en forma de dibujos, fueron usados en diálogos con dos “focus groups” de seis o siete personas de Shell, en los que se

visualizaron futuros diferentes. En los diálogos de los grupos, los empleados de Shell fueron capaces de expresar algunos de sus sentimientos más profundos al trabajar en la planta y en particular sobre SAP. Expresaron el deseo de reducir los conflictos durante las jornadas de trabajo, y se abrieron a nuevas ideas para nuevos enfoques de efectividad organizativa. En vez de perseguir objetivos específicos de negocio, el equipo valoraba más bien buscar crear un mejor entorno para el aprendizaje, la innovación y el cambio. Los resultados de este enfoque resultaron ser más potentes y sostenibles. En palabras de Jurry Swart, de Shell: “Después de dos meses vimos los resultados en los indicadores clave de rendimiento (KPI) lo que el proceso había mejorado. Además, vimos un cambio cultural en el conjunto de la organización, de ser negativos y escépticos a un clima de indagación y deseo de avance. Una encuesta a los participantes de Shell reveló la mayor motivación y menor frustración en la plante de gas”.

#### **Desarrollo de Liderazgo** [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com)

Con sus colegas, Otto Scharmer ha desarrollado y dirigido programas de desarrollo de liderazgo que han merecido ser galardonados con diversos premios basados en el proceso U en instituciones en diferentes partes del mundo, incluido Daimler, PricewaterhouseCoopers y Fujitsu. Más de 150 líderes de cada organización han participado en esos programas hasta la fecha, y en conjunto han operado como una importante

red de comunicación y coaching por pares sobre innovación empresarial y cambio transformacional.

Por ejemplo, en Daimler, todos los promocionados a cargos de dirección usan el método U para abordar sus desafíos de liderazgo y de negocio de forma más rápida y mejor. En la medida en que acceden a sus nuevas responsabilidades, exploran sus retos de liderazgo en red mediante entrevistas de diálogo con todos sus grupos de interés con objeto de ver sus nuevos trabajos desde la perspectiva de los demás. Cada nuevo director es animado a formularles las preguntas siguientes:

1. ¿Cuál es tu objetivo más importante, y cómo puedo ayudarte a lograrlo?
2. ¿Qué criterios usarías para evaluar si mi contribución a tu trabajo ha sido exitoso?
3. Si fuera capaz de cambiar dos cosas en mi área de responsabilidad en el plazo de seis meses, ¿Qué dos cosas crearían mayor valor y te beneficiarían más?
4. ¿Qué tensiones históricas, si las hay, o demandas conflictivas han hecho difícil para las personas en mi puesto, satisfacer tus requisitos y expectativas?

Con las respuestas a esas preguntas en sus manos, los directores se reúnen en un taller de cinco días basado en el proceso U que les ayuda a conectar más profundamente con sus desafíos entre unos y otros y consigo mismos. El seminario y las actividades de seguimiento incluyen casos clínicos, diálogo, coaching por pares, así como

espacios para el silencio intencional. Los directores que experimentan estos entornos de aprendizaje han reportado cambios de comportamiento personal (tales como capacidades de escucha mejoradas y mayor capacidad para actuar bajo presión) que les han conducido a nuevas técnicas de liderazgo, comportamiento y resultados. Han usado muchas de esas capacidades en sus propias áreas de responsabilidad y las han comenzado a aplicar a cambios relacionados con la organización y la sostenibilidad.

### III. Presencing Institute

El Presencing Institute es una comunidad global de individuos, instituciones e iniciativas que aplican y desarrollan el proceso U de “presencia”

a crear colectivamente cambios e innovaciones profundas. Está formado por agentes clave y líderes empresariales, de gobiernos y de la sociedad civil que se encuentran en el núcleo de una ecología de proyectos de rápida evolución como los descritos antes. El Presencing Institute se orienta a desarrollar y depurar la tecnología social de la “presencia” y a hacerla disponible a todos los agentes de cambio que quieren operar desde un espacio de posibilidad futura que sienten quiere emerger.

El Presencing Institute ofrecerá programas de desarrollo de capacidades públicas tanto en el norte como en el sur (Norte América, Sur América, Europa, África, Asia, Australia), comenzando en 2007 y 2008. Aspira a crear una constelación global de

“centros de desarrollo” o “puntos de acupuntura planetarios” que actúan como espacios de mantenimiento e infraestructuras de apoyo para un movimiento global incipiente que integre ciencia, consciencia y cambio social profundo.

Para unirse al **Presencing Institute**:  
[www.presencing.com](http://www.presencing.com)

**Para comprar el libro en inglés:**

Theory U: Leading from the Future as it Emerges:  
[www.theoryU.com](http://www.theoryU.com) o [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

## Bio

El Dr. C. Otto Scharmer es un Profesor Titular en MIT (Instituto de Tecnología de Massachusetts - Por sus siglas en inglés) y el presidente fundador de ELIAS (Líderes Emergentes para la Innovación Entre Sectores - por sus siglas en inglés), un programa que conecta 20 de las principales instituciones globales de los negocios, gobierno y la sociedad civil con el objetivo de crear prototipos de innovaciones profundas del sistema para un mundo más sostenible. Así mismo es el presidente fundador del *Presencing* y profesor invitado en el Centro de Innovación e investigación del conocimiento de la escuela de economía de Helsinki. Scharmer ha trabajado como consultor con compañías globales, instituciones internacionales e iniciativas de cambio intersectoriales en Norte América, Asia, Europa y África. El ha co-diseñado y ejecutado programas de liderazgo ganadores de premios para organizaciones clientes que incluyen Daimler, PricewaterhouseCoopers y Fujitsu.

Scharmer tiene un doctorado en economía y gestión de la universidad de Witten-Herdecke de Alemania. Su artículo "Liderazgo estratégico en la triada Crecimiento-Empleo-Ecología" ganó el premio de investigación McKinsey en 1991. Una síntesis de su trabajo de investigación más reciente ha resultado en un marco teórico y práctico llamado "presencing," en el cual profundiza en *Theory U: Leading from the Future as It Emerges* (2007),

y en *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society* (2005). Que escribió junto con Peter Senge, Joseph Jaworski, y Betty Sue Flowers.

Con sus colegas, Scharmer ha usado presencing para facilitar innovación profunda y procesos de cambio tanto en compañías como en sistemas sociales. Puede encontrar más información acerca de Scharmer y su trabajo en:

**[www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com)**

## **Traducción al español**

### **Zulma Patarroyo**

[www.liderazgocreativo.org](http://www.liderazgocreativo.org)

[www.pataleta.net](http://www.pataleta.net)

### **Javier Ruiz**

[www.tecnalia.info](http://www.tecnalia.info)

[www.teamacademy-euskadi.net](http://www.teamacademy-euskadi.net)