

Transformando nuestras economías de ego a eco

C. Otto Scharmer

Profesor titular del Instituto
Tecnológico de Massachusetts y
presidente fundador del Presencing
Institute

Introducción

Este documento analiza cómo transformar el sistema económico del siglo XXI para que sea más justo y sostenible. En un estudio fundamental realizado en 1999, la científica ambiental estadounidense Donella Meadows describió un marco de puntos de apalancamiento para el cambio, 27 años después de la publicación de *Los límites del crecimiento*, del que es coautora. Aquí, tomo el marco de trabajo de Meadows y lo combino con métodos de “cambio de sistemas basados en la conciencia” del campo de la investigación-acción. Como señaló Meadows, el mayor potencial de cambio radica en nuestra capacidad para “trascender paradigmas” y argumento que necesitamos crear una infraestructura de aprendizaje para hacer esta transformación colectivamente. En consecuencia, las siguientes cinco intervenciones implementarían muchos de los puntos de influencia más significativos establecidos por Meadows:

- **Economía:** reformular el paradigma del pensamiento del ego a la conciencia del ecosistema
- **Gobernanza:** actualizar el sistema operativo económico de un ego- a uno ecológico
- **Big Tech:** pasar de reducir a mejorar el florecimiento y la creatividad humanos
- **Política:** hacer que la democracia sea más dialógica, distribuida, directa y basada en datos
- **Infraestructuras de aprendizaje social:** democratizar el acceso a la alfabetización transformadora

Pasar del qué al cómo

Hasta la fecha, los debates en torno a estas cinco áreas esenciales de apalancamiento, los “cinco cambios”, se han centrado principalmente en el Qué de la transformación. Aclarar el Qué es crítico. Pero a menos que el Qué se complemente con una estrategia fundamentada del Cómo, seremos incapaces de encontrar caminos reales para la transformación.

Este artículo se centra en el Cómo y se exploran las siguientes preguntas:

- ¿Por qué los esfuerzos para transformar el capitalismo en los últimos 50 años han tenido menos éxito de lo que esperaban sus defensores?
- ¿Cuáles son las deficiencias más destacadas en la economía de mercado capitalista para implementar los cinco cambios?

- ¿Cuáles son los puntos de influencia clave para mover el sistema hacia la sanación planetaria y el bienestar para todos?

Investigo estas preguntas utilizando los métodos y herramientas de la disciplina del pensamiento sistémico, combinados con 25 años de experiencia en investigación-acción sobre la construcción de infraestructuras de aprendizaje para la transformación de sistemas. Específicamente, me baso en la identificación de Meadows de los puntos de influencia más significativos para intervenir o cambiar un sistema. Los puntos de apalancamiento son **“lugares dentro de un sistema complejo donde un pequeño cambio en una cosa puede producir grandes cambios en todo”**.

Meadows en realidad identificó 12 puntos de influencia diferentes. Ella ve los siguientes cinco como los más importantes (en orden creciente de efectividad):

5. Las reglas del sistema (incentivos, castigos, restricciones)

4. El poder de agregar, cambiar, evolucionar o autoorganizar la estructura del sistema

3. Los objetivos del sistema

2. La mentalidad o paradigma en el que se basa el sistema: sus objetivos, estructura, reglas

1. El poder de trascender paradigmas

Con esto en mente, podemos ver que hasta ahora gran parte del esfuerzo para lograr los cinco giros ha sido absorbido por los números cinco y tres (reglas y objetivos). Se ha prestado cierta atención al número dos (el paradigma), pero se ha prestado mucha menos atención al número cuatro (el poder de evolucionar y autoorganizar un sistema). Prácticamente no se ha prestado atención a lo que Meadows considera como el punto de apalancamiento número uno para el cambio de sistemas: el poder de trascender paradigmas.

Dice Meadows: “Todavía hay un punto de apalancamiento que es incluso más alto que cambiar un paradigma. Eso es mantenerse desapegado en la arena de los paradigmas, permanecer flexible, darse cuenta de que ningún paradigma es ‘verdadero’, que cada uno, incluido el que dulcemente da forma a su propia visión del mundo, es una comprensión tremendamente limitada de un inmenso y sorprendente universo que está mucho más allá de la comprensión humana... Es dejar ir al No Saber, a lo que los budistas llaman iluminación... Al final, parece que el dominio tiene menos que ver con empujar los puntos de apalancamiento que con dejar ir estratégica, profunda y locamente.”

La descripción de Meadows del punto de influencia más alto, el poder de trascender paradigmas, depende de una metacapacidad más profunda de soltar, de no apegarse a ningún paradigma único, que parece particularmente relevante en nuestro contexto actual de modernidad y organización líquidas (Bauman, 2013), y de la que hablaré con más detalle a continuación.

Este ensayo se centra en todas estas variables que a menudo se pasan por alto (uno, dos y cuatro) porque los cinco puntos de apalancamiento son críticos si queremos ver una transformación profunda de nuestras economías.

¿Por qué los esfuerzos anteriores para transformar el capitalismo han tenido menos éxito que lo esperado?

Desde la publicación de [Los límites del crecimiento](#), ahora tenemos mucha más evidencia de las implicaciones catastróficas de nuestra actual trayectoria evolutiva y sistema operativo económico; en términos más simples: seguir como siempre es una elección muy peligrosa. ¿Por qué los esfuerzos para lograr el cambio de sistemas deseado no han sido más efectivos? Lo que se destaca es la desconexión entre los puntos clave de apalancamiento de Meadows y los esfuerzos del mundo real que pretendían generar un cambio en el sistema.

Cambio de sistemas basados en la conciencia

¿Cómo sería un enfoque de vanguardia para el pensamiento sistémico que integrara todos los cinco principales puntos de apalancamiento de Meadows?

La Figura 1 visualiza los cinco principales puntos de apalancamiento integrados en el marco del cambio de sistemas basado en la conciencia.



Figura 1. Cambio de sistemas basados en la conciencia: cinco puntos de apalancamiento (PA) (Scharmer, 2018)

Como en todo pensamiento sistémico, el marco del cambio sistémico basado en la conciencia incluye los problemas fundamentales que se encuentran debajo de la superficie: estructuras, reglas, objetivos y paradigmas de pensamiento. Pero también incluye una capa adicional: una “fuente” a la que debemos acceder para trascender un paradigma, cuando necesitamos dejar lo viejo y abrazar lo nuevo.

Las personas y los sistemas responden al cambio en diferentes niveles. Podemos ver cambios reactivos (nivel 1), rediseño de estructuras y procesos (nivel 2), reformulación de paradigmas de pensamiento (nivel 3) o regeneración de los respectivos sistemas desde la Fuente (nivel 4).

A menudo, como civilización, tratamos de responder a problemas de nivel 4 (es decir, emergencias planetarias, sociales y humanas) con comportamientos de nivel 1 y 2. Pero

estos nunca son efectivos para abordar los problemas de raíz. La clave radica en una mejor comprensión de los procesos cognitivos que permiten a las personas y los sistemas sociales acceder y navegar por los problemas subyacentes. La Figura 2 resume la teoría a la que llegamos al respecto (Senge et al., 2004; Scharmer, 2009).

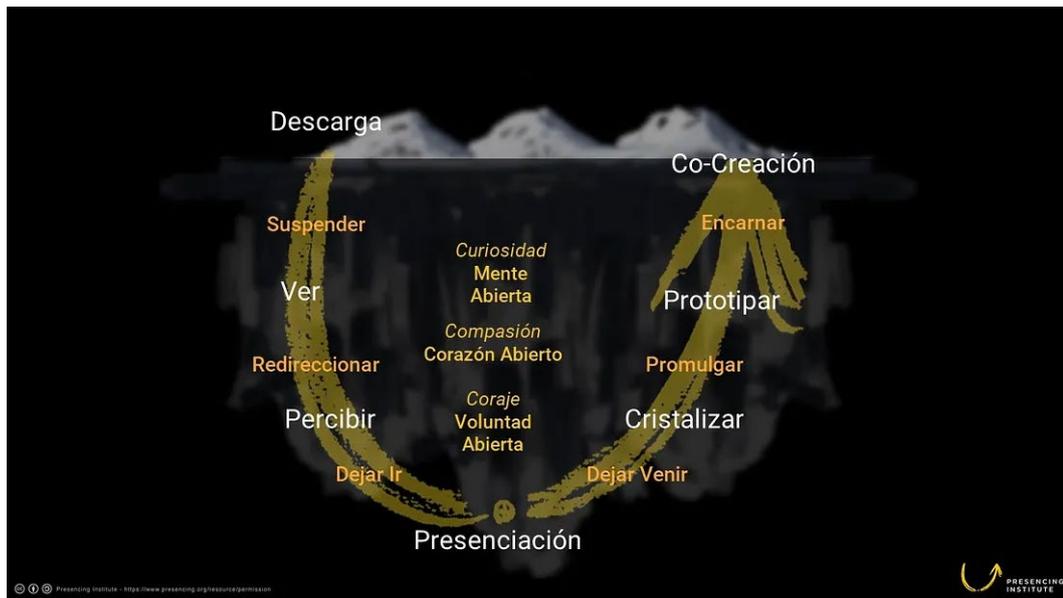


Figura 2. Teoría U: 3 capacidades básicas para ir más allá de la descarga (Scharmer, 2018)

El proceso en forma de U representado en la Figura 2 muestra la evolución mental-social transformadora que atraviesan los equipos y los sistemas de múltiples partes interesadas cuando trabajan para transformar un sistema. Puede permitir que diversos grupos con puntos de vista e intereses en conflicto pasen de mentalidades antiguas (perspectivas aisladas) a nuevas mentalidades (basadas en una visión de sistemas). Dicho de otra manera, las personas pasan de un egosistema a una conciencia del ecosistema, es decir, una conciencia del bienestar de ecosistemas completos.

Ese tipo de cambio es la raíz del éxito o el fracaso en la mayoría de los procesos complejos con múltiples partes interesadas. Navegar por el territorio del cambio de sistemas requiere más que datos y hechos. Requiere un espacio de espera y una visión que permitan a las partes interesadas suspender el juicio (tener una mente abierta), ver un problema a través de los ojos de los demás (tener un corazón abierto) y dejar ir lo viejo para que pueda llegar lo nuevo (tener una voluntad abierta).

Mapeando nuestro momento actual

¿Cómo puede el pensamiento sistémico ayudarnos a comprender mejor el momento que estamos viviendo? ¿Por qué, 50 años después de la publicación de Los límites del crecimiento, seguimos en muchas de las mismas situaciones y predicamentos?

En resumen: por la negación y la desconexión. Estamos operando desde una mentalidad colectiva de negación. Cuando alguien está en negación, ¿cómo puede lograr transmitir su

mensaje con éxito? No es cuestión de gritar más fuerte ni de presentar aún más datos. Desde una perspectiva de sistemas, primero debe construir una relación con la persona (o grupo de partes interesadas) y luego ayudarlos a comprender las barreras para transformar sus relaciones (ver Figura 3).



Figura 3. Dos condiciones interiores dan lugar a dos campos sociales diferentes: presencia y ausencia

La figura 3 resume dos condiciones interiores, o campos sociales: presencia y ausencia. Un “campo social” impregna tanto nuestro mundo externo como el interno: es un concepto que ilumina las dimensiones internas y relacionales del cambio de sistemas (Scharmer, 2018). La mitad inferior de la Figura 3 muestra que la acción social se lleva a cabo desde un estado interior basado en la curiosidad, la compasión y el coraje (apertura de la mente, el corazón y la voluntad), lo que da lugar al campo social de la presencia. Vemos mucha evidencia de este tipo de campo social en iniciativas y movimientos co-creativos y regenerativos en todo el mundo.

Sin embargo, en los últimos seis años, también hemos visto un aumento significativo (incluso masivo) del campo social opuesto: la ausencia. El ascenso del trumpismo en EUA, el éxito de la campaña del Brexit en el Reino Unido y la falta de una respuesta global verdaderamente responsable a la pandemia son amplias evidencias del impacto negativo de este campo social.

Dos de los principales impulsores del aumento de las ausencias son el uso socialmente destructivo de la tecnología (específicamente las redes sociales) y la mayor influencia del dinero oscuro en la política, particularmente en los EUA (Mayer, 2017). El éxito de ambos se basa en un modelo operativo que activa y amplifica la ignorancia, los prejuicios, el odio, la ira y el miedo (Figura 3).

La diferencia fundamental entre los campos sociales de presencia y ausencia es cómo respondemos a la disrupción: podemos elegir responder alejándonos y cerrándonos, o podemos elegir responder volviendo hacia y abriéndonos. En esencia, el campo social del ausentarse se basa en divorciarse del planeta, del otro y de nosotros mismos. Por otro lado, el campo de la presencia se basa en un proceso más profundo de reconexión con el planeta, entre nosotros y con nosotros mismos. En última instancia, la presencia representa lo que Meadows describió como el punto de influencia más efectivo para el cambio de sistemas: dejar ir lo viejo y abrirse a lo que está surgiendo a nuestro alrededor y a través de nosotros.

¿Cuáles son las deficiencias más destacadas de la economía de mercado capitalista que impiden la implementación de los cinco cambios?

La respuesta corta es clara para todos: voluntad política. La falta de voluntad política para una transformación real perpetúa el comportamiento destructivo del status quo, ya que la política dominante simplemente coopta fragmentos verdes.

La falta de voluntad política para una transformación real perpetúa el comportamiento destructivo del status quo, ya que la política dominante simplemente coopta fragmentos verdes.

Para la respuesta más larga, todo lo que necesita hacer es mirar la condición actual de los EUA, y verá todas las deficiencias más destacadas en pantalla completa. Están:

- 1. Negocios y economía.** Hay muy pocas ideas nuevas en las salas de juntas ejecutivas. Los beneficios del viejo modelo (basado en la economía del egosistema) son demasiado seductores para los más privilegiados, y el dolor que experimentan los demás a menudo no se siente, debido a la falta de conciencia del ecosistema.
- 2. Gobernanza.** Los mecanismos de gobernanza existentes son claramente incapaces de abordar de manera efectiva los desafíos actuales.
- 3. Tecnología.** La **“desigualdad epistemológica”** que impulsa el modelo de negocio de las empresas de Big Data, como Google/Alphabet y Facebook/Meta, permite que un pequeño grupo de personas tecnológicas manipule el comportamiento de todo el sistema. Las cámaras de eco resultantes han amplificado la polarización social y erosionado los cimientos de la democracia hasta tal punto que estamos colectivamente paralizados frente a desafíos sin precedentes.
- 4. Democracia.** Los grupos de intereses especiales tienen una influencia descomunal en el proceso político a través del dinero oscuro. Por ejemplo, la industria de los combustibles fósiles cambió la opinión pública sobre el impuesto al carbono (de pro a contra) en los EUA a principios de la década de 2000 al crear una industria de negación climática masiva y bien financiada (Mayer, 2017).
- 5. Infraestructuras de aprendizaje social.** Hay una falta total de estructuras de apoyo al

aprendizaje transformativo en nuestros sistemas educativos y de liderazgo en todos los niveles.

¿Cuáles son las recomendaciones clave para un cambio transformador?

Como se dijo en la introducción, se necesitan cinco intervenciones clave para construir la capacidad de liderazgo colectivo para transformar y regenerar radicalmente la economía del siglo XXI. Estas intervenciones se centran en: economía, gobernanza, Big Tech, política y estructuras de aprendizaje social. Fundamentalmente, mis recomendaciones se conectan con los dos puntos de influencia más efectivos (según Meadows): la mentalidad o paradigma en el que se basa el sistema y la capacidad de trascender paradigmas.

El problema de transformar nuestras economías –o no poder transformarlas– empieza entre nuestras orejas, con nuestros paradigmas obsoletos de pensamiento económico.

1. Economía: repensar los conceptos básicos desde un ego- hasta una conciencia del ecosistema

El problema de transformar nuestras economías –o no poder transformarlas– empieza entre nuestras orejas, con nuestros paradigmas obsoletos de pensamiento económico. Hay al menos dos puntos ciegos importantes en el pensamiento económico dominante. El primero se refiere a las externalidades: los efectos secundarios no deseados y no contabilizados que la acción económica inflige a los demás y a la naturaleza. En los últimos años, este punto ciego se ha interiorizado, al menos hasta cierto punto.

Hay otro punto ciego en el pensamiento económico convencional que recibe mucha menos atención: la conciencia. En mi opinión, la conciencia puede ser el punto ciego más importante de la teoría económica actual. La conciencia se refiere al lugar interior

desde el cual operan los actores. La teoría económica convencional opera sobre preferencias dadas asumidas, es decir, un conjunto de condiciones internas a partir de las cuales las personas actúan. Pero si algo he aprendido en mis 25 años de trabajo como investigador-acción en muchos sectores y tipos de instituciones es esto: cada actor y cada sistema social tiene no una sino múltiples condiciones interiores desde las que puede elegir operar. El conjunto de condiciones internas que eligen las partes interesadas (digamos, conciencia del egosistema o del ecosistema) tiene un profundo impacto en el resultado, y depende en gran medida de las condiciones del contexto (el “contenedor”) que el liderazgo puede crear.

Desde el punto de vista del cambio de sistemas basados en la conciencia, podemos decir que la calidad de los resultados en un sistema es una función de la calidad de las relaciones. A su vez, las relaciones están moldeadas por la calidad de las condiciones interiores desde las que operamos (conciencia). En resumen: la forma sigue a la conciencia.

Los marcos descritos en las Figuras 1–3 se basan en cuatro cualidades relacionales que se pueden observar a través de escalas (micro: individuo; meso: equipo; macro: organización; mundo: sistemas). Juntos constituyen un marco para iluminar el punto ciego de la conciencia (Scharmer, 2018).

Con este contexto en mente, ¿en qué debe enfocarse exactamente la intervención económica?

El problema con nuestra economía no comienza en las salas de juntas corporativas. No comienza en Wall Street. Se origina en cómo enmarcamos las categorías clave del pensamiento económico y cómo las enseñamos en las escuelas de negocios y las escuelas de economía.

Debería continuar con lo que ya comenzó la Comisión de Economía Transformacional del Club de Roma. Es decir, conectar algunos de los enfoques más importantes para repensar la economía, incluida la economía de la dona, el crecimiento verde, el decrecimiento y la economía del bienestar, en un marco emergente para el cambio de sistemas transformacional basado en la conciencia.

El problema con nuestra economía no comienza en las salas de juntas corporativas. No comienza en Wall Street. Se origina en cómo enmarcamos las categorías clave del pensamiento económico y cómo las enseñamos en las escuelas de negocios y las escuelas de economía. La Tabla 1 proporciona una descripción general. Los ocho conceptos enumerados se relacionan con los componentes de una función de producción actualizada (naturaleza, mano de obra, capital, tecnología/datos, gestión) más el consumo, la gobernanza y la propiedad.

El enmarcado de estos conceptos centrales en la economía dominante actual se basa en una visión extractiva del ecosistema y en lo que Polanyi (1944) llamó la “ficción de la mercancía” de la naturaleza, el trabajo y el capital. Pretendemos que son mercancías (y por lo tanto pueden negociarse en los mercados), cuando en realidad no lo son. La naturaleza no es una mercancía.

Tampoco lo es el trabajo (seres humanos). Y tampoco lo es la institución social del dinero (el capital).

Esta crítica fundamental de Polanyi a menudo se olvida hoy. Tapamos las grietas, pero no abordamos los problemas de raíz, como la sustentabilidad corporativa.

Pero lo que exige la policrisis de nuestro tiempo es nada menos que un replanteamiento radical de estas categorías básicas económicas en torno a la conciencia del ecosistema, es decir, una conciencia basada en el bienestar del todo.

| | Economía de los ecosistemas (extractiva: ficción mercantil) | Economía de los ecosistemas (regenerativa: sistemas vivos) |
|------------------------|--|--|
| Naturaleza | Recursos de materias primas <i>tomar-hacer-desperdiciar</i> | Sistemas vivos/seres vivos <i>Circular</i> |
| Trabajo | Mercancía: economía de la dependencia <i>Seres humanos como recursos</i> <i>Ingreso como costo</i> | Dignidad: economía de la dignidad <i>Basado en derechos humanos (necesidades básicas)</i> <i>Dividendos básicos universales</i> |
| Capital | Financiamiento basado en materias primas <i>Demasiado dinero en un lugar (estrategia especulativa), muy poco en otro (regeneración de bienes comunes)</i> | Rediseñar el flujo de dinero de los lugares donde hay demasiado (burbujas especulativas) a donde tenemos muy poco (regeneración de nuestros bienes comunes ecológico, sociales y culturales) |
| Tecnología/data | Desigualdad epistemológica <i>Manipulación del comportamiento del colectivo</i> <i>Dismutación del bienestar y la creatividad humanos</i> | Igualdad epistemológica <i>Hacer que los sistemas de vean a sí mismos</i> <i>Mejorar el bienestar y la creatividad humanos</i> |
| Administración | De arriba hacia abajo, tradicional <i>Organización en torno a objetivos dados</i> | Liderazgo del ecosistema <i>Organizarse en torno a futuros emergentes</i> |
| Consumo | Consumismo <i>Producto interno bruto (PIB)</i> | Bienestar para todos <i>Felicidad nacional bruta (FNB)</i> |
| Gobernanza | Jerarquías, mercados, grupos de intereses especiales | Acción colectiva basada en la conciencia (ABC) |
| Propiedad | Estatal, privada | Propiedad basada en bienes comunes |

Tabla 1. Una reformulación de ocho categorías centrales del pensamiento económico de ego a eco (Scharmer y

Existen marcos económicos alternativos. El problema es que no tienen nada parecido a las estructuras de apoyo que permitieron el surgimiento de la escuela de pensamiento neoliberal. Instituciones como The Mont Pelerin Society ayudaron a establecer el paradigma económico prevaleciente, y el Premio Nobel de Ciencias Económicas es una celebración anual de su “éxito”.

Necesitamos una estructura de apoyo estratégica similar para el nuevo paradigma económico. Eso ayudará a cambiar el centro de gravedad del pensamiento económico del ecosistema a la conciencia del ecosistema.

2. Gobernanza: actualizar el sistema operativo económico de una lógica del ego a una eco-lógica

Repensar la economía es el primer paso. El segundo es rediseñar las instituciones económicas clave en consecuencia. Una forma de aplicar el pensamiento sistémico a la evolución de nuestros sistemas sociales es usando la analogía del teléfono inteligente. Con nuestros smartphones podemos realizar dos tipos de actividades. Primero, podemos descargar una nueva aplicación. En términos económicos, eso es como el desarrollo horizontal: agregar una nueva habilidad que puedes utilizar. En segundo lugar, podemos actualizar el sistema operativo. Eso es como el desarrollo vertical: actualizar nuestro conocimiento y conciencia, nuestras cualidades de conexión.

Para extender esta metáfora, la Tabla 2 diferencia la evolución de los sistemas en cuatro sistemas operativos diferentes: OS 1.0: centrado en la entrada y la autoridad; OS 2.0: centrado en la producción y la eficiencia; OS 3.0: centrado en los resultados y en el usuario; y OS 4.0: regenerativo y centrado en el ecosistema; traza la evolución de los sistemas sociales clave frente a esos sistemas operativos.

| Sistema Operativo | Aprendizaje | Salud | Cultivo/Alimento | Finanzas | Desarrollo | Gobernanza | Sostenibilidad y criterios ESG |
|---|--|---------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.0: <i>Centrado en lo que Entra y en la Autoridad</i> | Tradicional: Centrado en el maestro | Tradicional: Centrado en el doctor | Tradicional: Centrado en el agricultor | Tradicional: Centrado en el banquero | Mercantilismo: Reservas en oro | Mano visible: Jerarquía | Cumplimiento |
| 2.0: <i>Centrado en lo que Sale y en la Eficiencia</i> | Orientado a los exámenes: Aprendizaje de memoria | Medicina basada en la evidencia | Agricultura industrial: Monocultivos | Capital extractivo: Ciego ante los efectos secundarios | Producto económico: PIB | Mano invisible: Mercado | Eficiencia del recurso |
| 3.0: <i>Centrado en el Resultado y en el Usuario</i> | Centrado en quien aprende | Medicina centrada en el paciente | Agr. orgánica: Reducir la huella negativa | Inversión orientada al impacto: Elegir desde la conciencia de los efectos, ESG | Bienestar humano: IDH | Grupos de interés organizados: Construcción de coaliciones | Innovación de los negocios/ Cero Neto |
| 4.0: <i>Centrado en el Eco-sistema y la Regeneración</i> | Aprendizaje enfocado en la persona completa y en los sistemas completos: Ed. para el florecimiento humano | Fortalecer las fuentes de bienestar | Agricultura regenerativa: La comida como el medio para sanar al planeta y a la gente | Finanzas regenerativas: Transformar sistemas; Conciencia plena de los efectos secundarios | Bienestar humano y planetario: PHDI, GNH | ACCC: Acción Colectiva desde la Conciencia Compartida | Propósito: Transformación del ecosistema |

Fuente: Cuatro etapas de la evolución de los sistemas, cuatro sistemas operativos, Scharmer, 2018

Tabla 2. Cuatro etapas de evolución de sistemas, cuatro sistemas operativos

En muchos sistemas hoy en día, los principales actores operan de acuerdo con OS 2.0; muchos están tratando de pasar a alguna versión de 3.0; y la mayoría de los innovadores que operan en el espacio 3.0 están luchando ahora para pasar a la siguiente frontera (4.0). Como varios altos funcionarios de varias agencias de la ONU han dicho recientemente en conversaciones privadas: “Estamos tratando de resolver los desafíos 4.0 con patrones de respuesta 1.0 y 2.0”.

La principal barrera (y punto de influencia) para la evolución de las estructuras de gobierno es que faltan dos elementos cruciales. Primero, en la mayoría de los sistemas nos faltan plataformas que reúnan a todas las partes interesadas relevantes: el lado de la oferta, los usuarios, los clientes y los ciudadanos que participan en estos sistemas. Y en segundo lugar, una vez que se reúne la constelación adecuada de socios y actores, no existe un proceso ni una infraestructura de apoyo que les ayude a pasar del debate al diálogo, y de una visión aislada a una visión compartida del sistema.

Cuando estos dos elementos están en su lugar, el sistema puede pasar de su estado actual a un modo de operación 4.0. En la gobernanza 4.0, un enfoque de liderazgo de sistemas completos puede crear una conciencia compartida entre todos los actores clave (ABC: acción colectiva basada en la conciencia). ¿Dónde vemos que ABC evoluciona espontáneamente en la sociedad actual? Muchos lugares: localmente, en pueblos, en ciudades, en regiones. Cada vez que las personas se organizan en torno a un bien común basado en un lugar, tendemos a ver una versión de acción colectiva basada en la conciencia (ver Tabla 1). La razón por la que los grupos de intereses especiales tienen tanta influencia sobre los sistemas más grandes se debe a la falta de plataformas y procesos que proporcionen transparencia y espacios de celebración para la participación colectiva.

Cuando estas estructuras de gobernanza colectiva están en su lugar, pueden generar un cambio significativo: el poder de evolucionar o autoorganizar la estructura de un sistema.

3. Big Tech: de reducir a mejorar el florecimiento y la creatividad humanos

Así como la última parte del siglo XX fue moldeada por un movimiento ambiental global en respuesta al impacto no deseado de la tecnología en nuestra naturaleza exterior, el comienzo del siglo XXI está siendo moldeado por los efectos secundarios no deseados de la tecnología en nuestra naturaleza interior: nuestras mentes. El impacto adverso de las redes sociales, particularmente en los usuarios más jóvenes, está bien documentado e investigado, pero ha cambiado poco en el comportamiento real de estos sectores y empresas.

El punto de apalancamiento que debe abordarse aquí es la iluminación y el desmantelamiento de la ficción mercantil. ¿Cuándo acordamos ceder la propiedad de nuestros datos personales y experiencias de vida a personas como el fundador de Facebook, Mark Zuckerberg? Nadie ha tenido esta conversación. Ocurrió en un punto ciego colectivo de nuestra conciencia. Pero la experiencia humana, como la naturaleza, no es una mercancía. Y si se le trata como tal, entonces los resultados de esta ficción serán contraproducentes para nuestra condición humana y nuestro bienestar social, al igual que la mercantilización de la naturaleza fue contraproducente para el bienestar de nuestro planeta.

Como primer paso hacia la transformación, podemos co-crear nuevos arreglos en los que las empresas basadas en datos, sus usuarios y otros ciudadanos se sienten todos alrededor de la misma mesa. Colectivamente, debemos redactar un nuevo contrato social que incluya el uso de datos para el bienestar de todos, haciendo que el sistema se vea y se gobierne a sí mismo.

4. Política: hacer que la democracia sea más dialógica, distribuida, directa y basada en datos

Tres de cada cuatro ciudadanos en los países del G20 apoyan la transformación del sistema socioeconómico para abordar mejor los desafíos sociales y ecológicos de nuestro tiempo. Pero ¿qué tanto está cumpliendo nuestro sistema político actual con esta aspiración? Muy poco. Ese es el problema; pero también es la oportunidad. Es muy poco probable que ocurran los cinco cambios si no mejoramos la toma de decisiones en nuestro sistema político. La política está en crisis en la mayoría de las democracias de hoy. Con demasiada frecuencia, la toma de decisiones es capturada y secuestrada por grupos de intereses especiales extremadamente pequeños que comprometen el bienestar de todos (ejemplo: la industria de los combustibles fósiles).

La intervención en este espacio debe centrarse en innovaciones que hagan que la democracia sea más dialógica, más distribuida, más basada en datos y más directa. Necesitamos nuevas infraestructuras cívicas que creen escenarios en los que los diálogos directos, distribuidos y basados en datos puedan informar e inspirar la evolución de la toma de decisiones colectiva.

Esta intervención en la política y la intervención en el gobierno de datos hablan del punto de influencia número cuatro de Meadows: el poder de cambiar, evolucionar y autoorganizar la estructura de un sistema.

5. Infraestructuras de aprendizaje social: democratizar la alfabetización transformadora

Las cuatro intervenciones descritas anteriormente complementan (y en parte reemplazan) las relaciones competitivas con las colaborativas. Esto suena muy bien en el papel. Pero solo funciona en la práctica si los nuevos arreglos colaborativos tienen una capacidad de liderazgo colaborativo que infunda inteligencia y liderazgo intencional en la gobernanza del sistema. La creación de infraestructuras de aprendizaje que construyan esta nueva capacidad colectiva a escala es crucial para que los cinco cambios funcionen.

El liderazgo, desde una perspectiva de sistemas, es la capacidad de un sistema para sentir y dar forma a su futuro. Es la capacidad de un sistema de soltar lo viejo y dejar venir lo nuevo: el futuro que quiere emerger. En otras palabras, las nuevas capacidades de liderazgo que necesitamos construir tienen mucho que ver con el punto de influencia más importante para efectuar cambios en los sistemas: el poder y la capacidad para trascender paradigmas.

Desde una perspectiva de sistemas, hoy vemos dos trayectorias evolutivas principales que están remodelando el panorama del aprendizaje y el liderazgo. Uno de ellos trata de ampliar y el otro de profundizar el proceso de aprendizaje convencional. La Figura 4 representa el proceso de aprendizaje donde el eje vertical representa las etapas de profundización, en el siguiente orden:

- Formatos tradicionales que se enfocan en la cabeza (aprender memorizando información)
- Aprender haciendo, que se centra tanto en la cabeza como en la mano (aprendizaje reflexivo)
- Aprender mediante la creación conjunta, que se centra en los tres: la cabeza, el corazón y la mano (aprendizaje transformacional)

El eje horizontal muestra cómo los alumnos (individuos, grupos, organizaciones y ecosistemas de socios entre organizaciones) necesitan trabajar juntos.

¿En qué parte de esta matriz se están aplicando actualmente los recursos y la atención institucional? En la parte inferior izquierda. Casi todas las instituciones educativas y gran parte de la industria de la formación y el desarrollo de capacidades se centran en transmitir información a las personas, con algunas excepciones notables que incorporan el aprendizaje en equipo y reflexivo (aprender haciendo).

Pero dados los enormes desafíos que se nos presentan, ¿dónde debería estar nuestro enfoque principal en este momento? En la esquina superior derecha. El punto ciego de nuestros sistemas actuales de desarrollo de capacidades de aprendizaje y liderazgo podría llenarse con el aprendizaje de ecosistemas transformadores.

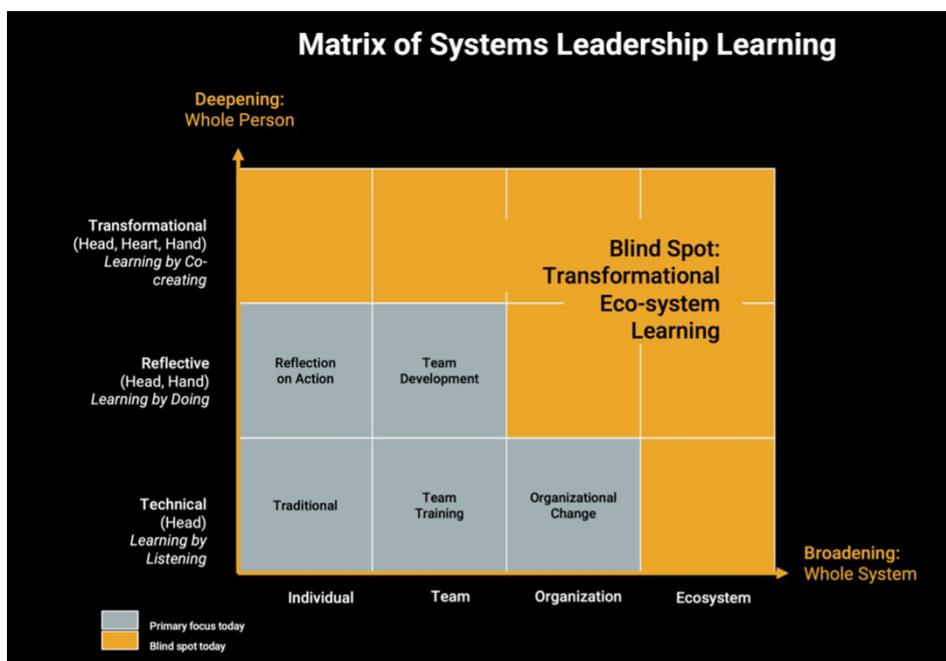


Figura 4. Matriz de sistemas de aprendizaje y liderazgo.

En términos de aprendizaje y liderazgo, esta quinta intervención debe enfocarse en construir capacidades de liderazgo transformacional en la sociedad: en individuos, equipos, grupos y ecosistemas multipartícipes. El objetivo debería ser democratizar el acceso a la alfabetización

transformadora (Schneidewind, 2013).

Poniéndolo todo en práctica

Estas cinco intervenciones, en el paradigma económico, en la gobernanza institucional, en la gobernanza de datos, en la evolución democrática y en la construcción de infraestructuras de aprendizaje social, juntas abordarían los cinco puntos de influencia más importantes que identificó Meadows. La creación de capacidad colectiva en el aprendizaje de sistemas y el liderazgo de sistemas es probablemente el punto de apalancamiento más importante.

Terminaré compartiendo 10 consejos prácticos para desarrollar la capacidad de liderazgo transformacional a escala. Estos provienen de la experiencia de laboratorios de aprendizaje en acción en todo el mundo copatrocinados e impartidos por el Presencing Institute y otros socios institucionales: MITx u.lab, MIT IDEAS Indonesia y UN SDG Leadership Labs, y han involucrado a más de 250,000 creadores de cambios en miles de países. iniciativas y proyectos. Se puede encontrar más información sobre estas iniciativas en el sitio web de [u-school for Transformation](#).

1. Dar sentido a los sistemas y verse a sí mismos

La clave para hacer que las colaboraciones de múltiples partes interesadas funcionen radica en cambiar la mentalidad de los miembros de un silo a una visión de sistemas, o de un egosistema a una conciencia de ecosistema. Eso sucede cuando el sistema aprende a sentir y verse a sí mismo.

2. Herramientas y campos de práctica

Lograr que un sistema se sienta y se vea a sí mismo requiere métodos y herramientas de apoyo. Pero el simple hecho de arrojar un nuevo conjunto de herramientas a las personas rara vez es efectivo. Debido a que las nuevas herramientas requieren que las personas interactúen con otros de nuevas maneras, también necesitan entornos seguros donde las personas puedan practicar su uso (campos de práctica).

3. Aprendizaje incorporado y artes sociales

En estos campos de práctica, el uso de prácticas de aprendizaje incorporadas, inspiradas en las artes sociales, ha demostrado ser fundamental para pasar de entornos de aprendizaje convencionales (centrados en la cabeza) a entornos de aprendizaje transformadores (cabeza, corazón, mano).

Por ejemplo, usamos Social Presencing Theatre como una forma intuitiva de mapear las estructuras invisibles profundas del cambio de sistemas (Hayashi, 2021). Los actores varían según el contexto, pero siempre están presentes tres roles: las voces de la Madre Tierra, de los más marginados (en cada sistema) y del futuro emergente (niños o futuras generaciones).



Figura 5. Mapeo de estructura profunda con Teatro de Presencia Social

4. El poder de la escucha y el diálogo

El primer cambio y el más factible hacia un cambio profundo de los sistemas suele ser a nivel interpersonal, en la forma en que escuchamos y mantenemos conversaciones. Los participantes del taller dicen constantemente que la calidad de su escucha afecta no solo su trabajo de liderazgo sino también sus otras relaciones y toda su experiencia de vida; en resumen, todo.

5. Infraestructuras de apoyo, o “contenedores”

Para ser transformadoras, las infraestructuras de aprendizaje deben ayudar a los equipos a enfrentar los desafíos del mundo real de frente. En la Figura 6 se describe un proceso de cinco pasos para construir una infraestructura de apoyo.



Figure 6. El Proceso U: un proceso, cinco etapas

6. Liderazgo interno

En la fuente de todo gran trabajo de liderazgo hay dos preguntas fundamentales: (1) ¿Quién es mi Yo? (2) ¿Cuál es mi Trabajo? El yo con Y mayúscula se refiere a la mayor posibilidad futura de alguien. El trabajo con T mayúscula se refiere al propósito de una persona u organización, es decir, para qué están aquí. Ofrecer espacios, métodos y herramientas de calidad para explorar estas cuestiones es esencial para el trabajo de liderazgo transformador (Ray, 2004).

7. Plataformas combinadas

Las plataformas combinadas en línea y fuera de línea que permiten a los participantes organizarse fácilmente en pequeños grupos y conectarse a través de geografías y sistemas es otra característica clave de una infraestructura de aprendizaje escalable.

8. Arenas de activación

Cuando se colabora con personas en un contexto de ansiedad y depresión colectivas, no siempre es fácil conectarse con un sentido de posibilidad profunda, vincular a las personas y a los posibles agentes de cambio con sus aspiraciones más profundas. Para hacerlo, eventos altamente accesibles y escalables que ofrecen una experiencia inicial de conexión inspirada en el contexto de historias en primera persona de, entre otros, los propios pioneros del cambio de sistemas profundos pueden desencadenar y activar este potencial latente para el cambio profundo que actualmente existe en todo el mundo.

9. Evolucionando juntos

Intenta establecer un proceso central compartido de co-sensibilización y co-creación conjuntas de futuros emergentes, que dé vida a todo lo anterior y haga posible que las personas colaboren a través de múltiples fronteras (Figura 2).

10. Liderazgo del ecosistema

El viaje de transformación de los tipos de sistemas operativos 1.0 y 2.0 a los 3.0 y 4.0 implica una evolución de formas de operar egocéntricas a ecocéntricas (Tabla 2).

Conclusiones

Este documento comenzó preguntando qué se necesitaría para transformar el sistema económico actual de un egosistema a un ecosistema. Se ha argumentado que falta el punto de influencia más importante para cambiar un sistema: nuestra capacidad para trascender un paradigma existente (Meadows, 1999). De las cinco intervenciones discutidas, la construcción de infraestructuras de aprendizaje transformacional es una de las más importantes porque sin esa capacidad muchas de las otras intervenciones no van a funcionar. A partir de ejemplos del mundo real de infraestructuras de aprendizaje transformador, podemos extraer dos lecciones. Sí, es posible construir espacios de aprendizaje transformadores a escala (y así democratizar el acceso a métodos, herramientas y espacios). Y no, no son tan fácilmente escalables como los entornos de aprendizaje tradicionales; por ello, para ayudar a otros a poner en práctica la transformación, se concluye describiendo 10 formas de desarrollar la capacidad de liderazgo transformacional.

Referencias

Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity*. John Wiley & Sons.

Hayashi, A. (2021). *Social presencing theater: The art of making a true move*. PI Press.

Mayer, J. (2017). *Dark money: The hidden history of the billionaires behind the rise of the radical right*. Anchor.

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). The limits to growth: A report to The Club of Rome (1972). *Google Scholar*, 91.

Meadows, D. H. (1999). Leverage points: Places to intervene in a system. <https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/#:~:text=By%20Donella%20Meadows~,produce%20big%20changes%20in%20everything>.

Ray, M. L. (2004). *The highest goal: The secret that sustains you in every moment*. Berrett-Koehler Publishers.

Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.

Scharmer, C. O. (2018). *The essentials of Theory U: Core principles and applications*. Berrett-Koehler Publishers.

Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future:*

From ego-system to eco-system economies. Berrett-Koehler Publishers.

Scharmer, O., Pomeroy, E., & Kaufer, K. (2021). Awareness-based action research: Making systems sense and see themselves. *D. Burns, J. Howard, J. and SM Ospina (Eds.) The SAGE Handbook of Participatory Research and Enquiry*. SAGE Publications Ltd.

Schneidewind, U. (2013). Transformative literacy: understanding and shaping societal transformations/Transformative literacy: gesellschaftliche veränderungsprozesse verstehen und gestalten. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 22(2), 82–87.

Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). *Presence: Human purpose and the field of the future* (Vol. 20081). Cambridge, MA: SoL.

Zuboff, S. (2020). Caveat Usor: Surveillance Capitalism as Epistemic Inequality. *Zuboff, Shoshana, "Caveat Usor: Surveillance Capitalism as Epistemic Inequality," in Kevin Werbach ed., After the Digital Tornado*, Cambridge University Press, Cambridge.

**Earth
4All**



Earth4All es una iniciativa internacional para acelerar los cambios de sistemas que necesitamos para un futuro equitativo en un planeta finito. Combinando la mejor ciencia disponible con el nuevo pensamiento económico, Earth4All fue diseñado para identificar las transformaciones que necesitamos para crear prosperidad para todos. Earth4All fue iniciado por el Club de Roma, el Instituto de Potsdam para la Investigación del Impacto Climático, el Centro de Resiliencia de Estocolmo y la Escuela de Negocios de Noruega. Se basa en los legados de Los límites del crecimiento y los marcos de los límites planetarios.

www.earth4all.life www.clubderoma.org.ar

Esta obra tiene una licencia Creative Commons
Licencia Internacional Atribución no Comercial 4.0

