

ENTREVISTA CON EL PADRE DE LA TEORÍA U

Otto Scharmer: "A nivel global, hoy estamos viendo un masivo fracaso del liderazgo"

El académico del MIT, de visita en Santiago invitado por Fundación Colunga e Imago Global Grassroots, propone un nuevo concepto de líder en tiempos de cambio acelerado y disrupción contante, critica las redes sociales y muestra su entusiasmo por el proceso de cambios que atraviesa Chile. **MANUEL FERNÁNDEZ BOLVARÁN**



El investigador de origen alemán es autor del libro "Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge".

Otto Scharmer recurre a tres números para ilustrar el tema que lo obsesiona: por qué, colectivamente, la humanidad genera resultados que nadie quiere.

El primero es 1,6 y se refiere a que nuestra economía usa cada año una cantidad de recursos que es 1,6 veces la capacidad de regeneración del planeta. El segundo es 1,7 y se refiere a la cantidad de *billones* de dólares en que aumentaron sus fortunas unas decenas de multimillonarios estadounidenses durante la pandemia, mientras que 200 millones de personas en el mundo caen en la extrema pobreza. El tercero es 44, el porcentaje de estudiantes de secundaria en EE.UU. que sienten desesperanza extrema, ansiedad o depresión. "Si este es el resultado, hay algo que no está funcionando bien en nuestro sistema", dice el profesor del MIT y padre de la Teoría U, especializado en cambio transformacional, quien se encuentra de visita en Chile por invitación de Fundación Colunga e Imago Global Grassroots. Añade: "El tema es que nadie se levanta en la mañana, se mira al espejo y dice: 'Ok, hoy voy a destruir más el planeta, perjudicaré más a la gente y me autoinfligiré más daño'. De algún modo, organizamos nuestros sistemas de manera que lo hacemos".

—¿Por qué pasa esto?

"Veo al menos tres capas de problemas sistémicos. El primero es cómo organizamos nuestras estructuras económicas, de gobierno y educacionales. El segundo es el paradigma mental que subyace a esa estructura; por ejemplo, si tenemos zonas de sacrificio es porque nuestra economía se estructura de una manera que lo permite porque ve a la naturaleza solo como un bien. Si cambia ese paradigma y se ve a la naturaleza como el cimiento de todo, eso implica estructuras diferentes, como la economía circular y regenerativa.

La tercera capa es nuestra fuente más profunda de creatividad. Hablo con muchos líderes del mundo público y corporativo, y en privado lo que te dicen es: 'Sé que lo que hoy hacemos no es sostenible, quiero hacer las cosas de manera diferente, pero no sé cómo'. Por eso me impresiona lo que está pasando en Chile. Vine en 2017 y ahora, al volver, estoy impresionado por lo que han estado haciendo estos cinco años. Miraron sus problemas más difíciles y empezaron a organizarse alrededor de ellos. No es fácil y hay mucho aún por hacer, pero la gran mayoría del país sabe que un cambio profundo es necesario y que se necesita rediseñar los cimientos más profundos de nuestro sistema. Aplaudo eso y creo que lo que pasa en Chile es la avanzada de un movimiento global que ya estamos viendo hoy.

De hecho, en una encuesta reciente, el 74% de la ciudadanía de los países del G-20 apoya la idea de transformar los sistemas económicos y sociales para enfrentar mejor los problemas medioambientales y de inequidad. Muchos desean un cambio transformador. ¿Pe-

ro dónde está ocurriendo realmente? Creo que en Chile; lo que están haciendo es muy valiente".

—Algo llamativo de este proceso de cambio en Chile es que surgió sin líderes visibles. ¿Es necesario el liderazgo para la transformación de la que Ud. habla?

"A nivel global, lo que estamos viendo hoy es un fracaso masivo del liderazgo en la mayoría de las instituciones. Para mí, el liderazgo es la capacidad de un sistema de sentir y dar forma al futuro, de adentrarse en territorios desconocidos. Y si buscas ese liderazgo hoy, no lo encuentras. Hay una enorme brecha de liderazgo sistémico y transformador en el mundo que necesita ser resuelta, porque si no, es muy improbable que seamos exitosos".

—¿Cómo luce una organización que tiene este modelo de liderazgo?

"En mi trayectoria, nunca he conocido un líder que tenga un desafío relevante y que haya logrado resolverlo exclusivamente dentro de su propia organización. Ni un solo caso. En todo reto, dependemos del aporte de socios externos y por eso se necesita un set de herramientas que amplíe las mentes.

PARA SCHARMER, AUNQUE "SE HABLA MUCHO DE INNOVACIÓN RADICAL, MUY POCOS LA PRACTICAN; CASI TODOS BUSCAN MEJORAR LO QUE TIENEN Y NO DESAFIAR LOS SUPUESTOS CLAVE DE SU MODELO DE NEGOCIOS. PARA ESTO ÚLTIMO SE NECESITA EJERCER VERDADERO LIDERAZGO".

Estas no son las herramientas tradicionales que se forman en la escuela de negocios. Estos nuevos desafíos en que tienes que alinear un ecosistema de socios y pasar de una conciencia egosistémica a una ecosistémica en que incorporo en mis decisiones no solo mi perspectiva sino de la de mis socios, requiere un nuevo set. Ahí advierto un primer déficit: los líderes necesitan herramientas que permitan a la organización verse a sí misma, tal como cuando una persona tiene problemas, recurre a un *coach*. También se requiere un espacio seguro para que los líderes entrenen estas habilidades, tal como un artista tiene un lugar donde ensaya antes de salir a escena. Y se necesitan infraestructuras de colaboración y aprendizaje en el ecosistema, en que los líderes vivan el proceso de entender qué está causando estos resultados no deseados, vea el sentido desde el punto de vista de sus *stakeholders*, particularmente de los más marginalizados, y luego genere ideas de cómo mejorar, a través de pequeños experimentos hasta conducirlos por un camino viable".

—Todas estas herramientas requieren mucha confianza y en Chile, al menos, enfrentamos una crisis de confianza en muchos niveles. ¿Es posible resolver esto?

"Hoy vivimos un momento de transición, en que el antiguo sistema ya no funciona y el nuevo todavía no emerge

del todo. Es una época que causa confusión o desesperación. Dicho eso, en mi perspectiva, la confianza reside en confiar en uno mismo; si confías en ti, eso te lleva a confiar en otros. Y el líder de hoy necesita confianza en la acción, lo que no significa que tenga que hacer las cosas bien siempre, sino tener el valor de adentrarse en nuevos territorios. Y eso se debe aprender en la escuela, por lo que reimaginar la infraestructura educacional es un paso básico para enfrentar nuestros desafíos.

En un mundo de disrupción, no basta con que la escuela entregue conocimiento. Debe formar capacidad de emprendimiento, de innovación, de activar la cabeza, el corazón y las manos. Eso obliga a dejar de pensar solo en individuos y avanzar hacia equipos, habilidades de colaboración y capacidades de liderazgo colectivo. Así, cuando la disrupción golpea, la persona sentirá la confianza de que puede adentrarse en estos nuevos territorios. Y si conectas a estos líderes, puedes escalar esto a nivel de sociedad".

—¿Cree que tecnologías como las redes sociales son aliadas u obstáculos para enfrentar estos desafíos?

"La tecnología debiera ser una gran aliada, porque brinda infraestructura para las habilidades colaborativas. Sin embargo, la realidad es que la manera en que las redes sociales y la tecnología están siendo diseñadas y diseminadas en la sociedad es parte del problema y no de la solución. No solo están generando más depresión juvenil, sino también menos colaboración en nuestras sociedades. Tenemos un reducido grupo de individuos, con muy escasas habilidades sociales, diseñando la infraestructura de comunicaciones de cientos de millones de personas. Eso es grave".

—Tras la pandemia, ¿es optimista o pesimista sobre la capacidad humana de solucionar sus mayores retos?

"Diría que ambas, pero al optimismo. La pandemia desnudó muchos problemas que tenemos y mostré que si quieres realmente hacerte cargo de los grandes desafíos, tienes que ser responsable y pensar en el bienestar de todos. Esa es una buena política y una buena economía. ¿Hemos hecho eso? En un nivel global, no. ¿Me deprime eso? No, porque creo que refleja la transición en que estamos. Como cada innovador sabe, antes de acertar, te equivocas y mucho. Necesitas aprender de cada fracaso e intentar de nuevo. Así es nuestra época: hay muchas cosas que no funcionan y necesitamos aprender de ello. La especie humana está chocando con límites que no había conocido antes. Y lo que nos hace especiales es nuestra habilidad para colaborar a un nivel global. Estamos avanzando hacia un nuevo nivel de colaboración que se organiza en torno a la conciencia y no a los mecanismos antiguos de jerarquía. Necesitamos estructuras más inclusivas, que se enfoquen en el bienestar de todos. Y ese proceso toma tiempo".

PREMIANDO LA INNOVACIÓN SOCIAL

La agenda de Scharmer en Chile incluyó una clase magistral titulada "Liderando el futuro emergente", que se realizó en el Centro de Innovación de la Universidad Católica. En ese contexto, fue la figura central también de la primera entrega del Premio Innovación Social y Cambio 2022, con el cual Fundación Colunga busca reconocer a líderes sociales que encarnen los principios del cambio sistémico transformador.

En esta primera versión, se distinguió a Bernardita Yuraszcek, José Andrés Murillo y María Paz Badilla, de las fundaciones Impulso Docente. Para la Confianza e Ideas Para la Infancia, respectivamente. "Reconocer su trabajo es también reconocer lo que se está haciendo en Chile y que, muchas veces, se ve invisibilizado, sobre todo cuando se refiere a temas de niñez, así que cada espacio de visibilidad es importante", dijo el director ejecutivo de Colunga, Arturo Celedón.