



**DEL MENOSPRECIO AL FUTURO EMERGENTE: UN ESPACIO DIALÓGICO
ENTRE HONNETH Y SCHARMER PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL**

Trabajo de grado presentado para optar al título de:

Profesional en Artes Liberales en Ciencias Sociales

Autor:

Miguelangel Vargas Barriga

Director:

Dr. Carlos Gustavo Patarroyo G.

Universidad del Rosario
Artes Liberales en Ciencias sociales
Bogotá D.C
2025

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y PROPÓSITO DEL TRABAJO	7
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	10
1.3. OBJETIVO GENERAL	11
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
2. METODOLOGÍA.....	12
2.1 TIPO DE ESTUDIO	12
2.2 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	13
3. LAS DOS TEORÍAS: SUS FUENTES Y SUS PROPÓSITOS	14
3.1. TEORÍA U.....	14
<i>¿Qué es la teoría U?.....</i>	<i>14</i>
<i>¿Cómo surgió?</i>	<i>15</i>
<i>El desarrollo de la teoría U (Una respuesta contemporánea a las crisis del siglo XXI).....</i>	<i>17</i>
<i>Los tres movimientos de la U (macroestructura)</i>	<i>22</i>
<i>Los siete pasos de la teoría U (microestructura)</i>	<i>24</i>
3.2 TEORÍA DEL RECONOCIMIENTO	27
<i>¿Qué es?</i>	<i>27</i>
<i>¿Cómo surgió?</i>	<i>28</i>
<i>La fenomenología del espíritu. La dialéctica del amo y el esclavo</i>	<i>29</i>

<i>Desarrollo de la Teoría del reconocimiento</i>	32
LAS TRES FORMAS DE RECONOCIMIENTO SEGÚN AXEL HONNETH	34
<i>¿Que se necesita para que haya reconocimiento efectivo en Honneth?</i>	38
4. LA CONSTRUCCIÓN DE UN ESPACIO DIALÓGICO EN CUATRO MOMENTOS ...	40
4.1. PRIMER MOMENTO: DIAGNÓSTICO DEL PRESENTE	41
<i>Honneth: Menosprecio estructural e invisibilización del individuo</i>	41
<i>Scharmer: Ceguera sistémica y desconexión estructural</i>	42
<i>Movilizador social</i>	45
4.2. SEGUNDO MOMENTO: EL ORIGEN DEL CAMBIO	46
<i>El malestar subjetivo como catalizador del cambio</i>	47
<i>La intencionalidad del cambio</i>	48
<i>El individuo como agente del cambio</i>	49
4.3. TERCER MOMENTO: LA IMPLEMENTACIÓN Y LA PRÁCTICA	52
<i>El camino de acción en Honneth</i>	53
<i>El camino de acción Scharmer (soltar el pasado para dejar venir el futuro)</i>	58
<i>Tensiones, Límites y una integración crítica</i>	63
4.4. CUARTO MOMENTO: DE LA CRÍTICA AL CAMINO	64
<i>Movimientos sociales y liderazgo transformacional (como posible diagrama de flujo del cruce de sus herramientas)</i>	65
CRUCE ENTRE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS	66
DIAGRAMA DE FLUJO DEL CRUCE DE LAS HERRAMIENTAS	67
<i>Identificar lo no reconocido</i>	67
<i>Comprensión colectiva de la injusticia</i>	69
<i>Pasar de indignación a construcción de alternativas</i>	70
<i>Cambiar estructuras desde la práctica</i>	71
<i>La demanda por el reconocimiento ya contiene un futuro emergente</i>	72

5. REFLEXIONES FINALES..... 74
6. BIBLIOGRAFÍA 76

Resumen

Esta investigación propone un espacio de diálogo teórico entre la Teoría U de Otto Scharmer y la teoría del reconocimiento de Axel Honneth, con el objetivo de explorar cómo ambas pueden complementarse para enriquecer la comprensión y la práctica de los procesos de transformación social. Esta articulación se plantea a partir de un vacío existente en la literatura, donde no se ha desarrollado un diálogo explícito entre ambas teorías. Mediante una metodología cualitativa basada en el análisis documental, se identifican similitudes, diferencias y posibles puntos de convergencia, así como vacíos teóricos que persisten incluso después del ejercicio dialógico, desde los cuales se plantean nuevas proposiciones conceptuales. La investigación sostiene que, mientras Honneth proporciona un marco crítico sobre el reconocimiento como base para la identidad y la justicia social, Scharmer ofrece una metodología orientada al cambio organizacional y personal. La tesis estructura el diálogo entre ambas teorías a través de cuatro momentos clave en la transformación social: diagnóstico, origen del cambio, camino hacia la acción y formulación del futuro posible. Se concluye que una integración crítica y reflexiva de estos enfoques puede ofrecer herramientas teóricas y metodológicas más sólidas para afrontar los desafíos sociales actuales, promoviendo procesos de transformación más justos, inclusivos y sostenibles.

Palabras Clave:

Teoría U, Teoría del reconocimiento, Relaciones intersubjetivas, Diagnóstico social, Transformación personal y social, Desarrollo individual, Construcción de Identidad, lucha por el reconocimiento.

INTRODUCCIÓN

Esta tesis propone un espacio dialógico inédito entre dos teorías de origen radicalmente distinto: la teoría del reconocimiento de Axel Honneth, nacida en la filosofía social crítica, y la teoría U de Otto Scharmer, desarrollada en el campo del liderazgo organizacional. A pesar de sus diferencias disciplinares, conceptuales y metodológicas, ambas abordan de manera complementaria los procesos de transformación social. La decisión de generar un espacio dialógico entre ambas surge de la necesidad de superar los límites que cada enfoque aborda por separado y de explorar cómo su encuentro puede ser el primer paso para formar nuevas posibilidades que permitan comprender y activar cambios sociales más justos, profundos y sostenibles.

Honneth ofrece un marco normativo centrado en el menosprecio y la lucha por el reconocimiento como análisis social. Se eligió porque cuenta con una fundamentación teórica muy robusta para el análisis estructural y ético de la injusticia, pero deja vacíos en cuanto a los caminos concretos para la acción. Scharmer, por el contrario, es un excelente complemento porque propone una “tecnología social” orientada a la transformación colectiva desde la reflexión profunda. Sin embargo, su enfoque suele quedar atrapado en entornos organizacionales y puede carecer de un análisis del diagnóstico social sólido.

El potencial de esta integración está en reconocer que toda transformación social implica tanto el diagnóstico del malestar social como la construcción de nuevas formas de relación. Por eso, esta investigación no busca fusionar ambas teorías, sino abrir un espacio dialógico y de complemento o colaboración entre ellas, estructurado en cuatro momentos: el diagnóstico del presente, el origen del cambio, el camino hacia la acción y la formulación del futuro posible. En cada uno se analizan los aportes, tensiones y vacíos de Honneth y Scharmer, con el fin de desarrollar nuevas herramientas teórico-prácticas que respondan a los desafíos contemporáneos.

1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y PROPÓSITO DEL TRABAJO

1.1. Problema de investigación

La transformación social es un tema central que se ha desarrollado en múltiples enfoques teóricos contemporáneos. Dependiendo del contexto de la situación que se quiera analizar; por ejemplo, si se trata de un contexto empresarial, donde la transformación social sea mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de una empresa para incrementar su productividad, entonces se recurrirá a enfoques y herramientas teóricas que prioricen la eficiencia, la innovación y la gestión del cambio. Si se tratara, por otro lado, de un contexto político, donde la transformación sea, por ejemplo, que por medio de la participación colectiva de movimientos sociales se reconozcan los derechos de una población, se necesitarán marcos teóricos que aborden discusiones éticas, normativas y de justicia.

Así, el tipo de transformación deseada y el entorno en el que ocurre determinan las herramientas teóricas especializadas que se utilizan para comprender e intervenir en ella. Sin embargo, no siempre las soluciones y caminos de acción de estas herramientas especializadas “dan en el blanco” al momento de identificar con precisión las causas profundas de las problemáticas que intentan resolver. A menudo estas teorías se desarrollan en espacios o campos especializados, sin establecer un diálogo con otras disciplinas que podrían enriquecer la comprensión del contexto donde se desarrollan. Este aislamiento o sobre especialización disciplinar puede provocar que, en la práctica, las soluciones propuestas sean parciales, excesivamente técnicas o descontextualizadas, lo que limita significativamente su efectividad en escenarios complejos, cambiantes e interconectados.

Vivimos en un mundo marcado por la competitividad, los rápidos cambios sociales y organizacionales, las cambiantes dinámicas de poder, los intereses económicos personales, y donde las relaciones interpersonales juegan un papel crucial en la configuración de los comportamientos y resultados dentro de las diferentes transformaciones sociales. Estas tensiones han hecho evidente la necesidad de modelos de transformación que no solo se orienten a la eficiencia, sino que también promuevan la dignidad humana, el reconocimiento mutuo y la justicia social. En este sentido, la transformación social exige enfoques más integrales e interdisciplinarios, que sean capaces de articular lo estructural con lo humano, lo técnico con lo ético, y lo colectivo con lo individual.

En este escenario destacan dos propuestas teóricas contemporáneas que, desde sus respectivos campos, han logrado desarrollar marcos teóricos más comprensivos de la transformación social: **la teoría del reconocimiento** de Axel Honneth y **la teoría U** de Otto Scharmer. Estas teorías surgen de tradiciones teóricas distintas: la filosofía social crítica y la

innovación organizacional, respectivamente. Pese a sus campos de origen aparentemente desligados, ambas teorías proponen enfoques complementarios, pero distintos, para abordar los debates del cambio social y el desarrollo humano.

Por un lado, la teoría del reconocimiento de Axel Honneth (1997) sostiene que el reconocimiento mutuo es la base para la formación de la identidad y la cohesión social. Según Honneth (1997), las luchas por el reconocimiento son el motor fundamental de la transformación social y del cambio en las relaciones interpersonales, ya que, al obtener reconocimiento, se propicia la integración social y se rompe con las barreras de la exclusión (p. 117). Esta teoría tiene como característica ser muy robusta en cuanto al análisis de los diferentes espacios sociales donde se da el reconocimiento. Este análisis va desde los espacios más personales, como la familia o el amor, como base de todas las relaciones intersubjetivas, pasando por los espacios legales, abordando el desarrollo del reconocimiento en términos jurídicos, hasta las grandes sociedades, donde se comprenden las relaciones de los individuos con su entorno. Dentro de la teoría se realiza un estudio muy profundo de cómo se desarrolla el reconocimiento, qué produce el reconocimiento en términos sociales, políticos y morales, y, así mismo, las consecuencias de cuando no existe el reconocimiento efectivo en un individuo y las repercusiones que tiene la falta de reconocimiento en la sociedad en la que habita.

No obstante, la teoría de Honneth, aunque muy robusta en términos de análisis social y moral, presenta ciertas limitaciones en cuanto a su aplicabilidad práctica, pues, aunque entre líneas presenta un camino por donde se suele buscar el reconocimiento —que en este caso sería la lucha por el reconocimiento—, la teoría se presenta en casos muy amplios y no ofrece caminos concretos o pasos desarrollados de forma literal para seguir, en los que la transformación social, en este caso conceptualizada a través del reconocimiento, se pueda desarrollar de forma mucho más práctica. Si bien ofrece una profunda reflexión sobre el menosprecio y la desigualdad, no proporciona al lector herramientas concretas para implementar procesos efectivos de reconocimiento, aún más en ámbitos como el empresarial o en el ámbito laboral, que poseen dinámicas muy complejas de reconocimiento y que merecen ser analizadas con mucha profundidad, y donde el interés por el reconocimiento se puede ver permeado o prevalecer ante la competitividad, la priorización de la producción, la eficiencia o las dinámicas de poder desiguales, u otros factores que no responden principalmente a motivaciones morales, como las que se plantean en la lucha por el reconocimiento.

Por otro lado, la teoría U de Otto Scharmer (2017), aunque se desarrolla desde el ámbito empresarial y de liderazgo organizacional, propone procesos de cambio social fundamentados en un camino colectivo de reflexión y acción para la transformación personal y colectiva. Allí, los individuos y los grupos atraviesan un proceso que, a través de la conexión profunda entre los participantes y la apertura a nuevas posibilidades, busca la co-creación de soluciones innovadoras a los problemas que enfrentan, que no solo resuelven los desafíos inmediatos, sino que también generan un impacto más amplio y sostenible en la comunidad.

El proceso de cambio de la teoría U surge como un nuevo enfoque de transformación organizacional que se caracteriza por desarrollar la capacidad de los participantes de "dejar ir" viejas formas de pensar y actuar, es decir, estructuras mentales y métodos ya obsoletos implementados anteriormente, que pueden tener como base dinámicas de poder asimétricas, que, además, dejan a un lado la experiencia del individuo y del colectivo, y se centran en modelos cerrados de liderazgo. Esto, para luego "emerger" hacia nuevas formas de hacer y de pensar, que se nutren y se construyen desde las experiencias de los otros, teniendo al otro y a uno mismo como fuente de aprendizaje, buscando construir conocimiento colectivo. Además, busca producir cambios en las organizaciones de poder, permitiendo ceder a otros el mando y permitir a otros liderar.

Esta teoría, en contraste con la teoría del reconocimiento, ofrece un proceso de transformación detallado en pasos muy bien explicados que deben atravesar los individuos y las organizaciones. Lo que plantea es una "tecnología social para la transformación", un camino que se debe seguir para lograr su objetivo.

Por otra parte, aunque la teoría U promueve una profunda transformación personal y colectiva, además de que se nutre de nuevas dinámicas sociales y que busca y necesita la escucha intersubjetiva, lógica y emocional, su aplicación en el mundo empresarial no responde necesariamente a un enfoque altruista o a buscar la validación profunda de los individuos involucrados. En este contexto, se implementa principalmente con el objetivo de mejorar la eficiencia organizacional y la productividad, lo que implica que no necesariamente promueve un enfoque que priorice el bienestar genuino de los participantes.

A pesar de su enfoque transformador, la teoría U, en este sentido, se termina utilizando como una herramienta cuyo propósito podría estar más alineado con los intereses instrumentales de las organizaciones: la mejora de la eficiencia organizacional, la optimización de los resultados, más que con una búsqueda de un proceso de transformación social más amplio, integral y sostenible, como lo plantea.

A pesar de sus trayectorias disímiles, ambas teorías aportan elementos fundamentales para comprender la interacción humana y el cambio organizacional desde diferentes campos de acción. Además, ambas teorías, desde su contenido teórico, buscan comprender cómo se producen los procesos de transformación social a partir de experiencias intersubjetivas de malestar y generar caminos de acción para proponer respuestas que sean profundas, inclusivas y sostenibles con el paso del tiempo.

La transformación social requiere fundamentalmente de procesos colectivos, éticos y relacionales, y en la medida en que se necesita una transformación subjetiva de la conciencia colectiva para lograr procesos de acción conjunta, la construcción de espacios de diálogo e intersección de ideas, así como de la aplicación práctica de teorías sociales, son temas

fundamentales y con mucho valor, especialmente al tratar de comprender cómo se producen los cambios en la sociedad contemporánea. A pesar de esta estrecha relación temática entre las dos teorías, en la literatura actual no existe un espacio de diálogo explícito ni sistemático entre ellas (muy seguramente a que una es vista más enfocada en la crítica social y la otra más en el ámbito empresarial), lo que limita la integración e implementación más profunda de sus enfoques y aplicaciones.

Esta tesis se propone precisamente llenar ese vacío, explorando los puntos de convergencia, las diferencias fundamentales y la potencial articulación conceptual entre Honneth y Scharmer. A través de una comparación estructurada, se busca mostrar cómo sus enfoques pueden enriquecerse mutuamente: cómo el análisis estructural del menosprecio que plantea Honneth puede aportar una base crítica a la noción de desconexión sistémica en Scharmer, y cómo los procesos de conciencia y escucha profunda que trabaja la teoría U pueden ofrecer una dimensión experiencial y metodológica a las luchas por el reconocimiento, a la vez que se complementen. Por supuesto, se buscará no “hacer fuerza” a las teorías, es decir, no extenderlas más allá de sus límites para hacerlas encajar la una en la otra. Pero sí se las llevará a un ámbito tal vez más extenso de aquel al que fueron primero pensadas.

Esta tesis es útil para tratar de comprender los vacíos y falencias de ambas teorías, pues el planteamiento central que aborda es cómo, por medio de la comparación de las dinámicas de reconocimiento de Honneth con los procesos de cambio organizacional de la teoría U, así como de sus herramientas principales, podemos proporcionar una visión más completa del panorama metodológico y práctico de estas. Para esto, se busca comprender los elementos que comparten ambas teorías y sus herramientas prácticas efectivas que, aunque de diferentes orígenes, aportan no solamente a la eficiencia organizacional desde un punto de vista netamente instrumental, sino también a la construcción de relaciones interpersonales basadas en el reconocimiento mutuo y la dignidad humana.

1.2. Pregunta de Investigación

Por lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo puede enriquecerse la comprensión de los procesos de transformación social y colectiva a partir de la articulación dialógica entre las dinámicas de reconocimiento propuestas por Honneth y el proceso de transformación descrito en la teoría U de Scharmer?

1.3. Objetivo general

Construir un marco dialógico entre las dinámicas de reconocimiento y transformación colectiva, a través del análisis teórico de la teoría del reconocimiento de Axel Honneth y la Teoría U de Otto Scharmer, que permita su complementariedad a fin de llenar sus posibles vacíos conceptuales o metodológicos.

1.4. Objetivos específicos

- Reconocer la Teoría U y la ética del reconocimiento desde su naturaleza teórica, a partir de un análisis documental.
- Comparar los conceptos clave de la Teoría U de Otto Scharmer y la teoría del reconocimiento de Axel Honneth, identificando similitudes y diferencias en sus enfoques.
- Evaluar críticamente las posibles limitaciones y desafíos de integrar la Teoría U de Scharmer y las ideas de Honneth, proponiendo recomendaciones para enriquecer y fortalecer la comprensión de los procesos de transformación personal y social.

2. METODOLOGÍA

2.1 Tipo de estudio

En esta investigación se utiliza un enfoque cualitativo. Se ha seleccionado este enfoque debido a que se fundamenta en técnicas como la revisión documental, según lo señalado por Vizcaíno Zúñiga et al. (2023). Además, al adoptar un enfoque cualitativo, se emplea un diseño teórico basado en la técnica de análisis de contenido, la cual implica, según los mismos autores, un examen detallado y sistemático de documentos o materiales con el fin de identificar patrones temáticos y tendencias.

De esta manera, en el presente estudio se aplica dicha técnica para recopilar información de investigaciones previas similares, con el objetivo de construir una caracterización sólida que aborde el problema planteado. En un primer momento, se explorarán los campos de origen de ambas teorías para detallar sus diferencias, comprenderlas y delimitar sus campos comunes de aplicación. Además, se presentarán brevemente los fundamentos teóricos de ambos autores.

El propósito de esta tesis no es generar una síntesis total o forzada de ambas teorías, sino formar un espacio dialógico (con sus ventajas y limitaciones), donde se abordarán las herramientas principales, así como los caminos propuestos por cada teoría para abordar el tipo de transformación social que cada una plantea. Para este fin, se identifican varios momentos en el camino de la transformación social, los cuales servirán como un diagrama de flujo para comprender las especificidades y aportes de las teorías en cada etapa del proceso.

Los momentos de la transformación social que parecen ser comunes a ambas teorías (si bien cada una los clasifica de manera diferente) son: (i) el diagnóstico de las problemáticas, esta es la etapa inicial en la que cada teoría, desde sus propios criterios para interpretar la realidad, analiza e identifica los conflictos o tensiones estructurales que requieren atención; (ii) el origen del cambio, entendido como el momento en que surge la motivación para actuar frente a las problemáticas previamente reconocidas; (iii) el camino hacia la acción, que representa la puesta en práctica de las teorías; y (iv) la formulación del futuro posible, concebida como las metas u objetivos que cada teoría propone alcanzar.

Por medio de estos momentos se establecerá el espacio dialógico entre ambas teorías, con el fin de evidenciar tanto las soluciones que surgen del diálogo como los vacíos teóricos, prácticos y conceptuales que permanecen incluso después de la formulación de dicho espacio dialógico.

2.2 Técnicas para la recolección de información

Para la recolección de información se emplearon técnicas como la revisión documental y análisis de datos, tal y como se evidencia en la

Tabla 1

Cuadro de técnicas de recolección de datos

Objetivo General	Objetivos específicos	Técnica	Propósito
Construir un marco dialógico entre las dinámicas de reconocimiento y transformación colectiva, a través del análisis teórico de la teoría del reconocimiento de Axel Honneth y la Teoría U de Otto Scharmer.	Reconocer la Teoría U y la ética del reconocimiento desde su naturaleza teórica, a partir de un análisis documental.	Revisión Documental	Recabar la información necesaria para dar respuesta al problema de investigación
	Comparar los conceptos clave de la Teoría U de Otto Scharmer y la teoría del reconocimiento de Axel Honneth, identificando similitudes y diferencias en sus enfoques.	Análisis de Contenido	Comprender las perspectivas de ambos teóricos y cómo se relacionan en términos de conceptos clave, identificando sus posibles puntos de convergencia o divergencia.
	Evaluar críticamente las posibles limitaciones y desafíos de integrar la Teoría U de Scharmer y las ideas de Honneth, proponiendo recomendaciones para enriquecer y fortalecer la comprensión de los procesos de transformación personal y social.	Análisis de Contenido	Elaborar recomendaciones concretas para mejorar la integración de ambas teorías y promover un mayor desarrollo en la comprensión de las dinámicas de cambio a nivel individual y colectivo.

Fuente: Elaboración propia

3. LAS DOS TEORÍAS: SUS FUENTES Y SUS PROPÓSITOS

3.1. teoría U

¿Qué es la teoría U?

La Teoría U fue desarrollada por Otto Scharmer a principios de la década del 2000 y fue publicada en el libro "Teoría U: Liderando el futuro emergente" (en inglés, "*Theory U: Leading from the Future as it Emerges*") en el año 2007. Esta teoría, motivada por el deseo de comprender cómo las personas y las organizaciones pueden mejorar los procesos de transformación, propone un sistema colectivo que, a través de diferentes pasos, ayuda a los grupos a pasar de cambios superficiales, como ajustar hábitos o métodos de trabajo, a transformaciones profundas que modifican la forma en que piensan, se relacionan y actúan en conjunto.

La teoría U propone que las organizaciones, sociedades y personas pueden utilizar tanto el pasado como el futuro como fuentes de aprendizaje. Con base en esto, la pregunta y el objeto de implementación del libro es: ¿cómo podemos aprender de un futuro que está emergiendo? Esto no significa que el objetivo del libro sea predecir o controlar el futuro, sino que, a través de los pasos que propone, las organizaciones y las personas puedan identificar metas o propósitos en común, que, al mismo tiempo, sirvan como guía y la meta de las acciones que se van a tomar. Al proyectar el camino de acción desde ese futuro donde ya se hacen reales estas metas, las personas pueden trabajar juntas desde un propósito compartido para adaptarse y evolucionar, mientras surgen nuevas oportunidades. Es decir, trabajan desde el futuro que está por venir y, al mismo tiempo, lo están construyendo.

En este libro, Otto Scharmer explica los principios de la Teoría U, destacando su impacto en la transformación del liderazgo y la innovación. Al ser una teoría desarrollada en los campos del liderazgo y el cambio organizacional, tiene un amplio campo de aplicación. La Teoría U invita a sus participantes a confrontarse consigo mismos y a reflexionar sobre las fuentes desde donde están actuando, es decir, sobre los marcos mentales, emociones y patrones internos que guían sus decisiones y comportamientos. El objetivo es que desarrollen formas de actuar distintas a las tradicionales, por ejemplo, un modelo tradicional de liderazgo, donde el líder simplemente da órdenes y no permite que las ideas de sus colaboradores sean tomadas en cuenta, ni contribuyan al proyecto en construcción. Por el contrario, la Teoría U se nutre del trabajo colaborativo, fomentando espacios de escucha profunda, co-creación y liderazgo distribuido.

Una de las implicaciones que tiene trabajar desde un futuro emergente es que los líderes de las organizaciones no trabajan de forma jerárquica. En lugar de ello, para la construcción de ese

futuro, es necesario tomar en cuenta y valorar todas las opiniones. Además, este enfoque permite que existan diferentes momentos de liderazgo, donde se puede asumir el papel de líder, pero también cederlo y dejar que otros guíen, según lo necesite el proceso.

La Teoría U también es una herramienta que necesita de la colectividad. Es así porque permite a los participantes identificar sus valores y propósitos para alinearlos en un objetivo común. La construcción colectiva de estos valores se convierte en metas sólidas que fomentan la colaboración y el trabajo en equipo (Scharmer, 2016). Cuando las personas dejan a un lado su interés individual y, en cambio, trabajan juntas para desarrollar valores y propósitos compartidos y co-crean a través de la confianza, se mejoran las formas de resolver conflictos al verlos como oportunidades de mejora: "Al integrar el proceso de co-creación, las personas descubren que, al trabajar juntas, los conflictos ya no son obstáculos, sino oportunidades para un cambio profundo" (Scharmer, 2016, p. 71). Al mismo tiempo, se abre el espacio para la escucha, se incrementa la capacidad de adaptación a situaciones adversas, ya que se pueden aceptar las ideas que provienen de diferentes partes sin generar conflictos o tensiones. Así, se generan proyectos más sostenibles a lo largo del tiempo, porque lo que se busca no es imponer mis ideas, sino encontrar la mejor versión del proyecto.

Todos estos son aspectos fundamentales que se desarrollan en la teoría u: la colaboración, el cambio organizacional, la resolución de conflictos, la sostenibilidad, el desarrollo personal, y su enfoque en la co-creación y el futuro emergente, lo que le permite ser aplicada de manera efectiva en una amplia gama de contextos, grupos y desafíos.

¿Cómo surgió?

La Teoría U se fundamenta en diversas corrientes filosóficas y epistemológicas, que integran elementos de la fenomenología, el pensamiento sistémico y el aprendizaje organizacional. Estas bases le permiten abordar el cambio organizacional desde una perspectiva más profunda y holística. Otto Scharmer además incorpora prácticas de introspección y reflexión profunda relacionadas con el mindfulness y el coaching ontológico. También se inspira en prácticas contemplativas de tradiciones como el budismo, que buscan alcanzar estados de conciencia plena y apertura interior, los cuales facilitan el proceso de reflexión, el autoconocimiento y la suspensión de prejuicios y patrones mentales limitantes, favoreciendo así la acción auténtica e innovadora que propone la Teoría U (Scharmer, 2016).

Uno de los momentos que más influyó en la construcción de los principios fundamentales de la Teoría U fue el paso de Scharmer por el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT, por sus siglas en inglés, Massachusetts Institute of Technology) durante la década de los 90. Allí

comenzó a observar las deficiencias de los modelos tradicionales de cambio organizacional por medio de experiencias de primera mano con empresas y líderes de diversas industrias. Su investigación, en ese momento, se centró en comprender las necesidades emergentes en las empresas, que debían adaptarse a los rápidos cambios globales, especialmente en el contexto de la creciente interconexión global, la innovación tecnológica y los desafíos empresariales de la era (Scharmer, 2014). Las estructuras organizacionales tradicionales de liderazgo, jerárquicas y rígidas, no eran suficientes para enfrentar estos problemas, por lo que las empresas se dieron cuenta de que necesitaban cambiar su enfoque hacia una forma de liderazgo y gestión más dinámica, colaborativa y flexible.

Durante esta época, Scharmer formó parte de la escuela de gestión Sloan del MIT, donde fue profesor e investigó junto a académicos y expertos en cambio organizacional, el liderazgo y la gestión. En colaboración con otros pensadores y profesionales del MIT y del mundo empresarial, estudió cómo las organizaciones pueden gestionar procesos de cambio. Gracias a su acceso a recursos académicos y a una red interdisciplinaria de expertos, pudo llevar a cabo investigaciones integrales. No sólo impartió clases, sino que también dirigió estudios centrados en cómo las organizaciones pueden facilitar y gestionar procesos de transformación. Fue en este entorno donde comenzó a desarrollar un enfoque más holístico y colectivo para la transformación, que sentó las bases de lo que más tarde sería la Teoría U. Aunque Scharmer es el autor principal del libro, la Teoría U es un proyecto colaborativo que se nutre de diversas teorías, las cuales se destacan en la obra.

Este enfoque colectivo y colaborativo que caracterizó el desarrollo de la Teoría U refleja la naturaleza misma de esta propuesta, ya que, al igual que su formulación, promueve el trabajo conjunto y la co-creación como elementos fundamentales en el proceso de transformación organizacional y social.

Dentro de ese grupo de expertos se encontraban varios colegas de Scharmer, quienes, a través de sus investigaciones, influyeron e incluso participaron en la construcción de las bases teóricas de la Teoría U. Dos de ellos fueron Peter Senge y Joseph Jaworsky, con quienes Scharmer co-publicó el libro *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations and Society* (Senge, Scharmer, Jaworsky & Flowers, 2005), obra que precede a la columna teórica de la Teoría U. Un ejemplo de esta influencia es que la Teoría U también se constituye como una extensión de los principios de aprendizaje organizacional y pensamiento sistémico que Senge propuso, pero con un enfoque centrado en el futuro emergente, la co-creación y la transformación profunda. Además, ambos colegas impulsaron a Scharmer a incorporar conceptos clave que ya habían desarrollado en conjunto, como el de “presencing”.

El desarrollo de la teoría U (Una respuesta contemporánea a las crisis del siglo XXI)

La Teoría U surge como una propuesta para desarrollar soluciones innovadoras que enfrenten problemáticas que caracterizan al siglo XXI. Entre estas problemáticas están la crisis ambiental, la crisis social, la pérdida de confianza en las instituciones y la pérdida de sentido propio, expresada como el vacío o desconexión que sienten muchas personas en la actualidad. Scharmer plantea que, aunque todas estas crisis se deben a diferentes causas, comparten una característica en común que agrava la situación e impide una mejora sostenible: la incapacidad de los sistemas sociales para adaptarse a las nuevas problemáticas e identificar soluciones diferentes a las que han fracasado en el pasado, o que, ante la urgencia, actúan de forma rápida con acciones que apenas mitigan el daño.

Scharmer contextualiza su teoría en un tiempo de transición, en el que pareciera que una era está muriendo y desaparece con ella todo el conjunto de sistemas obsoletos que han fracasado al enfrentarse a los retos actuales, argumentando que las estrategias que tradicionalmente se han implementado, meramente políticas o técnicas, ya no son suficientes para enfrentar los desafíos complejos del siglo XXI. Lo que se derrumba no es solo la infraestructura social o política, sino un modo de conciencia: la forma de ver y actuar en el mundo. En palabras de Scharmer: “En todas partes, creamos colectivamente resultados que nadie quiere. Además, los responsables de tomar las decisiones clave no se sienten capaces de cambiar el curso de los acontecimientos de manera significativa.” (*Teoría U*, p. 62).

Así, lo que la Teoría U plantea no es un “remedio universal” para las crisis, sino una metodología para contextos complejos y particulares. La Teoría U es una herramienta para facilitar un proceso de apertura interior, para conectar con soluciones nuevas que no se hacen evidentes desde la simple lógica o experiencia pasada. Por el contrario, es una herramienta para transformar la fuente interna de acción, que, en última instancia, busca cambiar el lugar desde donde se eligen las respuestas: pasar de la reacción por inercia, por presión o por conveniencia, a empezar a tomar decisiones desde el compromiso con propósitos comunes, desde la responsabilidad y la comprensión profunda de la situación.

En este contexto, Scharmer introduce el concepto de punto ciego, que hace referencia precisamente al lugar mental compuesto por juicios y patrones del pasado que se repiten de forma automática desde el cual inconsciente percibimos y actuamos en el mundo. Por ejemplo, cuando los líderes intentan desarrollar nuevos métodos, estrategias o tecnologías, pero lo hacen desde el punto ciego, actúan desde un lugar interno, condicionado por el miedo al cambio, la necesidad de control o la desconfianza en su equipo, que terminan replicando viejas formas de pensar y actuar. Como resultado, aunque parezca que están innovando, sus propuestas siguen limitadas por esas estructuras internas. Así que, aunque cambien lo que hacen, si no cambian el lugar desde dónde lo hacen, los resultados no mejoran. Cuando actuamos desde nuestro punto ciego, tendemos a ver sólo lo que confirma nuestras ideas previas, pues las limitaciones que contiene actúan como si nuestro pensamiento estuviera cerrado a cualquier novedad o perspectiva diferente. Lo que tiene

como consecuencia que escuchemos y respondamos solo con lo que ya creemos, sin realmente cuestionar o aprender algo nuevo, aunque así lo queramos.

Scharmer lo explica con un ejemplo: pensemos en una plantación, lo que vemos (las hojas, frutos, etc.) depende de la calidad del suelo (los nutrientes y componentes de la tierra), en el liderazgo pasa algo similar. Muchas veces nos enfocamos únicamente en los resultados que podemos ver, sin prestar atención al “terreno”: nuestras condiciones internas, intenciones, creencias y emociones. La Teoría U busca prestar atención a ese “terreno” invisible, porque de la calidad del terreno interno depende la calidad de nuestros frutos. Scharmer lo dice así “la calidad de los resultados que creamos en cualquier tipo de sistema está determinada por la calidad de la conciencia desde la que los actores del sistema operan” (*Teoría U*, p. 52). Scharmer propone, entonces, que una transformación real solo es posible si cultivamos ese “terreno interior”.

Scharmer sostiene que las condiciones del “terreno” invisible están limitadas por una desconexión profunda en la conciencia individual y colectiva. Las personas se encuentran desconectadas de sí mismas (crisis espiritual), de los demás (crisis social), de la naturaleza (crisis ecológica) y de los sistemas económicos (crisis financiera y estructural). Más adelante dedicaremos un apartado a explicar más a fondo la desconexión que de la que habla Scharmer.

Estas estructuras sociales tradicionales se niegan a desaparecer. Ante la frustración colectiva del fracaso, se puede observar cómo diferentes grupos buscan soluciones que, dependiendo del lugar desde donde actúan, terminan prolongando o incluso perpetuando la situación actual.

Un primer ejemplo de quienes actúan desde el pasado, son los grupos fundamentalistas o conservadores que buscan soluciones en estructuras sociales pasadas. Estas representan un intento de retorno a sistemas que fueron exitosos en su momento, pero que, frente a los retos contemporáneos, resultan anacrónicos.

Un segundo ejemplo corresponde a los grupos que actúan desde el presente: actores institucionales y políticos que se niegan a cambiar. Carecen de una visión clara a largo plazo, sus acciones son reactivas y tienden a perpetuar el “estatus quo”. En palabras de Scharmer, dicen: “Sigamos adelante. Centrémonos en hacer más de lo mismo para salir del paso. Más de lo mismo.” (*Teoría U*, p. 63).

Sin embargo, están surgiendo “inicios esperanzadores” ya que esta crisis abre el espacio para buscar nuevas estructuras mentales y sociales de conciencia y acción. Pareciera que los retos contemporáneos, por sí mismos, están pidiendo respuestas nuevas que vayan más allá de lo que se ve a simple vista, lo que obliga a quienes lideran estos procesos a buscar soluciones desde una dimensión mucho más emocional o perceptual. Con el ánimo de ir más allá de este panorama de liderar desde lo conocido, la Teoría U no sólo diagnostica, sino que propone una vía

transformacional basada en el liderazgo consciente y colectivo: liderar desde el futuro a medida que emerge.

Scharmer, por medio de la observación de diversos maestros y líderes, pudo identificar que, a diferencia de los sistemas tradicionales de acción, estos líderes tenían resultados diferentes porque sus soluciones provenían de una fuente diferente: el futuro. De nuevo, no se refiere a lo que hacen, sino desde dónde lo hacen.

En lugar de liderar desde lo ya conocido, como mencioné anteriormente, la propuesta de “liderar desde el futuro a medida que emerge” implica construir el cambio a partir de un futuro potencial, no como una predicción de un futuro ya establecido, sino como una posibilidad significativa que se construye de manera colectiva y que guía la acción. En ese sentido, se toman acciones partiendo de un escenario deseado, un final feliz, en donde se asume que el futuro deseado ya es una posibilidad real. Así, se trabaja en dos direcciones: hacia el futuro que inspira y guía, pero desde el presente que actúa y construye. Es decir, se lidera desde una visión clara de lo que puede ser, mientras se camina hacia ella paso a paso.

El propósito de la teoría es, precisamente, describir y proponer una tecnología para el liderazgo del cambio transformacional, dirigida a todas las personas que quieren actuar desde el futuro emergente. Con “líderes”, Scharmer se refiere a todas las personas implicadas en llevar a cabo ese cambio, independientemente de sus cargos, y que puedan enfrentarse a los retos actuales o participar en la construcción activa de su propio futuro. “El liderazgo consiste en conectar con el futuro a medida que emerge, y en facilitar el surgimiento de ese futuro en el presente” (Teoría U, p. 89).

La “U”



Tomado de: Scharmer, La teoría U resumen, p.17

Scharmer explica que el camino de la transformación no es lineal, no se trata simplemente de pasar del punto “A” al punto “B”. Para esto, utiliza la “U” como un símbolo metafórico para representar el camino que debe seguir un proceso de cambio profundo. Sugiere, más bien, que el cambio es un movimiento, donde la “U” describe el flujo general del proceso de transformación, este implica descender a un nivel más profundo de conciencia para llegar a una base en la que uno puede conectarse con las posibilidades del futuro emergente, para luego ascender con nuevas formas de ver, sentir y actuar.

El individuo tampoco permanece estático durante el proceso. A medida que avanza por los momentos de la “U”, es necesario que profundice también su disposición ante los retos que esta implica. Pues la “U” requiere —y al mismo tiempo es— un proceso de sensibilización: una manera de percibir, conectar, reconectar y actuar con el mundo. Este proceso de apertura requiere diferentes niveles de escucha, entendidos como modos de relacionarse con la realidad.

Scharmer habla de alcanzar tres aperturas necesarias para que ocurra esta escucha. La apertura se refiere a la disposición interna de receptividad y soltar tanto individual como colectivamente a lo largo de todo el viaje. Otra forma de verla sería la disposición que se alcanza individual y colectivamente para recibir y actuar desde la información de diferentes fuentes para superar el punto ciego. Cuando se alcanzan las aperturas de mente, corazón y voluntad, lo que hace el individuo es “cruzar el umbral”, se rompen los lineamientos de acción estructurales donde cruzar

significa lograr liberarse de ellos para llegar a una conciencia más profunda y creativa. “El umbral es el punto en el que el yo que somos empieza a disolverse, y emerge el yo que podemos llegar a ser.” (*Theory U*, p. 234)

Cuando se supera el umbral lo que ocurre es un proceso de ruptura profunda: se rompen las certezas del pasado, se desintegra la identidad antigua, y ya no se es quien se era antes de este proceso. Este paso no es nada fácil, pues implica salir de la zona de confort y, a menudo, es muy desconcertante y desafiante pues da paso a una sensación de vacío fértil, un espacio de incertidumbre en el que se abre la posibilidad de creación desde un nivel más profundo de conciencia, pero incertidumbre al fin y al cabo. Así, los niveles de escucha están conectados directamente con el nivel de apertura que una persona o grupo puede sostener, y determinan también la profundidad con la que es posible percibir, comprender y transformar un sistema.

Los siguientes niveles son los que utiliza Scharmer para que los participantes puedan llevar a cabo el proceso de transformación de la U. Empezaremos por la escucha. Scharmer identifica cuatro niveles de escucha:

1. Escucha de descarga: Es el nivel de escucha al que quiere responder la Teoría U; reproduce prejuicios y acciones desde lo que ya sabemos. Como Scharmer señala: "En este estado, simplemente descargamos información desde nuestras ideas preconcebidas, sin crear espacio para nuevas perspectivas" (*Teoría U*, p. 54). Este nivel de escucha no requiere ningún tipo de apertura; por el contrario, se estructura desde una mente cerrada. Es más bien una actitud que reafirma nuestros propios sesgos. Scharmer lo explica así: “Reconfirmar 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’.” (Scharmer, *La Teoría U – Resumen*, p. 4).

2. Escucha factual: permite observar hechos nuevos que contradicen nuestras suposiciones; nos centramos en aquellos hechos que difieren de lo que ya conocemos. Scharmer lo ejemplifica como “el modo básico de la buena ciencia. Hacemos preguntas y observamos atentamente las respuestas que la naturaleza (datos) nos da.” (*Teoría U*, p. 71). Para esto se necesita el primer tipo de apertura; apertura de mente, es decir, la capacidad de suspender los prejuicios de forma consciente. Esta apertura permite liberar al participante del grupo de patrones mentales que limitan la comprensión y la percepción de nuevas posibilidades. Como él mismo indica: “la mente debe estar abierta para permitir que nuevas ideas y hechos sean escuchados” (*Teoría U*, p. 56).

3. Escucha empática: implica conectar con el otro de forma directa y auténtica para poder conectar también con su conocimiento. “La empatía surge cuando estamos dispuestos a estar presentes con lo que está sucediendo en el interior de la otra persona” (*Teoría U*, p. 60). Esta forma de apertura es la apertura del corazón, que es la que posibilita sentir con y desde el otro.

Aquí, la Teoría U reconoce la necesidad de actuar desde una perspectiva de co-creación, en la que los cambios no se imponen jerárquicamente, sino que se construyen colectivamente. Esta co-creación requiere un profundo nivel de conexión interpersonal, social y con el entorno. Cuando se supera este umbral al alcanzar la apertura del corazón se logra entonces “la capacidad empática de conectar directamente con otra persona o sistema vivo en el que sentimos un cambio profundo: nos olvidamos de nuestra propia agenda y empezamos a ver cómo se despliega el mundo a través de los ojos de otra persona.” (Teoría U, p.71).

4. Por último: la escucha generativa. Este es el nivel más profundo de escucha que describe Scharmer, y también el más difícil de comprender. Ya no se trata solo de escuchar sin prejuicios o de conectarse con otra persona; yo lo entiendo más como una sensación de intuición. Es como si, al estar completamente presente, como en una meditación, no se tratara solo de prestar atención, sino de dejar que surja una idea, una solución, una dirección de lo que podría ser, no solo de lo que ya es.

En este nivel escuchar es conectar con un propósito más grande: “el futuro emergente”. Como lo dice Scharmer: *“Este es el nivel de escucha en el que escuchamos lo que aún no está presente, pero que tiene el potencial de convertirse en una realidad”* (Teoría U, p. 121).

Para llegar a este tipo de escucha no basta con abrir la mente o el corazón: también hace falta lo que él llama “apertura de voluntad”, es decir, tener la disposición interna para dejar atrás lo conocido y permitir que lo nuevo surja. En sus palabras: *“Para entrar en el futuro emergente, debemos estar dispuestos a hacer un salto hacia lo desconocido”* (Teoría U, p. 78).

Este proceso de transformación implica *romper el umbral*, que en este contexto significa cruzar ese límite entre lo que ya sabemos y lo que todavía no existe, pero empieza a sentirse posible. Es confiar en que algo nuevo puede emerger y tener la valentía de actuar desde ahí, aunque no esté completamente definido. Es como una sensación de índole espiritual, donde necesito tener fe y confianza en el propósito. No es imaginar el futuro como un plan fijo, sino más bien ser capaz de percibir sus señales antes de que sean claras y dejarse guiar por ellas.

Ahora bien, el andamiaje de la Teoría U no se queda simplemente en la escucha. El proceso se compone de tres movimientos gruesos, que explicaré a continuación:

Los tres movimientos de la U (macroestructura)

El primer movimiento: el descenso por la U. Allí, Scharmer identifica las tres barreras (o umbrales) ya mencionados que deben romperse para poder llegar a la base de la U: el umbral de la mente cerrada, que se rompe al abrirse a nuevas ideas y perspectivas; el umbral del corazón cerrado, que se rompe al conectar profundamente con los demás; y el umbral de la voluntad

cerrada, que se rompe al dejar ir el control y la seguridad del pasado, para permitirse ser guiado por aquello que está surgiendo.

El descenso es la forma de interrumpir el modo de descarga (*downloading*). La acción clave que ocurre en este movimiento es el “dejar ir” (*letting go*); se caracteriza por un proceso de introspección profunda en el que se observa sin juzgar y se cuestionan los propios presupuestos, para poder dejar ir las estructuras mentales, emocionales y organizacionales del pasado que ya no resultan útiles. Scharmer lo describe como un recorrido que exige “ver”, “suspender” y “soltar”: observar (*ver*) el sistema sin juicios automáticos, (*suspender*) y liberar los apegos a formas conocidas de pensar y actuar (*soltar*).

Segundo movimiento: llegar a la base o el fondo de la U, este es el momento más profundo del proceso de transformación. Aquí, no se busca actuar ni tomar decisiones, sino detenerse, hacer una pausa y observar con plena atención y disposición lo que está ocurriendo. Scharmer lo describe como un estado de quietud donde se está completamente presente en el ahora.

Estar en el fondo de la U implica que la persona o el grupo logra conectarse con el presente de una manera más abierta, sensible y receptiva. Aquí ya no se está juzgando, ni defendiendo ideas anteriores, ni apresurándose a encontrar soluciones. Es más bien un momento de escucha profunda, no solo de las palabras de los demás, sino también de las emociones, del entorno y de las propias intuiciones.

Para describir esta experiencia, Scharmer utiliza el concepto de *presencing* (presensación), una combinación entre *presence* (presencia) y *sensing* (sentir, percibir), en la que se accede a una forma de conocimiento más intuitiva, creativa y conectada. Se trata de una forma de conocimiento que no pasa únicamente por el análisis o la lógica, sino que incluye una percepción más intuitiva y creativa. Es una forma de saber que no se fuerza, sino que se permite surgir cuando se crea el espacio adecuado.

Es aquí donde los participantes “entran en el campo”. Este campo no es un lugar físico, sino un espacio relacional, donde el *presencing* se desarrolla como un estado de conexión colectiva que tiene un componente social, emocional y hasta energético: es el momento en el que se alinean mente, corazón y voluntad para que puedan surgir ideas y acciones que responden al futuro que está tratando de emerger. Allí se trasciende la perspectiva individual y se accede a la inteligencia compartida. Para esto, se fomentan espacios de conexión y diálogo estructurados entre los participantes.

Tercer movimiento: Ascenso Finalmente en la fase ascendente, comienza el proceso de *dejar venir* (*letting come*), que es la respuesta al *dejar ir* (*letting go*). Aquí comienza el proceso de traer el futuro al presente, donde nuevas ideas, visiones y acciones se manifiestan a partir de ese futuro emergente. Esta parte es muy importante porque muchos de los procesos de transformación en organizaciones y empresas no logran superar la reflexión y todo el proceso se termina en la

creación de conocimiento sin ningún avance. El movimiento ascendente es fundamental porque, sin él, todo lo anterior se queda en ideas inspiradoras. Este movimiento busca encarnar el futuro deseado, no solo imaginarlo. Es el puente entre la conexión profunda y la realidad tangible. Los pasos que implica el ascenso por la U son “cristalizar” (dar forma a la intención), “prototipar” (experimentar de manera tangible) y “actuar” (llevar al mundo real esas nuevas posibilidades).

Durante todo este viaje, es fundamental la figura del observador. Scharmer enfatiza que no solo interpretamos la realidad, sino que también la cocreamos mediante nuestra forma de observar. Por esta razón, cambiar los resultados de nuestras acciones requiere primero transformar al observador que somos. Por eso, el viaje por la U no es solo un método de intervención externa, sino un camino de transformación y apertura interna.

Una vez vistos estos tres movimientos gruesos, y sabiendo un poco más cómo es la estructura general de la teoría U, podemos entrar un poco más en detalle en los pasos que componen a esta teoría y, en el fondo, a cada uno de estos movimientos.

Los siete pasos de la teoría U (microestructura)

Dentro de esos tres movimientos, Scharmer identifica siete pasos específicos que las personas y organizaciones deben transitar para recorrer efectivamente la U. Se podrían ver los 3 movimientos de la U como los actos de una obra teatral y los 7 pasos cómo las escenas dentro de esos actos.

Primer acto: Descenso

1. Descarga (Downloading): salir del piloto automático. El proceso inicia con tomar conciencia de que muchas de nuestras respuestas cotidianas no son verdaderamente conscientes, sino reacciones automáticas basadas en patrones pasados. Este primer paso implica reconocer que operamos desde una percepción limitada, buscando confirmar lo que ya sabemos y actuando desde la comodidad del conocimiento previo. Como señala Scharmer, “un estímulo conocido desencadena una respuesta conocida. Para avanzar hacia una posibilidad futura debemos ser conscientes –y abandonar– el modo dominante de descarga que nos lleva a reproducir constantemente los patrones del pasado” (*Teoría U*, p. 170). Básicamente, superar esta fase requiere poner en pausa las reacciones automáticas, prejuicios y suposiciones para adoptar una actitud receptiva hacia lo nuevo.

2. Ver (Seeing): ampliar la percepción. Consiste en que una vez suspendido el juicio automático, es posible empezar a observar la realidad desde una mirada más abierta y consciente.

Este paso implica ampliar nuestros modelos mentales y comenzar a percibir más allá de lo evidente.

Scharmer propone tres principios para facilitar esta transición: “(1) clarificar entre pregunta y propósito, (2) desplazarse a los contextos que importan y (3) suspender nuestro juicio y conectar con el asombro” (*Teoría U*, p. 182).

- (1) *La pregunta* se refiere a: ¿qué queremos entender o transformar? Por ejemplo, una organización puede preguntarse cómo mejorar la comunicación interna. *El propósito* se refiere a: ¿cuál es la intención? ¿Para qué queremos generar ese entendimiento o transformación? Por ejemplo, el propósito puede ser crear un entorno de trabajo más humano y colaborativo.
- (2) Desplazarse a los contextos que importan significa ir físicamente a los espacios donde las cosas están sucediendo, para aprender observando directamente los procesos.
- (3) Suspender el juicio y conectar con el asombro implica ver las cosas como si fuera la primera vez, con una curiosidad genuina, para no caer en una actitud de “esto ya me lo sé”.

3. Percibir / Empatizar (Sensing): apertura emocional. En este tercer paso se profundiza en la apertura del corazón. Ya no se trata solo de ver lo que ocurre, sino de sentirlo. Esta escucha empática abre la posibilidad de comprender al otro desde su propia perspectiva. El yo se descentra, se disuelve momentáneamente, y surge una percepción más profunda del contexto colectivo. Se comienza a sentir que el entorno y los demás no son externos, sino parte de un sistema compartido.

Segundo acto: Fondo de la U

4. Presencing: conectar con la fuente. Como explicamos anteriormente, este es el punto de inflexión, el fondo de la U, donde convergen la atención plena y la presencia en un estado de profunda conexión interior. Su movimiento principal es la *presenciación*, donde se logra “conectar desde la Fuente de la mejor posibilidad futura y traerla al ahora” (*Teoría U*, p. 241).

Este estado busca transformar la forma en que entendemos lo que creemos posible hacer y ser. Scharmer lo describe como un momento de claridad, pues vemos lo que realmente importa (el terreno que antes no veíamos); propósito, que nos orienta a un futuro significativo; y agencia, para asumir la responsabilidad del rol activo en esa construcción.

5 Cristalizar: darle forma a la visión emergente. Cristalizar, en la Teoría U, significa tomar la idea, visión o sentimiento etéreo que surgió del presencing (el futuro emergente) y hacerla tangible, para que sea clara y concreta. Al hacerla sólida para uno mismo y para los demás, todos puedan entenderla, referirse a ella y comprometerse con ella.

Aquí se empieza a traducir lo que era abstracto en el presencing, en una intención clara que alinea el nuevo propósito colectivo. Es también una etapa de compromiso: “cristalizar significa mantener una conexión firme con la intención profunda que ha surgido, y sostenerla frente a la presión de lo viejo” (Teoría U, p. 248).

6 Prototipar: experimentar en pequeña escala. Aquí se trata de plasmar las ideas a través de la acción. En esta etapa, se experimenta lo emergente con pequeños prototipos: iniciativas prácticas y de bajo riesgo que permiten explorar lo nuevo, sin que tengan que ser la forma definitiva del proyecto. “La siguiente etapa en el proceso de la U es explorar el futuro por medio de la experimentación. Los prototipos son el primer paso en la experimentación” (Teoría U, p. 254). Por el contrario, lo que se busca es fallar para aprender del error muchas veces, e ir arreglando estas fallas en el camino.

7. Desplegar (Performing): encarnar el futuro emergente. Scharmer lo explica como el momento de “traer el futuro al presente” de manera duradera, creando nuevas realidades mediante la práctica.

Esto significa que los aprendizajes de los prototipos se integran en acciones sostenibles y en un proyecto definitivo. Esta fase corresponde a la implementación del proyecto en el que se trabajó. Puede incluir acciones como institucionalizar el proyecto para escalar las soluciones, o integrarlas en la cultura, los procesos y los sistemas ya existentes.

Se han presentado hasta aquí las ideas centrales de la Teoría U, que a menudo son abstractas o difíciles de comprender. El objetivo ha sido, hasta ahora, construir un lenguaje más accesible que permita entender estos conceptos de una forma más clara y digerible. Procuraré hacer lo mismo a continuación con la terapia del reconocimiento de Honneth, a fin de poder establecer luego un espacio dialógico entre las dos.

3.2 Teoría del reconocimiento

¿Qué es?

La teoría del reconocimiento desarrollada por el filósofo alemán Axel Honneth fue publicada en su obra más influyente, *La lucha por el reconocimiento*, (título original en inglés *The Struggle for Recognition*) publicada en 1995. En este trabajo Honneth explora la interacción entre la individualidad y la sociedad. Aunque es una teoría filosófica, se desenvuelve en diferentes campos ya que es una teoría que integra la ética, la teoría social, la psicología y la filosofía política, conectando las ideas del reconocimiento con los procesos históricos, sociales y culturales. Según Honneth, los individuos buscan ser reconocidos por los demás, ya que este reconocimiento es esencial para la formación de la autoestima y su integración en la sociedad. Dentro de la teoría, Honneth muestra el reconocimiento mutuo entre los individuos y sus pares como un cimiento fundamental, no solo para el desarrollo de la identidad individual, sino también para la construcción de relaciones sociales justas. Su propuesta sostiene que la identidad de una persona se forma en gran medida a través de un proceso social en el que la validación de los otros juega un papel crucial. A diferencia de otras concepciones más individualistas, Honneth considera que la interacción social y el reconocimiento mutuo son los mecanismos que permiten que los individuos se comprendan y se reconozcan a sí mismos como parte de una comunidad. Según Honneth (1995), "la identidad de un individuo se forma en la interacción con los demás, siendo el reconocimiento social una condición básica para el desarrollo personal" (p. 100).

Dentro de la obra se aborda cómo el reconocimiento no se limita a una mera aprobación o aprecio, ni se refiere simplemente al reconocimiento de derechos o logros. En cambio, se estudia el reconocimiento como un fenómeno social complejo, un proceso social y relacional en el cual los individuos reconocen la dignidad y el valor de los otros. Honneth afirma que "el reconocimiento es la lucha por el derecho a ser reconocido como una persona autónoma, capaz de relacionarse con los demás de manera recíproca" (Honneth, 1995, p. 124). Este concepto implica la necesidad de aceptar interdependencia entre los sujetos, estableciendo las bases para la pertenencia y la inclusión dentro de una sociedad en diferentes espacios y de diferentes formas.

La teoría de Honneth se articula en torno a tres formas en las que se manifiesta el reconocimiento y en las que las personas necesitan ser reconocidas y tres espacios en los que se desarrolla ese reconocimiento, las cuales llama *esferas de reconocimiento*. Estas tres formas de reconocimiento son los ejes para entender cómo se construyen las relaciones humanas y cómo, al mismo tiempo, se produce la integración social. El reconocimiento afectivo, que se da principalmente en la esfera familiar; el reconocimiento jurídico, que ocurre en la esfera legal; y el reconocimiento social, que se da en la esfera del trabajo y las interacciones cotidianas. Estos tres niveles son fundamentales para la construcción de una identidad fuerte y saludable, no solo es un acto de validación emocional o moral, sino una estructura que constituye y define a los sujetos sociales, ya que sin reconocimiento en alguno de estos ámbitos el individuo no podría desarrollarse plenamente.

Por otra parte, el autor relaciona el concepto de reconocimiento con la justicia social, pues propone que la falta de reconocimiento, o el reconocimiento negativo, no solo afecta la identidad individual, sino que también es un factor que contribuye a las situaciones de exclusión y opresión en las sociedades. A lo largo de su obra, Honneth explica cómo la falta de reconocimiento es una de las principales causas de la alienación y desigualdad social, ya que, sin el reconocimiento de su valor y dignidad, los individuos se ven privados de su autonomía y participación plena en la sociedad. Cuando los individuos o grupos tienen esa falta de reconocimiento, terminan en una situación de marginalización. Este proceso de deshumanización, que se deriva de la no validación de sus identidades y derechos, propende condiciones para la injusticia social. El reconocimiento de derechos, para Honneth (1995), es crucial para el desarrollo de una sociedad democrática que respete la dignidad de todos sus miembros (p. 118). Por ende, la lucha por el reconocimiento se convierte en el movilizador social para la reconstrucción de una sociedad más justa y equitativa. Según Honneth, "la solidaridad en el reconocimiento permite superar la fragmentación social y fomentar una comunidad cohesionada" (Honneth, 1995, p. 121).

Honneth utiliza el concepto de "lucha" no porque necesariamente implique violencia física, sino porque considera que el reconocimiento no se da solo de forma interpersonal, sino que es más bien una condición estructural que afecta la justicia social. Entonces, se trata de una lucha combativa, en tanto se desarrolla como una confrontación simbólica, social, política y moral, pero real, de individuos que necesitan ser reconocidos. Honneth no está promoviendo la violencia, sino más bien una resistencia que cuestiona, desafía y enfrenta las estructuras injustas.

¿Cómo surgió?

El concepto de reconocimiento ha sido estudiado por diversos autores y sigue siendo un campo de debate. Sin embargo, Axel Honneth es considerado uno de los autores contemporáneos más importantes dentro del campo filosófico del reconocimiento. Durante las décadas de los 80 y 90, las sociedades occidentales sufrieron muchas transformaciones políticas, sociales y económicas: el auge del capitalismo global, la globalización y el aumento de la lucha por los derechos civiles entre muchas otras. En este contexto, Honneth comenzó a reflexionar sobre la falta de reconocimiento en las sociedades modernas.

Honneth busca entender entonces la lucha por el reconocimiento como el medio para entender y resolver los problemas sociales contemporáneos, como la alienación, la desigualdad y la falta de justicia. Propone que, en lugar de ser simplemente un fenómeno moral, el reconocimiento debe ser entendido como una condición estructural para la justicia social, ya que "es a través del reconocimiento que los individuos no solo acceden a la dignidad, sino que también logran una identidad plena dentro de la sociedad" (Honneth, 1995, p. 143).

Académicamente, la teoría del reconocimiento surge como una continuación dentro de la tradición de la teoría crítica, especialmente influenciada por la Escuela de Frankfurt y la filosofía hegeliana. Esta última, se desarrolla principalmente en la obra *La fenomenología del espíritu* del filósofo alemán Georg Wilhelm Friedrich Hegel, pues él desarrolla una primera concepción de reconocimiento que es clave para entender la propuesta de Honneth, quien se basa en las ideas hegelianas para construir su propia teoría del reconocimiento y sus implicaciones para la identidad y la justicia social.

Honneth retoma la idea de Hegel sobre la interdependencia entre la libertad y el reconocimiento, al afirmar que “la libertad de un individuo depende de que los demás lo reconozcan como un igual, lo que garantiza su autonomía y su dignidad dentro de la sociedad” (Honneth, 1995, p. 85). Según esta perspectiva, la libertad no se entiende como una cualidad aislada, sino como una condición social que requiere la validación mutua entre los sujetos.

Se puede decir entonces que Honneth amplía el concepto de reconocimiento llevado por Hegel, aplicándolo al ámbito social y estructural. Mientras Hegel se enfocaba en la relación interpersonal individual, Honneth lo traslada a las estructuras sociales, institucionales y políticas como un movilizador social.

La fenomenología del espíritu. La dialéctica del amo y el esclavo

Axel Honneth desarrolla su teoría del reconocimiento fundamentándose en una interpretación particular de la propuesta filosófica de Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831). Hegel es uno de los filósofos más influyentes de la tradición occidental; perteneció a la escuela del idealismo alemán. Su obra *Fenomenología del espíritu* (1807) es una de las más importantes, complejas y ambiciosas de la filosofía moderna. Honneth se fundamenta teóricamente en unas partes específicas de Hegel para desarrollar su teoría, realizando un análisis de la obra de Hegel y tomando como base la *Fenomenología del espíritu*. Principalmente, se nutre de la dialéctica del amo y el esclavo, que es una historia que Hegel utiliza para ilustrar la relación de poder y dependencia del individuo. Desde ella, Honneth, desarrolla varios conceptos e ideas como el del reconocimiento mutuo, considerado fundamental para la construcción de la identidad en un contexto social, así como la lucha por el reconocimiento y el desarrollo de la autoconciencia.

Hegel primero desarrolla el concepto de conciencia como un estado primario en el mundo, donde el sujeto está simplemente consciente de un objeto. Esta relación de conciencia es una relación unidireccional y separada: el sujeto está ante el objeto, percibe el mundo, pero no se reconoce como sujeto a través del objeto. En este momento el sujeto es un receptor de estímulos externos nada más, la conciencia existe en la relación con el objeto externo, pero no reflexiona sobre sí misma en relación con esos objetos que percibe.

En términos del deseo, en este momento el sujeto tiene deseos dirigidos a los objetos externos. Sin embargo, es un deseo de naturaleza más primaria o instintiva, es simplemente satisfacción de necesidades (comer, beber, poseer cosas), normalmente esta relación está mediada por la acción de consumir el objeto que percibe.

Honneth, al interpretar a Hegel, explica que esta conciencia necesita alcanzar un segundo momento para convertirse en autoconciencia, en ese momento la atención de la conciencia no solo se centra en dirección a los objetos externos, si no que ahora se dirige hacia sí misma, la conciencia existe en la relación consigo misma, lo que implica que el sujeto reconoce que su propio ser no se reduce solo al objeto que observa, sino que existe de manera independiente y reflexiva. Hegel describe este proceso como una dialéctica de "autorreconocimiento". A medida que el sujeto se enfrenta a su objeto, se da cuenta de que el objeto no es sólo un otro que está ante él, sino que ese otro está también determinado por el hecho de que lo está viendo.

Pero ¿qué pasa cuando el sujeto no solamente está frente a un objeto, sino frente a otro sujeto? Ahora ya son dos conciencias que tienen la capacidad de mirarse y determinarse mutuamente. En ese momento, el sujeto es consciente de que otro ser, igualmente autónomo, también lo observa y lo puede determinar o identificar como un igual o como un objeto.

En este sentido, la conciencia tiene la capacidad de constituirse como el eje central que aborda y determina la realidad desde su perspectiva. Sin embargo, independientemente de lo que conciba sobre sí misma, la otra conciencia también tiene la capacidad de determinarla, lo que significa que mi identidad es dependiente y relativa.

Esta reflexión lleva a la conciencia a la autoconciencia, ya que el sujeto se reconoce como tal sólo a través del reconocimiento del otro. Como señala Honneth: "La conciencia se constituye como autoconciencia en la medida en que su relación con el mundo se ve transformada por una confrontación con otro ser consciente, un otro que la reconoce como sujeto" (Honneth, 2001, p. 107).

El deseo, según Hegel, juega un papel crucial en la formación de la autoconciencia. Este deseo no es simplemente un deseo de consumo por el objeto externo, sino un deseo fundamental de ser reconocido por otro ser consciente. En este sentido, el deseo procura la necesidad de afirmar la propia identidad en relación con otro lo que lleva al enfrentamiento dialéctico que puede ser descrito a través, ahora sí, de la famosa dialéctica del amo y el esclavo.

En este proceso, Hegel introduce la noción de *la lucha por el reconocimiento*, que más tarde Honneth retomará para crear toda su teoría social. La autoconciencia no se da simplemente a través de la introspección como proceso autónomo, sino a través del enfrentamiento con otro ser que también es una autoconciencia. Hasta este punto es un igual, y es solo al ser percibido por otra autoconciencia cuando la autoconciencia del sujeto se completa, ya que necesita el reconocimiento

del otro para afirmar su propia existencia. En este sentido Honneth dice que "El deseo no es meramente una necesidad inmediata, sino un deseo de autonomía, de afirmación de la propia existencia, lo que solo es posible en una relación con otro que también se reconoce como sujeto" (Honneth, 2001, p. 115).

Honneth señala que este deseo de reconocimiento se convierte en una lucha en la medida en que cada sujeto quiere ser reconocido como superior al otro, que también es visto como un medio para obtener ese reconocimiento, lo que origina un conflicto. En esta lucha, el deseo no se reduce a una simple acumulación de objetos o a una necesidad de consumismo material, sino que se transforma en un deseo de poder, de someter al otro. En este sentido Honneth dice "El deseo del reconocimiento no es solo un deseo de ser mirado por el otro, sino un deseo de que el otro se someta, de ser reconocido como superior. Este deseo no solo está orientado hacia objetos, sino hacia una forma de subordinación del otro" (Honneth, 2001, p. 113).

La dialéctica del amo y el esclavo comienza así: cuando las dos conciencias se enfrentan, surge el deseo de ser reconocido por otro igual. Porque, como la primera conciencia no quiere dejar de ser la única que determine la realidad desde su propia perspectiva, necesita que la otra conciencia la vea de esta forma. Sin embargo, eso implica que la otra conciencia niegue su capacidad de determinar el mundo y se vea a sí misma como objeto. El problema surge porque ambas conciencias desean lo mismo: ser reconocidas como absolutas por el otro.

En esta búsqueda del reconocimiento surge una lucha motivada por el deseo de autoafirmación, en ese proceso se niega al otro como sujeto, es por eso que es un proceso dialéctico. Durante este enfrentamiento del deseo solo una autoconciencia puede ser reconocida como superior. En uno de los dos sujetos surge el temor, el temor a dejar de existir, y este temor crece hasta que se vuelve más grande que su deseo, por lo que se somete al otro por temor. Por otra parte, el segundo sujeto tuvo un deseo más fuerte que su temor y somete al primero, por lo que es reconocido como superior, es decir, como amo. El primero, el esclavo, debe someterse, y en este sometimiento pierde su capacidad de afirmarse como sujeto autónomo.

Para el amo esto existe como un problema, pues lo deja vacío, quien ahora lo reconoce no es un ser autónomo como al principio, es un objeto de consumo, que aunque lo reconoce ya no es su igual y este reconocimiento no es genuino, ya que el esclavo está subordinado. Sin embargo, el amo no quiere dejar de ser amo, y solo es amo en la medida en que el esclavo existe. El amo no puede matar al esclavo porque dejaría de ser amo.

Es así como el esclavo pierde su autonomía y se dedica a servir, a trabajar. El amo vive y se sirve del esclavo, se vuelve un ser ocioso porque, aunque lo somete, depende enteramente de él, por lo que pierde la posibilidad de desarrollar su auténtica autonomía. El esclavo, por otra parte, aprende a trabajar y toma decisiones dentro de su trabajo, empieza a transformar el mundo material. El esclavo desarrolla profundamente su conciencia por medio de esta actividad y su

capacidad aumenta en la medida en que se da cuenta de que tiene libertad en su relación y transformación continua del mundo material. El esclavo está creando, mientras que el amo no hace nada, esto le da la suficiente autoconciencia, y con ella el deseo para poder salir de su sometimiento y, a partir de esta nueva situación, tener un nuevo enfrentamiento con su amo y así someterlo.

Para Hegel, como dije antes, este enfrentamiento no es algo negativo, la dialéctica como ese proceso de negación es necesaria para la transformación. Honneth utiliza la dialéctica hegeliana para comprender cómo es que las relaciones sociales se transforman y cómo los enfrentamientos sociales pueden dar paso a un mayor sentido de libertad y justicia. Siguiendo el modelo hegeliano, Honneth rescata la idea del reconocimiento como clave para entender la identidad y la autoconciencia. Pero en lugar de explicarla desde la filosofía hipotética o reflexiva, la desarrolla desde el campo empírico.

Desarrollo de la Teoría del reconocimiento.

Axel Honneth, en su texto, se pregunta acerca del sentido y de las causas de las luchas sociales ¿Por qué las personas arriesgan su seguridad o su estabilidad para protestar, resistir o rebelarse? o mejor ¿Qué es lo que produce estas luchas? Algunas interpretaciones filosóficas clásicas como el marxismo, por ejemplo, defienden que las luchas sociales surgen como consecuencia de factores económicos o materiales. Proponen que la desigualdad en la distribución de recursos es la causante de que se produzcan movimientos que se enmarcan en las luchas sociales.

Honneth, por el contrario, realiza una relectura de esta explicación en la que, desde su perspectiva, las personas no solo buscan salir de la pobreza o a la exclusión económica, sino que actúan sobre todo frente a situaciones en las que sienten que su dignidad, sus derechos o su identidad han sido vulnerados. Afirma que las luchas sociales no responden simplemente a las desigualdades materiales, también son luchas por reparar experiencias de desprecio, exclusión o desvalorización. Por eso, para Honneth, la moralidad está en el centro de la acción social. En otras palabras podemos comprender la lucha social como la expresión de expectativas morales frustradas, propone que muchas de estas luchas deben comprenderse como demandas morales por reconocimiento: “La experiencia de injusticia no surge exclusivamente de la privación de bienes materiales, sino de una forma de deshonra que los sujetos sienten cuando se les niega un reconocimiento socialmente esperado” (Honneth, *La lucha por el reconocimiento*, 1997, p. 132).

Para Honneth, no puede haber dicho reconocimiento sin una comunidad, ya que el individuo necesita ser reconocido por otro igual, tal como ya lo había planteado Hegel. Esta visión se basa en su concepción profundamente intersubjetiva del ser humano: "el yo es, en su esencia, un yo reconocido por otros, y solo en esta relación encuentra su verdadera identidad" (1997, p. 98). Sin embargo, mientras que Hegel ve la lucha como vía para alcanzar el reconocimiento del

otro, Honneth amplía esta perspectiva del reconocimiento al entenderlo como una práctica de la cotidianidad social que da forma permanente a nuestras relaciones e identidades. En lugar de situar el reconocimiento únicamente en el ámbito del enfrentamiento, Honneth destaca su papel constante en la vida diaria, afirmando que "el reconocimiento no es solo un acto puntual, sino una práctica continua que sustenta la vida social" (1997, p. 90).

El reconocimiento se da en un espacio social cotidiano, situado, específico, es decir, que todos los individuos están conviviendo en un contexto vinculado a los ideales sociales y culturales del espacio en el que habitan. Este espacio social está conformado por el conjunto de individuos que lo componen y que a su vez comparten normas, valores y principios que determinan qué se considera moralmente digno de ser reconocido. Este espacio social es lo que Honneth llama *Comunidad moral* pues es el conjunto de individuos quienes determinan lo que se considera justo o legítimo, y es dentro de esta comunidad moral donde los individuos y grupos luchan por ser reconocidos

En la teoría de Honneth la identidad moral hace referencia a la auto-referencia o auto-percepción que construye un individuo en cuanto a su propio valor y dignidad como ser humano y que está profundamente influenciada por el reconocimiento social. La identidad moral no es una caracterización que se construye de forma individual, por el contrario, se forma a través de las relaciones sociales por medio de actos de reconocimiento que un individuo recibe de otros. Según Honneth (1997), la identidad moral de un individuo se forma a través de su participación en relaciones de reconocimiento y rechazo dentro de la vida social.

Honneth propone tres esferas que puede vivir el individuo o un grupo, por medio de las cuales se desarrolla el reconocimiento "1) el amor, como la base de todas las relaciones intersubjetivas; 2) el derecho, que corresponde al reconocimiento como relación jurídica sustentada en el principio de igualdad, y 3) la solidaridad, como presupuesto de "relaciones sociales de valoración simétrica" (Honneth, 1997: p. 117) Asimismo, cuando no se desarrolla el reconocimiento efectivo correspondiente a cada esfera, ello tiene como consecuencia experiencias de menosprecio específicas dependiendo de la esfera en la que se desarrolle, esto lo explicaremos más adelante.

Aunque Honneth presenta tres esferas diferentes del reconocimiento, no las presenta como etapas aisladas sino más bien en forma de niveles donde cada una contiene dentro de sí la necesidad de pasar a la siguiente. Honneth allí toma de Hegel el proceso dialéctico, pues muestra que el reconocimiento es un desarrollo dialéctico en el que la identidad moral del individuo se desarrolla al mismo tiempo que se enriquece, y que también representa un proceso de maduración social del individuo y de la comunidad. Es decir que las esferas del reconocimiento se desarrollan de manera progresiva, en la que una abre el paso a la otra.

No son interdependientes porque una sea la condición necesaria para que se desarrolle la otra -porque se puede tener reconocimiento en una esfera sin tenerlo en la otra-, sino que están

interrelacionadas porque lo que ocurre en una puede afectar en cómo se desarrolla la otra. Por ejemplo, una persona que no ha experimentado vínculos afectivos seguros (como el amor, el cuidado o la contención emocional), que son necesarios para desarrollar la autoestima, puede desarrollar una imagen de sí misma marcada por la inseguridad, la incapacidad de reconocerse como alguien merecedor de afecto o la falta de confianza básica en los demás. Esto puede dificultar su participación plena en la sociedad, ya que puede tener dificultades para establecer relaciones de confianza, expresar sus necesidades o sentirse merecedora de respeto y valoración.

A modo de resumen, a continuación presentaremos una tabla en donde se ven los tres tipos de reconocimiento, la forma de relación social en la que se presentan y los efectos, tanto positivos (cuando efectivamente se da) como negativos (cuando no se presenta).

LAS TRES FORMAS DE RECONOCIMIENTO SEGÚN AXEL HONNETH				
ESFERA DEL RECONOCIMIENTO	FORMA DE RECONOCIMIENTO	RELACIÓN SOCIAL	IMPACTO POSITIVO EN LA IDENTIDAD	PATOLOGÍAS DEL RECONOCIMIENTO
1. Amor	Reconocimiento afectivo	Relaciones primarias: familiares, de pareja, amigos	Auto-confianza: Sentimiento de seguridad emocional y valía personal.	Humillación emocional, inseguridad, trastornos afectivos
2. Derecho	Reconocimiento legal en el ámbito jurídico por medio de derechos	Ciudadanía, instituciones (igualdad ante la ley)	Auto-respeto: Conciencia de sí como sujeto de derechos y deberes.	Exclusión, marginación social, discriminación legal, pérdida de autonomía y dignidad.
3. Solidaridad	Apreciación en la comunidad y el entorno social	Comunidad, entorno cultural, entorno laboral	Autoestima: Valoración positiva de las propias cualidades y contribuciones.	Estigmatización, desprecio, invisibilización, pérdida de sentido social y de valor personal.

Elaboración propia

El primer nivel hace referencia a *la esfera reconocimiento por amor*, este es necesario porque sin el reconocimiento afectivo genuino, el individuo se enfrenta a una profunda sensación de inseguridad y desvalorización. Este tipo de reconocimiento es crucial para contrarrestar el menosprecio que atraviesa diversas formas de violencia, como la violencia física, la negligencia, el descuido o el abandono. En esta esfera se enfatiza la construcción de la confianza del sujeto en

sí mismo y en el mundo. Su función central es generar autoconfianza en el individuo, como el sentimiento de seguridad básica de que el sujeto merece ser amado y es digno de afecto por ser quien es y no por lo que hace.

Por ejemplo, este tipo de reconocimiento en la infancia se da en las primeras relaciones entre el bebé y sus cuidadores, ya sean sus padres u otras figuras de cuidado. Aquí el individuo es valorado en su totalidad, esto quiere decir que se configura como alguien digno de afecto simplemente por quién es y no por lo que hace. Sus cuidadores le protegen, le proveen y responden a su llamado como forma de contención emocional y física, lo que dota al individuo de una experiencia en la que es valorado incondicionalmente y que le permite confiar en el mundo. Se dice incondicional porque no depende del rendimiento, del estatus ni de los logros del individuo. El niño no tiene que hacer “algo” para merecer el afecto de sus padres. Sin embargo, sí es un afecto que depende de ciertas relaciones. Desde mi interpretación de Honneth, por ejemplo, la madre no quiere al niño porque es un niño cualquiera; lo quiere en tanto es su hijo. En este sentido, el “por quien es” también está condicionado por las relaciones: “porque es mi hijo”, “porque es mi novio”, “porque es mi amigo”. Sin embargo, estas nominaciones nutren al individuo como alguien merecedor de valor y afecto.

El reconocimiento afectivo se desarrolla así durante toda la vida, no solo ayuda a la formación de identidad en la niñez, también en las relaciones interpersonales (románticas, familiares, de amistad) siguen siendo una fuente continua de reconocimiento que nutre la identidad emocional del individuo, allí también se siente escuchado, aceptado y amado. Durante todo este proceso el individuo va fortaleciendo y re-fortaleciendo su autoconfianza cuando ya ha internalizado que es valioso en sí mismo. "El amor constituye la base de la autoconfianza del individuo y su experiencia de sí mismo como ser necesitado afectivamente por otros" (Honneth, 1997, p. 118).

Por el contrario, el menosprecio que atraviesa diversas formas de violencia, como la violencia física, la negligencia, el descuido o el abandono, es la vulneración del reconocimiento en la esfera del amor; sucede porque una fuerza externa, por medio del sometimiento corporal, arrebató al individuo su capacidad de auto-confianza. Así pues, se configura un espacio de humillación personal, lo que conlleva a una pérdida de la autoestima y una distorsión de la autopercepción moral. Un claro ejemplo de este tipo de menosprecio es cuando un niño rompe el vínculo que tiene con sus cuidadores porque se ve expuesto a situaciones de abandono o abuso, lo que produce un daño profundo en la autoconfianza emocional del individuo y termina por desarrollar inseguridad, miedo al vínculo, y dificultad para confiar en otros.

Si el individuo obtiene de forma efectiva este tipo de reconocimiento va a contar con buena autoconfianza y va a ser consciente de su propio valor como individuo, esta valía o capacidad de valorarse contiene en sí misma una semilla de su superación, pues representa los cimientos para poder tener buenas relaciones sociales fuera de las esferas del afecto como la familiar o de la amistad. A medida que el sujeto crece y comienza a reconocerse como distinto de los otros, se da

cuenta que también existe fuera del entorno afectivo, surge la necesidad de un nuevo tipo de reconocimiento, uno que lo afirme como sujeto autónomo y moralmente igual a los otros. Esta transición se hace evidente cuando la autoconfianza adquirida en el amor es la base que permitirá al individuo reclamar igualdad jurídica en la esfera del derecho. El paso de la familia a la sociedad implica pasar de una universalidad incondicionada a una universalidad normativa, donde el sujeto se reconoce a sí mismo y a los otros como titulares de derechos.

Así, el segundo nivel de reconocimiento se refiere a *la esfera del reconocimiento en el Derecho*. En este caso el reconocimiento se manifiesta por medio de los derechos y deberes mediante los cuales el individuo es reconocido como un sujeto moral igual ante la ley.

Esta segunda esfera representa una forma distinta de universalidad en la que el individuo es reconocido como miembro de la comunidad moral que lo ve como igual a los demás en dignidad y derechos. A diferencia del amor, aquí el reconocimiento se basa en normas y leyes universales. Ya no es una relación particular como “mi hijo” o “mi amigo”, sino que se lo ve como un ser igual a los demás, independientemente de las relaciones particulares que tenga y, por ende, con los mismos derechos que cualquier otro. Sin embargo, este nivel no es una ruptura con la esfera del amor, sino su continuidad pues la seguridad emocional y valía personal que nos da la esfera del reconocimiento afectivo facilita que el individuo, al reconocer su valor propio, reclame sus derechos, exija igualdad de trato, y de participación. El individuo, al salir de la esfera familiar, necesita ser reconocido no solo por el amor particular de los suyos, sino por el respeto universal de todos. Este reconocimiento jurídico amplía la perspectiva del sujeto y le permite verse a sí mismo como parte de una comunidad más amplia, sin que eso implique perder su singularidad.

Por el contrario, cuando no se da este reconocimiento efectivo, el individuo se enfrenta a una forma de menosprecio que se manifiesta en la exclusión, la marginación social o la discriminación legal. En estos casos, el individuo no es reconocido como sujeto de derechos y, por ende, tampoco es reconocido como un igual por sus pares. Esto implica que se considera a la persona como menos valiosa que el resto por razones de raza, género, clase, orientación sexual, nacionalidad, entre otros, y en esta medida, su voz no es tomada en cuenta pues no es considerada como válida y no tiene ningún tipo de agencia, o tiene una agencia disminuida en torno al tejido social, puesto que no es reconocida como persona o al menos no como una persona *igual* a las demás. Lo que afecta su autoestima social y tiene como consecuencia la distorsión del auto respeto.

A diferencia del nivel de menosprecio anterior, las dinámicas que aquí se configuran son altamente variables debido a que lo que se considera como sujeto de derechos o no ha cambiado diversas veces en la conformación histórica de normas jurídicas. Esta esfera es muy interesante pues explora, por ejemplo, el papel que juegan las experiencias individuales de desprecio en las luchas sociales ¿Cómo el sufrimiento personal se convierte en acción colectiva? y lo que se configura es que esta indignación puede volverse conciencia política cuando es compartida por un grupo, y es eso lo que da lugar a movimientos sociales.

La base que deja la igualdad jurídica, al igual que la del reconocimiento anterior contiene en sí misma una semilla de su superación que lleva al individuo al reconocimiento en un plano más complejo, que en este caso es el de la estima social. El individuo ya es tratado como igual por sus pares, por lo que ahora busca también sentirse valioso por su singularidad, quiere ser reconocido entonces por aquello que lo distingue y por lo que puede aportar de forma única al mundo social. Aquí el individuo refleja una nueva forma de valor que lo vincula al tejido social, en la que ya no solo se valora al individuo como un todo desde sus relaciones; como en la esfera del amor, ni como individuo igual de valioso que el resto del grupo homogéneo desde las normas, como en la esfera del derecho, sino en universalidad más concreta, donde la singularidad es valorada como parte constitutiva del tejido social, es decir, que reconoce como valiosas las diferencias específicas entre todos sus miembros, no solo sus similitudes.

Así, el último nivel hace referencia a *la esfera del reconocimiento por solidaridad*. Este está vinculado a la forma en que la comunidad moral valora o desvalora ciertas identidades, culturas o modos de vida. Que el otro sea valorado por lo que es, por el papel que desempeña y por lo que aporta a dicha comunidad.

Por ejemplo, imaginemos una persona que proviene de una comunidad indígena con sus propias prácticas culturales, como la lengua, las ceremonias, la cosmovisión y formas específicas de organización social. Esta persona decide mudarse a una ciudad para trabajar como maestro. En este nuevo contexto, el reconocimiento por parte de la nueva comunidad se da en varias formas. Primero, desde su identidad, se manifiesta cuando la comunidad no le exige renunciar a sus prácticas culturales e identidad para integrarse a ella. Así, la persona es reconocida por ser quien es, con su cultura y tradiciones intactas. Segundo, a través del papel que desempeña en la sociedad, desde su rol como maestro, es reconocido y respetado por la comunidad por su labor educativa y el papel que cumple en la formación de otros integrantes de la comunidad. Finalmente, por lo que aporta; por ejemplo, los saberes y conocimientos que trae consigo, diferentes a los de la comunidad, que comparte y que pueden contribuir a la mejora del entorno y el bienestar colectivo, reconociendo así su esfuerzo y aporte a la construcción del entorno social.

Este reconocimiento integral, que abarca su identidad, su función social y su aporte concreto, fortalece su sentido de pertenencia y su autoconciencia positiva, mostrando cómo la tercera esfera social de la solidaridad puede funcionar en contextos diversos. “Solo quien experimenta que su forma de vida es considerada valiosa puede desarrollar una relación positiva consigo mismo” (Honneth, 1997, p. 163). El sujeto pasa así de ser reconocido sólo como una parte igual del tejido social, a ser reconocido como una parte esencial.

A su vez, el menosprecio que surge de esta falta de reconocimiento es el cultural o simbólico y surge cuando las diferentes formas de vida, identidad, contribución o cultura son consideradas inferiores, desviadas o sin valor por la comunidad moral que se ve a sí misma como la sociedad dominante o superior. Esta dinámica configura una jerarquización de valores en la cual algunas formas de vida son valoradas positivamente, mientras otras lo son de manera negativa. El

resultado es la pérdida de la propia estima por no compartir las características unificadoras de la comunidad moral en la que se desea ser reconocido, y al igual que en la segunda esfera del reconocimiento, las dinámicas sociales generan *reajustes* en la jerarquización de valores.

Por ejemplo, en la esfera del derecho, la sensación interna que se produce en el individuo es como si te quitan el pasaporte en un país extranjero, y así pierdes el derecho de moverte libremente, de acceder a algunos lugares, incluso de comprar u otras cosas que afectan tu participación en la vida social, porque lo que permitía reconocerte oficialmente y protegerte como un igual era ese pasaporte.

En cambio, en el tercer nivel, quien da el valor social son los otros integrantes de la comunidad. Retomando el caso del indígena, aunque entra con un reconocimiento de igualdad representado por su pasaporte, el desprecio se manifiesta por ejemplo si los otros integrantes de la comunidad ven sus tradiciones como “extrañas” o “poco civilizadas”. Además que al no compartir los conocimientos propios de la comunidad que son los valorados, puede ser visto como alguien ignorante. De esta misma forma, desde su rol como maestro, aunque se esfuerce por contribuir desde sus saberes, es visto como que “no son útiles” o que “no tienen valor” en la vida moderna. En ese sentido, no siente que pertenece verdaderamente a la comunidad, y siente que para ser aceptado debe renunciar a sí mismo, lo que provoca la pérdida de autoestima.

Quisiera hacer especial énfasis en el hecho de que la caracterización que Honneth realizó para el estudio del menosprecio, al estar presentada en forma de niveles, no niega la posibilidad de pensar que hay grupos o personas que se encuentran simultáneamente en varios de dichos niveles y así mismo que el individuo sufra de las patologías de la falta de reconocimiento en varios niveles, o solo en uno de ellos (por lo mismo, que tenga reconocimiento en uno, y no en los demás). Además, estos niveles no funcionan como compartimentos separados, sino que se cruzan, y se refuerzan mutuamente.

¿Que se necesita para que haya reconocimiento efectivo en Honneth?

Para Honneth, el reconocimiento no es solo un acto pasivo en el que se recibe reconocimiento, por el contrario, y como vimos en el apartado sobre Hegel, la estructura como una forma de lucha. Para que haya reconocimiento entonces el individuo se tiene que responsabilizar y empoderar por sobre su propio camino de reconocimiento. Para que se haga efectiva la lucha por el reconocimiento, el primer paso es que quien está siendo menospreciado se percate de su situación y pueda con ello transitar a un estado de acción sobre el tipo de menosprecio que experimenta. Es necesario que el individuo tenga la capacidad de reconocer que algo no está bien o que su situación es injusta, que desarrolle una conciencia sobre su situación.

Si bien en las esferas del derecho y la solidaridad las luchas por el reconocimiento resultan más evidentes -pues se expresan explícitamente en la exigencia de derechos legales o de

reconocimiento social ante situaciones de exclusión o marginación-, en la esfera del afecto puede ser más difícil de comprender. Esto se debe a que el reconocimiento afectivo, por ejemplo cuando los niños son pequeños y se da en relaciones íntimas y tempranas, como las que existen entre cuidadores y niños, no siempre hay una conciencia clara por parte del sujeto sobre el daño que implica la falta de amor, cuidado o atención.

En estos casos, la lucha por el reconocimiento no se manifiesta de forma directa o consciente, como una demanda articulada. Sin embargo, recordemos que las esferas del reconocimiento son transversales. Por ejemplo, una niña pequeña que ha sufrido situaciones de abuso por parte de sus cuidadores en una temprana edad puede, más adelante, desde una conciencia más madura, tomar conciencia del sufrimiento o la carencia afectiva vivida, y organizarse en torno a movimientos feministas que busquen proteger la integridad física de las niñas y que reconozcan la situación de abuso que estas están viviendo. También puede vincularse a instituciones de protección infantil y exigir, desde estas, el cambio de las condiciones que, en primer lugar, permitieron que fuera abusada. Del mismo modo, desde una conciencia más madura, puede reinterpretar su experiencia de abuso y buscar formas de reparación o reconstrucción subjetiva, que pueden ir desde el apoyo terapéutico para hacer frente a la pérdida de autoconfianza, hasta la exigencia de un castigo al abusador que garantice la no continuidad de esta situación.

Se trata precisamente de una dinámica de lucha compleja en la que las estructuras sociales y políticas que perpetúan estas dinámicas sean cuestionadas y transformadas pues son estas mismas estructuras las que no permiten que el individuo se perciba y actúe frente a las injusticias que sufre. Para que haya reconocimiento efectivo entonces es necesario que el sujeto o grupo en situación de menosprecio desarrolle una conciencia de la injusticia que padece, una conciencia que no solo lo empodere de manera individual, sino que también impulse una transformación social colectiva. Esta conciencia no solo debe surgir del individuo, sino de la sociedad en su conjunto, que debe ser capaz de reconocer y rectificar las desigualdades estructurales: “Toda aquella relación que no esté basada sobre el reconocimiento es una relación reificada, en donde no se concibe al otro como humano, sino como cosa. Es de este modo entonces, que para construir cualquier relación social es necesario que se funde en el reconocimiento previo” (Honneth: 2007; 78).

4. LA CONSTRUCCIÓN DE UN ESPACIO DIALÓGICO EN CUATRO MOMENTOS

Ya explicadas ambas teorías sociales contemporáneas, la teoría del reconocimiento, desarrollada por Axel Honneth, y la teoría U, propuesta por Otto Scharmer, podemos buscar establecer ese espacio dialógico en donde podemos compararlas. Para construir el espacio dialógico entre ambas teorías, hemos identificado cuatro momentos específicos que componen los procesos de cambio o transformación social: (i) el diagnóstico de las problemáticas, (ii) el origen del cambio, (iii) el camino hacia la acción y (iv) la formulación del futuro posible. Estos momentos no están desarrollados de forma explícita en las teorías analizadas, pero funcionan como el hilo argumentativo a través del cual es posible ubicar y comparar cómo se posiciona cada una frente al proceso de transformación social. De este modo, estos momentos permiten estructurar el diálogo teórico y comprender qué propondría o cómo abordaría cada autor las distintas etapas del cambio.

Ambos autores surgen y se enfocan en tradiciones teóricas diferentes, Honneth, desde la Escuela de Frankfurt y la filosofía social crítica, se ocupa principalmente de comprender y explicar las estructuras de injusticia y exclusión que afectan la dignidad y la identidad moral de los individuos y las comunidades. Desde este marco analiza cómo la experiencia estructural del menosprecio se convierte en la lucha por el reconocimiento, entendida como el motor de los movimientos sociales.

Por su parte, Scharmer, desde el ámbito de la innovación y el liderazgo transformador, hace énfasis en la conciencia individual y en la creación de futuros emergentes por medio de la tecnología social que es la Teoría U. Sin embargo, a pesar de sus trayectorias disímiles, ambas teorías comparten un interés central: comprender cómo se produce la transformación social a partir de experiencias intersubjetivas de malestar y cómo dicha transformación requiere, fundamentalmente, procesos colectivos, éticos y relacionales, en la medida en que se necesita una transformación subjetiva de la conciencia colectiva para alcanzar procesos colectivos de acción.

La intersección de ideas y la aplicación práctica de teorías sociales es un tema muy valioso, especialmente en el contexto de comprender cómo se producen los cambios en la sociedad contemporánea. A pesar de la cercanía temática de estas teorías, no existe en la literatura un diálogo explícito ni sistemático entre ellas. Esta tesis se propone precisamente llenar ese vacío, explorando los puntos de convergencia, las diferencias fundamentales y la potencial articulación conceptual entre Honneth y Scharmer. A través de una comparación estructurada, se busca mostrar cómo sus enfoques pueden enriquecerse mutuamente: cómo el análisis estructural del menosprecio que plantea Honneth puede aportar una base crítica a la noción de desconexión sistémica en Scharmer, y cómo los procesos de conciencia y escucha profunda que trabaja la teoría U pueden ofrecer una dimensión experiencial y metodológica a las luchas por el reconocimiento.

Lejos de proponer un modelo único o una síntesis forzada, esta tesis se orienta a construir un espacio dialógico entre ambas perspectivas, desde el respeto a sus especificidades, con la intención de encontrar puntos de contacto que puedan ilustrar nuevas prácticas interdisciplinarias de transformación tanto en lo social como en lo organizacional.

Como se dijo al inicio de esta sección, hemos construido el espacio dialógico en cuatro momentos: (i) el diagnóstico de las problemáticas, (ii) el origen del cambio, (iii) el camino hacia la acción y (iv) la formulación del futuro posible. A continuación daremos inicio al análisis del primero de estos momentos: el diagnóstico de las problemáticas o el diagnóstico del presente.

4.1. Primer momento: Diagnóstico del presente

Tanto Axel Honneth como Otto Scharmer coinciden en que los individuos actúan desde una experiencia subjetiva moldeada por condiciones estructurales. Honneth (2007) plantea que las luchas por el reconocimiento emergen a partir de “experiencias de menosprecio social sistemáticamente estructuradas”, lo que implica que las experiencias de los individuos están condicionadas por estructuras sociales que afectan su autorrealización moral. Por su parte, Scharmer (2009) sostiene un análisis similar en la medida en que la experiencia del individuo se ve condicionada por los bloqueos que impiden la transformación social o, dicho de otra forma, se enfrenta a la “desconexión sistémica” entre pensamiento, sentimiento y acción, provocada por estructuras organizativas y sociales que perpetúan patrones obsoletos.

Honneth: Menosprecio estructural e invisibilización del individuo

En cuanto al aspecto del diagnóstico social, en comparación con la Teoría U, la Teoría del reconocimiento aporta un marco teórico mucho más estructurado y robusto pues la teoría de Honneth es en sí misma un análisis moral, sistemático y estructural de la sociedad, que se centra en comprender las condiciones normativas, interpersonales y éticas que posibilitan el surgimiento de luchas sociales. Estas condiciones las estudia por medio de los espacios donde se hace evidente el menosprecio, lo que permite comprender las dinámicas sociales desde una perspectiva crítica y fundamentada. “Las luchas sociales deben entenderse como reacciones morales a experiencias de menosprecio, en las que los sujetos sienten que se les ha negado el reconocimiento debido en alguna de las tres esferas del reconocimiento: amor, derecho y solidaridad.” (Honneth, 1996, p. 113)

Desde la tradición de la teoría crítica, Honneth (1997) entiende que la organización social contemporánea se caracteriza por estructuras históricas y normativas que reproducen el menosprecio y que niegan el reconocimiento a amplios sectores de la población. Estas estructuras se resisten a desaparecer y surgen de los prejuicios que construyen los grupos, instituciones, normas o sectores en las que se experimentan las formas de menosprecio en las diferentes esferas del reconocimiento, en lo afectivo, en lo jurídico o en lo social. Desde esta perspectiva es desde donde vamos a entender el diagnóstico que Honneth realiza de la sociedad. “La falta de reconocimiento en alguna de estas esferas genera una sensación de impotencia frente a la injusticia y de alienación dentro de la sociedad” (Honneth, 1996, p. 126).

Para Honneth, estas formas de negación del reconocimiento no son accidentales, sino el síntoma sistemático de estructuras de exclusión e injusticia que se niegan a desaparecer y que se reproducen históricamente: “las experiencias de menosprecio no sólo lesionan el respeto de uno mismo, sino que también generan motivaciones para la resistencia moral” (Honneth, 1996, p. 145). Así, el diagnóstico social de Honneth, por tanto, es ético y político a la vez; se centra en identificar los espacios donde el tejido social se ha roto y las formas en que el sistema impide a las personas vivir una vida digna y reconocida, generando malestar y, eventualmente, conflicto y donde la lucha por el reconocimiento puede comenzar.

Scharmer: Ceguera sistémica y desconexión estructural

Por su parte, Scharmer realiza un diagnóstico desde el pensamiento pragmático organizacional y la innovación social y su diagnóstico también es estructural. Scharmer, aunque los nombra en algunas partes de su teoría, no genera una crítica directa al sistema ético, ni sociopolítico o a las estructuras históricas y normativas que configuran los sistemas de poder, porque la Teoría U está pensada para aplicarse en contextos más diversos e incluso más focalizados que no hacen necesaria esa interpretación. Sin embargo, Scharmer (2016) reconoce que el presente está condicionado por estructuras que impiden la transformación, a lo cual llama “ceguera sistémica”.

Lo que denomina ceguera sistémica: una incapacidad colectiva para reconocer “el punto ciego desde el cual operamos momento a momento” (Scharmer 2016,p. 115). Como lo explicamos antes, este punto ciego no solo se manifiesta a nivel individual, sino también en estructuras institucionales y sociales, invisibilizando los supuestos profundos que guían nuestras acciones (Scharmer, 2016, p. 116).

La ceguera es sistémica en cuanto se refiere a que es una condición general del sistema social; es una característica habitual del tejido social. Y se trata de una “ceguera” porque, como explicamos antes, actuamos desde un modo de descarga que nos impide ver el punto ciego o la fuente desde la que actuamos (Scharmer, 2016, p. 115). Cuando actuamos desde una mente

cerrada, la persona se mantiene rígida en sus prejuicios y no está dispuesta a considerar nuevas ideas ni perspectivas diferentes, lo que genera un pensamiento limitado y cerrado (Scharmer, 2016, p. 118). Desde el corazón cerrado, se bloquea la empatía y la conexión genuina con los demás, fomentando relaciones superficiales y desconfianza (Scharmer, 2016, p. 120). Desde la voluntad cerrada, se genera miedo, parálisis o resistencia activa frente al cambio, impidiendo el compromiso auténtico con nuevas posibilidades (p. 122).

Hasta aquí podemos identificar dos aspectos comunes que comparten Scharmer y Honneth. El primero es que ambos diagnostican los problemas del presente como resultado de un sistema estructural que persiste y se desarrolla de manera patológica en distintos niveles: estructurales, normativos, institucionales y personales.

El segundo aspecto es que las problemáticas emergen cuando los individuos, comunidades o instituciones actúan desde estructuras que se niegan a desaparecer.

En el caso de Honneth, estas estructuras estarían compuestas por los prejuicios sociales, las instituciones, las normas y las ideologías dominantes que perpetúan el menosprecio y la exclusión. Se observa en esferas como el derecho, en lo normativo, y en la solidaridad, donde un sistema infecta una estructura normativa o cultural, impide el desarrollo pleno del individuo dentro del tejido social.

Para Scharmer, esta estructura se constituye por patrones de pensamiento y acción que reproducen el pasado y bloquean el surgimiento de futuros posibles. Pues para Scharmer (2016), “estamos operando desde paradigmas del pasado que ya no se ajustan a la realidad actual, y esto impide ver las posibilidades que emergen”. Aunque este bloqueo o malestar no lo plantea desde las relaciones rotas entre el individuo y su entorno, como lo hace Honneth, si lo hace desde una “desconexión”. En este sentido, la “ceguera sistémica” representa una barrera perceptiva y emocional que bloquea la escucha empática, la apertura a nuevas posibilidades y, en última instancia, la acción transformadora.

El diagnóstico que proponen Honneth y Scharmer parte de una característica común: en ambas teorías, antes del cambio, el individuo se enfrenta a un sistema estructural que se resiste a desaparecer; que duele, limita y fragmenta y que obstaculiza su capacidad de desarrollo. Ambos coinciden en concebir la realidad social como un espacio físico y social dinámico, que está en constante cambio, y asimismo requiere de respuestas que puedan adaptarse a este dinamismo. En este sentido, ambos comparten una lectura procesual y compleja del presente, donde el malestar no es solo un síntoma, sino una expresión de bloqueos profundos que deben ser comprendidos para que surja cualquier intento de transformación. Scharmer (2016) identifica tres grandes desconexiones estructurales que definen nuestro presente y que limitan el potencial humano y social:

- **-Desconexión del futuro emergente** (Refleja cómo las estructuras sociales o institucionales se quedan atrapadas en viejos modelos y se niegan al cambio. En términos de Scharmer los individuos o grupos no son capaces de ver ni conectar con las posibilidades del futuro emergente.)
- **-Desconexión de uno mismo** (Pues los individuos no están en contacto con su propósito profundo dentro de la sociedad o estructura organizacional, lo que limita la capacidad de actuar auténticamente y genera falta de propósito colectivo.)
- **-Desconexión de los demás** (donde no existe la colaboración efectiva ni una escucha profunda, lo que obstaculiza el trabajo conjunto).

Estas desconexiones no son simplemente errores individuales, sino fallas profundas del sistema social, que funcionan desde una lógica basada en el ego, la competencia y la reproducción de estructuras obsoletas.

Desde este punto de partida, puede observarse una convergencia: ambos autores proponen que el cambio social parte del diagnóstico de un malestar generado por estructuras invisibilizadas que limitan la agencia individual y colectiva. En Honneth, su teoría de la lucha por el reconocimiento puede interpretarse como una forma de movilización social estructurada por experiencias morales de injusticia (Honneth, 1995). Scharmer, en cambio, aborda directamente estas fuerzas de cambio como “campos sociales emergentes” (Scharmer, 2009).

Lo que logramos evidenciar en este primer momento es que tanto Honneth como Scharmer parten y realizan un diagnóstico crítico del presente, donde identifican los bloqueos o las fallas estructurales que generan malestar y hacen necesarios los procesos del cambio. Aunque lo hacen desde terminologías académicas distintas, ambos autores coinciden en que el sistema social contemporáneo genera malestar porque impide la autorrealización de los sujetos. Tanto Honneth como Scharmer desarrollan un lenguaje dentro del cual pueden clasificar y analizar las problemáticas. En el caso de Honneth, son las esferas del reconocimiento; y en el caso de Scharmer, lo hace en términos de la desconexión.

Scharmer dirige el diagnóstico hacia la falta de percepción del futuro y propósito, se suma a la crítica sistemática del orden social en términos ético-políticos que hace Honneth, permitiendo una lectura más transversal de las barreras invisibles que impiden los procesos de cambio. Por su parte, Honneth, al subdividir el malestar en esferas (afectiva, jurídica y social), permite localizar con mayor precisión los espacios donde operan los bloqueos o rupturas del tejido social, ofreciendo así la posibilidad de identificar las condiciones y necesidades de los espacios sociales antes de la implementación del cambio. Además, su marco brinda a la Teoría U una entrada directa al análisis de estructuras sociopolíticas, así como una base desde la ética del cambio, un ámbito menos desarrollado en la Teoría U. De este modo, el encuentro entre ambas teorías amplía el panorama diagnóstico y práctico de análisis del terreno social, donde una permite afinar los espacios concretos donde surge el malestar, mientras la otra aporta los mecanismos más sutiles,

pero igual estructurales como los obstáculos cognitivos y de desconexión que impiden percibir y actuar frente a las posibilidades del presente.

Tanto Honneth como Scharmer ofrecen diagnósticos que se complementan al establecer cómo las estructuras sociales contemporáneas limitan el potencial humano. Honneth aporta una crítica ética que señala cómo la falta de reconocimiento y el menosprecio estructural bloquean la autorrealización de los individuos, centrándose en las dinámicas de poder y exclusión en las relaciones sociales. Por otro lado, Scharmer expone la ceguera sistémica y la desconexión estructural, donde la incapacidad para conectar con el futuro emergente y la falta de empatía dentro de las organizaciones y estructuras sociales dificultan la acción transformadora. Juntas, ambas teorías ofrecen una visión más completa de los bloqueos estructurales que afectan a los individuos: mientras que Honneth destaca la opresión ética y moral, Scharmer subraya los obstáculos que se deben superar de forma personal y en conjunto con el resto de la comunidad.

Al dialogar, estos enfoques obtienen una herramienta diagnóstica más holística o completa, donde se reconoce que el malestar social no solo surge de la exclusión o desigualdad como plantea Honneth, sino también de la incapacidad para percibir y actuar frente a nuevas posibilidades, como indica Scharmer. Honneth trabaja desde la estructura externa del mundo social; Scharmer desde la estructura interna de la experiencia y la conciencia. El análisis que hace Honneth se hace desde experiencias de falta de reconocimiento, sin embargo la desconexión que plantea Scharmer no se basa necesariamente falta de reconocimiento, entendido como una forma estructural y moralmente lesiva de negación del otro; sino que señala espacios donde se interrumpe la capacidad de percepción, empatía y relación con uno mismo, con los otros y con el futuro emergente. Identificar estos espacios de desconexión permite reconocer condiciones estructurales que, de no ser atendidas, pueden escalar y consolidarse como formas de exclusión o menosprecio. En este sentido, ver las fuentes del reconocimiento a través de la teoría de Scharmer podría funcionar como una herramienta diagnóstica anticipatoria o temprana para la conciencia del menosprecio antes de que el malestar se manifieste plenamente como injusticia moral.

Ambos marcos pueden complementarse o nutrirse mutuamente, al ofrecer distintos niveles de lectura del malestar estructural y de aplicación: uno que lo nombra en su expresión ética desde las relaciones de poder y la negación de reconocimiento y otro que lo detecta mediante la desconexión que impida el acceso a nuevas formas de acción colectiva. Esta interacción entre ambos diagnósticos abre el camino para una comprensión más profunda de las dinámicas sociales que limitan el desarrollo humano.

Movilizador social

Pese a esto, no siempre las estructuras sociales se originan necesariamente desde la acción directa de los individuos o las comunidades; a menudo, también son producto de una serie de

condiciones contextuales externas al individuo. Esta es una nueva categoría de eventos que hacen que el tejido social se mueva de forma continua, generando nuevas dinámicas sociales y permitiendo que emerjan, desde ellas, nuevas formas de organización, pensamiento o acción la conceptualizamos como “movilizadores sociales”.

El surgimiento continuo de nuevas formas de vida social trae consigo no sólo oportunidades, sino también nuevas formas de exclusión, desconexión y malestar. La cultura no se estabiliza; se reconfigura constantemente en sus normas y valores, y en ese proceso pueden emerger puntos ciegos, dinámicas que no habían sido reconocidas antes como problemáticas. Estas transformaciones pueden dar lugar a formas sutiles de menosprecio o desconexión que pasan inadvertidas hasta que afectan la dignidad, la agencia o la identidad moral de los individuos.

Para aterrizar estos movilizados sociales vamos a ejemplificar algunos casos: el cambio tecnológico y la innovación, las diversas luchas sociales y políticas, el constante cambio cultural y los movimientos sociales emergentes, las crisis y transformaciones del sistema económico, los conflictos bélicos, el cambio medioambiental y la sostenibilidad, los procesos de globalización, y el surgimiento de nuevas identidades y diversidades.

Bajo esta condición de cambio, el pensamiento crítico y transformador que proponen autores como Honneth o Scharmer son fundamentales. Ambas teorías, en este sentido, pueden ofrecer marcos vivos, adaptables y cíclicos, capaces de responder a las mutaciones estructurales del presente. Sin embargo el concepto de “movilizador social” se puede usar como complemento de aquella categoría que incluso, las teorías juntas no categorizan forma explícita pero que afecta en el diagnóstico social, permitiendo una lectura continua de la realidad social, que exprese el cambio como proceso no lineal y que permita de mejor forma la transversalidad en el diagnóstico social que ambas teorías ofrecen.

4.2. Segundo momento: El Origen del Cambio

En ambas teorías los procesos de transformación comienzan con la experiencia subjetiva del individuo de malestar dentro de un entramado estructural que los condiciona, ya sea de menosprecio o desconexión. No obstante, aunque ambas teorías reconocen la centralidad de la experiencia subjetiva como punto de partida del cambio, divergen en la manera en que conceptualizan el tránsito desde esa experiencia personal hacia la transformación colectiva.

Tampoco la experiencia de malestar se experimenta de la misma forma. Por ejemplo en el caso del reconocimiento, no se trata exclusivamente de un malestar trivial, sino de una vivencia que puede poner en crisis la continuidad de la experiencia del individuo en el mundo, afectando su autoestima, su sentido de pertenencia y su capacidad de agencia social. Se trata de un daño

moral que interpela directamente la relación del sujeto con las estructuras de justicia, afecto y legitimidad.

Por otra parte, dentro de la Teoría U el malestar se manifiesta de manera menos ética o moral, pues es la actitud interna desde la que del individuo, como la desconexión, la que producen el bloqueo, vacío o pérdida de sentido que no remite necesariamente a un daño producido por otro aunque no está exento de esto. Como afirma Scharmer (2009), "el proceso de presencing comienza cuando un individuo se conecta profundamente con su propio ser, suspende el juicio y se abre a la presencia del futuro emergente". Esta desconexión, si es transitada conscientemente, puede abrir el camino hacia una transformación profunda mediante la suspensión del juicio, la apertura emocional y la escucha, lo cual permite a los individuos y colectivos acceder a nuevas formas de presencia y acción en el mundo. En términos de Scharmer, este proceso es tanto individual como colectivo, pues la transformación personal está orientada a un cambio colectivo de conciencia (Scharmer, 2009).

El malestar subjetivo como catalizador del cambio

Para Honneth, el cambio se origina desde la experiencia del menosprecio como una forma estructural de injusticia que afecta la integridad moral del individuo. Esta experiencia no es inicialmente interpretada como injusta desde una perspectiva crítica; en muchos casos, quien la sufre la asume como parte del orden social pues el entramado estructural está naturalizado, es decir que hace parte de la identidad moral del agente del cambio. Sin embargo, cuando la vivencia del menosprecio se convierte en conciencia moral de injusticia, se desencadena el proceso de lucha. La lucha comienza cuando el sujeto logra reinterpretar su sufrimiento como una negación de reconocimiento. Como señala Honneth, "las experiencias de menosprecio no sólo lesionan el respeto de uno mismo, sino que también generan motivaciones para la resistencia moral" (Honneth, 1996, p. 145).

Por otra parte, para Scharmer, el malestar se manifiesta como la desconexión que opera en los tres niveles ya mencionados y desde la primera forma estructural de escucha, de "descarga". En este sentido, el origen del cambio está en la toma de conciencia sobre esta desconexión. Scharmer explica que "nuestra ceguera no reside en la falta de información, sino en la falta de conexión con una dimensión más profunda de nosotros mismos y de nuestro mundo" (Scharmer, 2016, p. 32).

A diferencia de Honneth, Scharmer no exige una codificación moral del malestar para que esta dé paso al cambio. Basta atender el malestar desde un lugar más profundo de escucha y percepción.

En este punto, es claro que lo que vuelve al individuo un agente de cambio es su capacidad de generar un diagnóstico de la realidad que habita y de comprender que no le es ajena, que no sólo la habita, sino que también forma parte de ella, la construye y la transforma.

Pero para percibir la realidad es fundamental tener voluntad y conciencia para desarrollar estas facultades, en términos conceptuales de la Teoría U “querer buscar el punto ciego y atreverse a hacerlo”. El fundamento de la conciencia como base de la transformación se hace evidente en la medida en que, como observó la profesora Lina Asencio en una corrección escrita (comunicación personal, 2023) “socialmente no podemos cambiar las condiciones de discriminación si como sociedad no entendemos que estamos atados los unos a los otros de una manera profunda: en la construcción de nuestra propia identidad dignificada”.

La intencionalidad del cambio

Antes de continuar con el análisis práctico me gustaría desarrollar una de las principales divergencias que encuentro entre ambas teorías y que tiene lugar en “la intencionalidad del cambio”.

Para Honneth, la lucha por el reconocimiento no parte desde la intención transformadora deliberada. Incluso el individuo menospreciado tarda en identificar su sufrimiento como expresión de una injusticia estructural. Honneth explica que “las personas afectadas por el menosprecio descubren paulatinamente que su dolor obedece a un trato injusto que no debe tolerarse más” (Honneth, 1996, p. 142). Asimismo, el individuo que está viviendo el menosprecio busca ser reconocido por otros agentes que no tienen la intención inicial de cambiar ni de entrar al espacio de reflexión o de conciencia que pide el cambio. Es cuando ya existe la conciencia individual donde el individuo menospreciado puede ver a otros en su misma situación, y puede empatizar desde su indignación, cuando esta experiencia se convierte en conciencia colectiva. Honneth afirma que “las luchas por el reconocimiento siempre se sitúan en un marco colectivo, pues son respuestas a formas socialmente estructuradas de menosprecio” (Honneth, 1996, p. 181). El cambio se produce entonces, en forma de lucha, a través de procesos de politización del malestar, donde la experiencia personal se convierte en demanda colectiva.

En contraste, en la Teoría U, los participantes se pueden ver motivados por ser líderes, suelen llegar motivados por una intención explícita de cambiar, ya sea a nivel individual, organizacional o sistémico. Existe desde el inicio una apertura explícita dirigida a la transformación, guiada por el deseo de crear un futuro diferente. A pesar de que los participantes se enfrentan también al sistema estructural de pensamientos, no es explícitamente una lucha. Scharmer sostiene que “el futuro no es simplemente algo que ocurre; es algo que cocreamos a través de nuestras decisiones, intenciones y capacidades de atención” (Scharmer, 2016, p. 55).

El paso de lo individual a lo colectivo en Scharmer ocurre usando como herramienta los espacios de diálogo, escucha profunda y creación colaborativa. La co-presencia, la resonancia emocional y la apertura a lo emergente permiten que las experiencias individuales se utilicen como pilar para la prototipación de las nuevas prácticas organizacionales y sociales. Con base en esto Scharmer explica que “la clave de la transformación colectiva es crear espacios donde las personas puedan conectarse con la fuente más profunda de su ser y actuar desde allí juntos” (Scharmer, 2016, p. 131).

El motor o la motivación del cambio en Honneth es relacional y reactiva, el individuo afectado se convierte en actor político a través de la lucha.; en Scharmer, es reflexiva y propositiva. El primero describe un proceso que emerge desde la negatividad de la experiencia moral para la dimensión ética del cambio; el segundo, desde la positividad de una intención generativa de co-crear nuevas realidades. Ambos enfatizan la agencia del sujeto, aunque con diferentes motivaciones.

Para ambos autores es fundamental comprender la dimensión relacional de la transformación pues en ambas teorías se plantea que la transformación nunca es puramente individual, por el contrario, el cambio se nutre de la experiencia personal y se materializa en dirección al cambio colectivo. El cambio significativo se vuelve real solo en la medida en que está inscrito en procesos intersubjetivos y colectivos.

Así mismo plantean diferentes rutas hacia la acción colectiva: conflicto vs. colaboración. Honneth a través de la politización del sufrimiento y la lucha social por el reconocimiento y Scharmer a través de procesos de presencing, escucha profunda y co-creación.

El individuo como agente del cambio

Ambos autores coinciden en que el individuo se constituye como ser interdependiente dentro de estructuras sociales. Sin embargo, el agente de cambio que propone cada autor, tiene características diferentes, que también tienen una diferenciación en su tipo de agencia individual, así mismo los procesos deben ser tratados de forma diferenciada.

En Honneth la identidad moral del individuo se construye a través de relaciones de reconocimiento. Su identidad no se forma al margen de los demás, sino en la interacción con ellos. Como afirma Honneth, “la identidad de una persona sólo puede constituirse a través del reconocimiento intersubjetivo” (Honneth, 1996, p. 173). Cuando estas relaciones son negadas o distorsionadas, el sujeto experimenta una forma de menosprecio que afecta su autoestima, su autorrespeto y su autoestima.

En este contexto, el agente del cambio que propone Honneth, puede ser uno que haya sufrido situaciones de negación del reconocimiento, en ese sentido, puede ser visto como víctima.

De la misma forma quien toma conciencia de su rol en la reproducción del menosprecio puede ser visto como victimario, o incluso ambos roles en distintos momentos o contextos. Esta dinámica moral y relacional pone en juego los procesos del cambio, pues el entramado social se configura desde posiciones de poder desiguales. En este sentido, quienes están involucrados en la situación de menosprecio no tienen la misma capacidad de agencia que había en la teoría U, que supone en sí misma una capacidad mucho más equilibrada.

Por su parte, en la Teoría U, la agencia tiene un carácter más reflexivo e intencional. El cambio se inicia con una exploración profunda de la experiencia personal, un “viaje interior” que implica suspender juicios, redirigir la atención y conectar con el propósito más auténtico del individuo. La agencia se define desde la capacidad del individuo para reconectarse consigo mismo, con los demás y con el futuro emergente. Para Scharmer, “el punto de apalancamiento más poderoso para transformar un sistema es el nivel de conciencia desde el cual los individuos operan” (Scharmer, 2016, p. 70). Aquí, el malestar se manifiesta como una desconexión interna que puede superarse a través de un proceso de apertura reflexiva y transformación interior. Por tanto, el sujeto no se construye como víctima, sino como participante activo de un proceso de cambio consciente, donde la identidad moral se expresa en su disposición a actuar desde un nivel más profundo de conciencia.

Por tanto, en la teoría del reconocimiento se trata con agentes del cambio que se pueden reconocer como víctimas. Los espacios de construcción colectiva, con relaciones de poder dispares, es decir donde se encuentre la víctima y el victimario, deben procurar subsanar o mitigar esa misma situación de desigualdad. En ese sentido, los procesos de cambio, cuando hay situaciones de desigualdad, deberían enfocarse primero en la escucha empática hacia la víctima.

Lo que pasa es que aunque Honneth tiene en cuenta que para que haya reconocimiento debe existir un paso previo de conciencia, en el reconocimiento estos cambios personales deben ir enfocados en la sensibilización. Porque es a través del acercamiento empático que se puede entender la posición y el contexto de la víctima para tratar de construir, entender y subsanar sus demandas de reconocimiento.

Bajo esta premisa yo propongo estos dos caminos de acción que pueden facilitar el proceso de reconocimiento para uno y otro actor:

El primero es que, antes de que se genere un encuentro entre víctima y victimario, si el actor que se configura en la relación como victimario no se desliga de sus prejuicios al escuchar las demandas del que se configura como víctima, en términos de la Teoría U, esto implica que no va a escuchar desde la escucha empática, sino desde la escucha de descarga. Así mismo, la participación o el intento de construcción colectiva de conocimiento se puede convertir en una experiencia de revictimización.

Sin embargo, también existe como posibilidad que la escucha experiencial de la víctima apele a la afectividad del victimario y termine desatando por sí misma la escucha empática dirigida en la conciencia del otro. Este espacio debería estar configurado entonces en buscar un estado de presencing y de apertura para que sea posible generar la conciencia estructural desde la escucha empática.

El segundo es que esta experiencia de sensibilización o de descarga se pueda dar en un ambiente más controlado, en el que no esté necesariamente la víctima, y que pueda desarrollarse de forma más introspectiva y personal. Este estado de conciencia no elimina automáticamente las situaciones de menosprecio, pero genera un terreno mucho más fértil para el encuentro de los diferentes agentes del cambio.

Estas configuraciones sirven tanto para la Teoría U, para saber cómo puede identificarse y aplicarse en situaciones de poder con el cuidado que estas situaciones merecen, como para la Teoría del Reconocimiento, que abre la puerta a nuevas formas de acción en ambientes más controlados, los cuales se pueden configurar o establecer fuera de la naturaleza de la lucha. Abren la puerta también a que pueda existir un mediador dentro de los procesos de reconocimiento, para que un agente externo al cambio pueda liderar estos procesos sin dejar de lado el empoderamiento de quien necesita ser reconocido, si no hace parte de la lucha, o que pueda mediar desde el liderazgo de los movimientos sociales si pertenece a ellos.

Ambas teorías, por tanto, ofrecen imágenes distintas del agente del cambio: una basada en la resistencia frente al menosprecio y el reclamo de justicia, y otra en la apertura perceptiva y el autoconocimiento como vía para la transformación sistémica. Pero en ambas, el individuo se convierte en agente en tanto logra posicionarse críticamente frente a un sistema que lo condiciona.

Esta lectura permite una síntesis dialógica de Honneth y Scharmer. Esta permite reconocer que el cambio nace del malestar subjetivo, pero no se agota en él. Ambos autores trazan rutas distintas hacia la transformación, que exige no sólo conciencia, sino reparación y redistribución del reconocimiento. Ambas teorías coinciden también en que la transformación no es posible sin relación, pero divergen en los modos en que el sujeto entra en esa relación: como herido que resiste o como consciente que escucha. Comprender estas diferencias permite no solo enriquecer el análisis teórico, sino también plantear una base más sólida para diseñar intervenciones más integrales, sensibles a los contextos de poder y capaces de acoger tanto el conflicto como la colaboración en los procesos de cambio social.

4.3. Tercer momento: la implementación y la práctica.

Para este punto del espacio dialógico ya he abordado un primer momento en las teorías de Scharmer y Honneth que consiste en el análisis o “diagnóstico” del malestar preexistente, la crisis y la herida social. En un segundo momento he abordado “el origen del cambio”, esto es, la fuente desde donde se motiva a la transformación que ha de “corregir” este estado de malestar. Abordaremos ahora, en un tercer momento, el camino a seguir sugerido por las teorías como la práctica que orienta la acción. Esta sección se enfoca, entonces, en la aplicación práctica. ¿Qué aplicaciones prácticas resultan de la teoría del reconocimiento de Honneth y de la Teoría U de Scharmer? ¿Desde dónde se conciben sus respuestas? ¿Qué lugar ocupa el pasado, el presente y el futuro en estas prácticas?

Aunque la articulación dialógica que se realiza en este documento no pretende una unificación o síntesis definitiva entre las teorías, es evidente que desde este diálogo van a surgir convergencias y tensiones, así como pueden surgir o hacerse visibles algunos vacíos conceptuales o caminos riesgosos.

Explicaremos esto por medio de un caso específico (ficticio). Por ejemplo, supongamos que una empresa energética necesita instalar una central de generación de energía en una zona de resguardo, territorio el cual habita y cuida una comunidad indígena. Necesita instalarla allí porque el sector en donde se encuentra el resguardo presenta condiciones como la velocidad y constancia del viento que son ideales para el desarrollo de energía eólica. Además, estas condiciones no se encuentran en otras áreas cercanas. Alrededor del territorio ya existe todo un sistema que se ve interrumpido por el espacio del resguardo y construir la central en otra parte resultaría demasiado costoso y haría inviable el proyecto; también, la mayoría de poblaciones aledañas dependen de esta central por lo que su construcción es urgente.

Según el estudio de impacto, el proyecto podría tener varias afectaciones ambientales además de interrumpir algunos caminos comerciales de la comunidad y otros que llevaban espacios sagrados y de cultivo tradicional de la comunidad. La empresa ha podido desarrollar proyectos similares en otras zonas donde, al igual que en este proyecto, hubo un impacto considerable; sin embargo, lograron mitigar este impacto ante las comunidades mediante compensaciones económicas, como inversiones sociales o en infraestructura en el territorio donde se desarrollaron los proyectos, aunque nunca habían tenido que desarrollar estos proyectos en zonas de resguardo indígena.

Por otra parte la comunidad indígena no solo habita el lugar, sino que lo considera parte fundamental de su identidad cultural, espiritual y económica pues dentro del territorio se encuentran sitios sagrados, cementerios ancestrales, zonas de cultivo tradicional, y zonas de selvas que son fuente de medicina natural y alimento. Por eso cualquier cambio que se produzca dentro del territorio puede alterar permanentemente su desarrollo. El estado reconoce que la comunidad

tiene derechos territoriales sobre el resguardo que implican el acceso, uso y protección de sus tierras y recursos, además de la autonomía para ejercer su propio sistema de gobierno, justicia y organización dentro de su territorio. Pese a esto, y debido a diferentes factores como el cambio climático, el conflicto armado en la zona, los cultivos industriales cerca al resguardo, la comunidad se encuentra en una situación de marginalización, pues tiene problemas frente al acceso al agua potable y alimentos, además de verse en una situación de pobreza que ha obligado a muchos integrantes de la comunidad a desplazarse fuera del resguardo para buscar oportunidades.

Finalmente, ya ha habido otros intentos de construcción de proyectos dentro del resguardo, los cuales no han beneficiado a la comunidad, y aunque han tratado de ofrecerles, por ejemplo, bombas hidráulicas para ayudar a solventar el problema del agua, estas soluciones son temporales e ineficientes pues al no tener conocimiento técnico, las bombas terminan dañándose y dejando a la comunidad con un proyecto invasivo dentro de su territorio y en la misma situación que antes.

Podemos identificar esta construcción como el movilizador social desde el cual se producen los cambios y el surgimiento de nuevas dinámicas dentro del tejido social y que cataliza el proceso de transformación. Como hemos visto antes, es muy posible que un mismo contexto sea analizado desde distintos enfoques, en este caso nos enfocaremos en los posibles caminos de acción que surgen del “diagnóstico normativo” del reconocimiento de Honneth y de la “transformación U” de Scharmer. Previamente se propuso la idea de que las teorías podrían operar en niveles distintos de análisis o incluso una como herramienta diagnóstica de la otra. Sin embargo, tengo que reconocer que se pueden ocultar tensiones epistemológicas profundas si se usan como simples escalones de distintos niveles de gravedad según el caso. Realmente la problematización no es que se usen en planos distintos, sino que, si se hace, se puede omitir la tensión y las diferentes necesidades entre los espacios sociales para los que fueron diseñadas.

El camino de acción en Honneth

Como primera explicación, para Honneth, el movilizador social de la transformación, es decir, el motor del cambio, se da cuando las experiencias de menosprecio vulneran las condiciones intersubjetivas del desarrollo personal en las diferentes esferas. “La lucha por el reconocimiento se convierte en una gramática moral de los conflictos sociales” (Honneth, 1996, p. 11). En este caso, desde el lugar de la comunidad, el primer momento o diagnóstico se hace evidente cuando la comunidad indígena logra identificar el proyecto como una amenaza directa a su integridad cultural y territorial, elementos que configuran su identidad moral.

La comunidad logra identificar que hay un “otro” que está amenazando dicha integridad y que además, por medio del proyecto, puede revivir las experiencias históricas vividas de menosprecio: el desconocimiento de sus derechos por parte del estado y de otros, la imposición de proyectos en su territorio, y las soluciones superficiales a sus problemáticas. Honneth permite

nombrar el malestar que vive la comunidad dentro del territorio para desarrollar la conciencia del mismo.

El segundo momento, que implica el origen del cambio, depende fundamentalmente del reconocimiento intersubjetivo del menosprecio. Este último, se puede entender dentro del caso, cuando los integrantes de la comunidad alcanzan el estado de conciencia que hace visibles estas injusticias y comprenden su situación de marginalización y menosprecio.

A raíz de que los integrantes logran identificar las consecuencias negativas del proyecto, esta puede ser la situación que detone la toma de conciencia del malestar intersubjetivo que vive la comunidad. Esta nueva intrusión les puede recordar experiencias pasadas parecidas, que les hacen eco y con él, comienza a emerger una comprensión más profunda sobre cómo sus trayectorias personales y colectivas han sido vulneradas por decisiones externas. Ver cómo sus recursos naturales, culturales y territoriales -que tradicionalmente les pertenecían- han sido desviados o explotados sin su consentimiento, y, por el contrario, han beneficiado a otros, sin ser tenidos en cuenta para ver cómo podrían afectarles la intrusión dentro de su territorio. Esta conciencia compartida no solo permite reconocer el daño vivido, sino que también genera un impulso colectivo hacia la acción, al comprender que la afectación no es únicamente individual, sino una expresión de un patrón estructural de despojo y exclusión.

Esta conciencia de malestar les permite identificar su situación de falta de reconocimiento. El eco que surge cuando ven que la situación en la que están inmersos también afecta a sus pares dentro de la comunidad. El identificar el daño sistémico les permite formar y reforzar su identidad colectiva, ya no solo desde su compartir cultural y territorial, sino, desde sus heridas y experiencias de daño compartidas, que en el caso del reconocimiento, es lo que los motiva a tomar acción frente a su contexto. En este caso es lo que permite que la comunidad pueda organizarse internamente y tomar acción frente a su situación, ya sea oponerse a la construcción del proyecto, exigiendo consultas previas, visibilizando sus demandas en la falta de recursos o fortalecer sus formas de autogobierno para tener más control dentro de su territorio.

Para Honneth, como se puede ver, las soluciones surgen cuando, no simplemente se busca la redistribución de los recursos, si no que desde las demandas por el reconocimiento se busque modificar las estructuras simbólicas afectivas, estructurales y normativas que sostienen el desprecio, la invisibilización o el olvido de los individuos. Las demandas por el reconocimiento así logran “superarse” al institucionalizarse o establecerse: “Toda lucha tiene como trasfondo la pretensión de que el sujeto injustamente tratado reciba una respuesta afirmativa en una esfera específica de interacción social” (Honneth, 1996, p. 179).

Hasta este punto Honneth ofrece un diagnóstico muy estructurado de las problemáticas reales que tienen que ser superadas para la comunidad en las distintas esferas del reconocimiento. por ejemplo:

Desde el **reconocimiento afectivo**, la comunidad ha sufrido despojos territoriales y culturales que atacan directamente el vínculo emocional y espiritual que tiene con el territorio del cual pertenece y desde el cual, se configura como parte de la comunidad. Este despojo produce heridas en la formación de identidad individual y colectiva, en la medida en que lo que la comunidad considera su “hogar”, su “raíz” y su “memoria” es tratado como un simple objeto negociable o desechable.

Desde el **reconocimiento jurídico** se podría decir que la comunidad podría tener un reconocimiento efectivo, pues hay un amplio bagaje normativo que reconoce que la comunidad tiene derechos sobre su territorio. De hecho, la ley le permite una jurisprudencia especial para ella dentro de su territorio que legalmente reconoce su autonomía y agencia de auto gobernanza. Sin embargo, en la práctica, el reconocimiento legal de autonomía sobre su territorio está siendo ignorado y manipulado.

Las respuestas a las demandas de reconocimiento que está recibiendo la comunidad son simplistas y de orden técnico, estas respuestas no atacan el malestar estructural que vive la comunidad. Por el contrario, los procesos de intervención que ha tenido la comunidad se han desarrollado desde la falta de condiciones que garanticen la autonomía territorial. Además, la situación de marginalización a la que se enfrenta la comunidad, debido a su falta de recursos, no permiten a la comunidad pueda negociar desde una posición justa al tratar de solucionar rápidamente su situación, lo que le impide enfrentarse a los procesos de intervención en el territorio. En este sentido a pesar de que ya se han establecido normativas que procuran la autonomía de territorialidad y gobernanza dentro del territorio, realmente no existe una capacidad completa de decisión ni de agencia dentro del mismo.

En este caso se configura un reconocimiento incompleto o viciado, donde, aunque haya una normativa, en la práctica el aparato institucional no logra producir condiciones efectivas, por lo tanto, se niega la agencia real de la comunidad. Las respuestas estatales son meramente técnicas y no responden a las condiciones estructurales de marginación. Esto se traduce en una forma de menosprecio institucional.

Desde el **reconocimiento social** las formas de vida y la cosmovisión de la comunidad indígena, estructurada desde el cuidado del territorio, puede ser vista como obsoleta o inferior desde el punto de vista de la empresa. Esto se debe a que, por ejemplo, en el contexto del proyecto las empresas tienden a ver el territorio únicamente como un conjunto de recursos disponibles para la explotación económica. En cambio, para la comunidad indígena, elementos como el agua, el aire o la tierra no son simples recursos: forman parte esencial de su identidad, espiritualidad y vida cotidiana.

Esta diferencia profunda en las cosmovisiones, termina en que, desde la perspectiva de la empresa, la defensa de la comunidad sobre su territorio, no solo físico sino identitario y cultural, sea vista como un obstáculo para el desarrollo o incluso como enemiga del bien común. En este caso puede producir que la comunidad sea juzgada como “atrasada”, “irracional” o como que simplemente quieren “frenar el progreso”.

Esto tiene como efecto que, dentro del encuentro entre la empresa y la comunidad, la segunda genere una autoimagen social debilitada y una internalización del desprecio. En la medida en la que si su territorio pierde valor, la comunidad indígena también pierde el valor social de su propia cultura, lo que erosiona aún más el tejido social.

En este sentido, Honneth trabaja y diagnostica desde la crítica estructural de la falta de reconocimiento. Honneth politiza el malestar hacia la lucha social como eje constitutivo de la justicia social, pues nos diría que “no hay justicia sin reconocimiento”. Asimismo, las respuestas a estas situaciones no pueden ser compensaciones económicas o técnicas, porque no abordan el daño simbólico, cultural y político que ha vivido la comunidad. Además, si se aceptan soluciones de este tipo para evitar la confrontación o mitigar necesidades materiales inmediatas, se aceptan con ella las situaciones de marginalización que se van a seguir viviendo y empeorando dentro de la comunidad. Por el contrario, deben abordarse desde un proceso más profundo en búsqueda de la reconstrucción del tejido social y moral. Para esto es necesario reconocer a la comunidad indígena como actor político pleno y que pueda obtener un espacio de confrontación, negociación y agencia real.

Por otra parte Honneth advierte que si las luchas por el reconocimiento se formulan en el individuo desde el horizonte simbólico lógico del sistema que los niega, es decir, usando los mismos valores, normas, estructuras o ideas del sistema que le ha despreciado, puede terminar en un “reconocimiento negativo”; es decir, que se les "reconoce" *pero a medias*, en una forma de reconocimiento que en realidad mantiene o legitima la desigualdad. Como advierte el propio Honneth: “Incluso cuando se alcanzan formas de reconocimiento, éstas pueden ser instrumentalizadas por estructuras de poder que conceden un tipo de visibilidad superficial, mientras se mantiene intacta la raíz de la exclusión” (Honneth, 1996, p. 178). Es decir, el reconocimiento puede parecer “funcionar”, sin embargo, puede que solo se le haya dado una respuesta para apagar el fuego que había puesto en marcha la organización social de la lucha por el reconocimiento.

Por ejemplo, en el caso de la comunidad indígena, después de la resistencia al proyecto de la central energética en su territorio, la empresa, presionada por la opinión pública y en pro de no ser vista como un enemigo parcial que puede hacer que la comunidad sabotee el proyecto, puede decidir hacer una declaración formal de la importancia del territorio para la comunidad. Para esto podría abrir espacios en las comunidades aledañas y organizar charlas de “diálogo intercultural”, además dentro de la comunidad realizar ceremonias simbólicas con los líderes indígenas para

comprender mejor el territorio, y proponer compensaciones que responden a las necesidades primarias de la comunidad como entregar de becas, la instalación de pequeños sistemas de agua potable, y contratación de algunos jóvenes en labores del proyecto para reconocer “la importancia cultural de la comunidad indígena y su aporte a la sostenibilidad”, sin realmente aplicarlo.

Aunque aparentemente podría sonar como una buena solución y a pesar de que la construcción de la nueva narrativa de la empresa es que “la empresa trabaja con comunidades, respeta sus derechos y promueve el desarrollo inclusivo”, el proyecto podría perfectamente seguir adelante en el mismo lugar, sin cambios técnicos, ni ceder el control de la planificación general de los proyectos que se desarrollan dentro del territorio del resguardo. En este caso solo se habría hecho una limpieza de imagen a la empresa y la comunidad habría aceptado condiciones que finalmente los perjudicaban a ellos y a su territorio.

Además las compensaciones individuales y el impacto general del proyecto podrían generar una división entre los integrantes de la comunidad, pues a pesar de que algunos se beneficiarían particularmente, el territorio se vería afectado y no habría una verdadera solución a su situación de marginalización. Esto terminaría desarticulando la organización política y estructurada de la comunidad que les permitía la acción. Lo que pasa acá es que se simula el reconocimiento de la de la comunidad, pero solo como estrategia para gestionar el conflicto. Este nuevo sistema lo que terminaría haciendo es afianzar aún más el modelo asimétrico de menosprecio.

Además de esto, esta teoría puede enfrentarse a un dilema estructural dirigido a la acción. Pues aunque ofrece un amplio margen de diagnóstico y además advierte que algunos caminos de acción pueden terminar en un falso reconocimiento, no ofrece de forma explícita caminos de acción para dar respuestas estructuradas a los problemas que logra diagnosticar.

Además, en entrevistas posteriores, Honneth reconoce que su teoría no logra integrar con claridad una dimensión de análisis sistémico ni una guía práctica de transformación:

Me ha resultado difícil establecer una conexión teóricamente convincente entre mi teoría del reconocimiento y una idea crítica de patologías sociales [...] Tal vez porque la teoría del reconocimiento no incluye una concepción de totalidad social que permita establecer tales conexiones. (Honneth, entrevista en ddooss.org, 2004).

Las luchas por el reconocimiento son históricas, conflictivas, no siguen una lógica simple y asimismo se reconocen. El valor de esta teoría radica en la capacidad de entender que los conflictos no son individuales, ni surgen exclusivamente del individuo o por su comunidad, sino que reconoce que la transformación social se da por acumulación de tensiones históricas y además reconoce y valida de forma sistemática las situaciones de marginalización y abandono.

El camino de acción Scharmer (soltar el pasado para dejar venir el futuro)

Scharmer, por otra parte, debido a que la Teoría U se maneja originalmente en espacios empresariales y como herramienta de liderazgo en proyectos de intervención en políticas públicas, salud y desarrollo comunitario, propone una ruta de transformación muy bien estructurada, centrada en la capacidad de los sujetos y colectivos para conectar con el futuro emergente a través de un proceso profundo de percepción: soltar estructuras del pasado y presenciar lo nuevo a través del proceso de la "U" como camino de acción. En su versión más ampliada, Scharmer desarrolla este proceso en siete etapas: co-iniciar, co-sentir, presenciar, cristalizar, prototipar, co-evolucionar e institucionalizar (Scharmer, 2016, p. 39). Scharmer presenta la teoría U no solo como un modelo técnico, sino también como la creación de un espacio de acción que es a la vez tangible, interno y comunitario, desde donde los actores sociales piensan, sienten y actúan.

Dentro del caso de la empresa energética y la comunidad, la teoría U puede ser usada por un tercero que medie el diálogo y haga de parte conectora, por ejemplo, una ONG. En un primer momento, la parte diagnóstica se desarrolla al mismo tiempo que se implementa el plan de acción. El espacio diagnóstico surge de la co-iniciación, donde se busca comprender el sistema desde múltiples perspectivas al reunir a todos los actores involucrados, para escuchar juntos, la comunidad indígena, la empresa, las comunidades aledañas y el Estado, no para negociar un acuerdo inmediato, sino para compartir sus diferentes experiencias y realidades. De allí el diagnóstico que podría surgir responde a la desconexión como fuente principal del malestar, enfocado a su vez en tres tipos diferentes de desconexión

En primer lugar, la desconexión con el futuro emergente. En este contexto, el futuro emergente puede entenderse como la oportunidad, aún no realizada, pero posible, de una alternativa de desarrollo energético que pueda coexistir de una forma innovadora con la autonomía cultural, ecológica y espiritual de la comunidad indígena. La desconexión surge porque ni la empresa ni los actores institucionales involucrados han logrado visualizar este escenario. Sin embargo, esto sería una suposición, pues el futuro emergente se identifica y se debe construir de forma colectiva para que desde éste se puedan establecer los caminos de acción. Cuando se solventa esta desconexión, lo que se busca es un horizonte donde el proyecto energético no represente una imposición. Como lo plantea Scharmer, debe ser algo que se descubra y se construya en conjunto. En este caso, lo que se construye no es simplemente un compromiso técnico, sino un horizonte compartido: una posibilidad de generar energía sin sacrificar el sentido del territorio o la memoria que compone la identidad de la comunidad.

La incapacidad de los actores para conectar con el futuro emergente se debe a que ambas partes estarían operando desde modelos heredados, y es desde la escucha en los diferentes niveles que se espera llegar a identificar estos modelos o estructuras. La empresa, por ejemplo, ve la solución del desarrollo energético desde lógicas técnico-económicas que ve el territorio como un recurso para ser explotado, y la comunidad vería la oposición al proyecto como la defensa de su

territorio para proteger su medio de supervivencia identitaria, sin que aún emerja un espacio común de soluciones más inclusivas. Desde la teoría U, esto se podría explicar como la rigidez que impide ver las nuevas posibilidades y bloquea la creatividad social necesaria para co-crear alternativas.

En segundo lugar, la desconexión con uno mismo. En este caso, lo que se evidencia en el proyecto es la pérdida de conexión con el propósito, que debería ser la posibilidad de generar energía sin sacrificar el sentido del territorio y que, a su vez, debería guiar la acción dentro del mismo. Sin embargo, la falta de conexión interna desde la que están actuando se refleja en que no hay claridad sobre lo que realmente importa o sobre lo que están llamados a hacer. Lo que les impide ver esto es que se actúa desde la necesidad de control o el interés propio, sin considerar el impacto en el sistema como un todo. Esto tiene como consecuencia que se toman decisiones automáticas, sin detenerse a observar ni a sentir lo que la situación realmente demanda. Esto tiene como consecuencia la incapacidad para actuar de forma auténtica, alineada y estratégica.

En el caso de la empresa, si uno mira la misión y visión de la empresa, seguramente en sus valores esté “buscar formas de energía con el menor impacto posible”, o que “operan para mejorar la comunidad”, pero sería evidente que no los está siguiendo en este caso. Aquí por el contrario, se hace evidente su falta de conciencia sobre su propósito, su falta de reflexión ética sobre su rol dentro del ecosistema social diverso, operando desde una visión muy reducida de desarrollo inconsciente y rentabilidad.

Por otra parte, en el caso de la comunidad indígena, es un poco más difícil, pues su cosmovisión contiene en sí misma una profunda conexión identitaria y espiritual en su territorio. Sin embargo, la búsqueda de la raíz de su desconexión podría ser hacer consciencia de la fuente de las reacciones que toma y que le impiden actuar de forma auténtica. Esta puede ser por ejemplo, cómo el conflicto y la presión externa han generado condiciones que empujan a sus miembros a actuar desde el miedo, el rencor, la urgencia o la desconfianza, bloqueando el "lugar interior" de donde actúan. Por ejemplo, que, como en experiencias pasadas se han roto las relaciones de confianza, vean al otro como un enemigo. En ese sentido, actúan en defensa de su territorio, pero buscando perjudicar al otro, no buscando proteger su identidad cultural.

Acá el individuo logra ser capaz de ver desde sí mismo una perspectiva más amplia de su contexto además de lograr identificar su papel y su capacidad de acción dentro de su comunidad.

En tercer lugar, la desconexión de los demás. En este espacio es donde se desarrolla la configuración de los actores y al igual que antes se hace consciencia de los patrones o estructuras del pasado, pero en este caso desde donde pensamos a los otros. Ya que la comunidad ha vivido otros espacios de intervención que han sido perjudiciales para la misma, la actitud de la comunidad hacia la empresa puede ser de sospecha o temor, fundamentándose en lo que ya ha vivido. La empresa, por otra parte, debido a la buena cooperación de otras comunidades en el pasado y el buen recibimiento de compensaciones económicas y de infraestructura puede concebir la posición de la comunidad como una posición de egoísmo opuesta al progreso, además de poder pensar que

lo que busca la comunidad indígena puede ser una compensación extralimitada e injustificada. La relación entre la empresa y la comunidad se ha desarrollado sobre una base de desconfianza, escucha selectiva y experiencias previas fallidas.

Similar a como lo hace Honneth cuando se realiza la toma de conciencia del menosprecio como injusticia estructural, desde la teoría U, en este caso, las experiencias previas de intervención estatal o empresarial dentro del territorio hacen que el individuo se pregunte cómo concibe al “otro”. En el caso de la comunidad indígena estas experiencias pueden generar que vea el acercamiento de la empresa como un intento de aprovecharse o de hacerles daño y, en ese sentido, lo ven como un enemigo al cual enfrentarse.

Acá se trata de ser consciente de los prejuicios que se pueden tener antes de tomar acción para no configurar al otro desde la posición del enemigo, si no como colaborador. En ese sentido, la empresa puede reconocer que la posición de la comunidad no solo responde al conflictos técnicos o económicos, sino que responde a que históricamente otros actores ya han concebido el territorio indígena como un recurso mercantil, además, de poder reconocer su sabiduría en el manejo de los recursos para poder construir un tipo de desarrollo más sostenible. Por otra parte, en el caso de la comunidad, al ver el proyecto como un espacio que puede beneficiarles, ya no se configuran a sí mismos como víctimas del proyecto, si no como beneficiarios, y ya desde esta nueva posición pueden tomar acción y recuperar la agencia.

El papel del mediador, o en este caso de la ONG, debe enfocarse entonces en facilitar procesos de escucha profunda y diálogo consciente, que permitan a las partes solventar esta desconexión que surge de los patrones heredados y así desde el nuevo espacio de confianza y cooperación mutua poder permitir el surgimiento del “futuro emergente”.

Por ahora, para que este futuro pueda emerger, es necesario identificar y soltar los patrones del pasado, que en este contexto “patrones del pasado” o “estructuras desde donde se opera” se refiere a varias condiciones que permean el contexto social. En ese sentido, “Soltar los patrones del pasado” implica reconocer los límites del propio marco de interpretación construido por prejuicios tanto a nivel individual como institucional y así poder percibir al otro, no solo como una contraparte que se debe convencer, sino como el sujeto con agencia del que puedo aprender.

Estos prejuicios son los que tienden a reproducirse automáticamente en cada nuevo intento de diálogo, para evitar la repetición de estos patrones Scharmer ofrece una de las herramientas más importantes de la teoría U para el momento de implementación práctica: el espacio de descarga como un espacio de conciencia y sensibilización. Aquí propone que, por medio de la transformación de la conciencia no solo se logre identificar el malestar social, sino que, ya que se reconocen los prejuicios que puedo tener del otro, y los juicios negativos que me han dejado otras experiencias fallidas, se puede, a partir de esto, superar los patrones del pasado para habilitar nuevas formas de percepción y acción y así garantizar la no repetición de dichos patrones.

De forma complementaria, pero también como paso siguiente a la superación de la desconexión, la Teoría U propone un tránsito hacia una conciencia “ampliada” que permite “ver” y “actuar” distinto. Este tránsito logra concretarse por medio del concepto del *presencing*, fusión entre *sensing* (sentir, percibir) y *presence* (presencia), que supone abrir la mente, el corazón y la voluntad para permitir que emerja la nueva realidad como el futuro emergente.

Abrir la mente en este sentido implica la combinación de estos dos momentos, la toma de conciencia y la liberación de mis propios prejuicios para permitir que surjan un nuevo marco de comprensión del conflicto y del otro: “No se trata de aprender del pasado, sino de aprender del futuro que quiere emerger” (Scharmer, 2016, p. 63).

Este marco evita respuestas reactivas o heredadas, proponiendo una práctica de transformación que comienza por un proceso de introspección profunda. Scharmer señala que “No basta con cambiar lo que hacemos; tenemos que cambiar el lugar interior desde donde operamos” (Scharmer, 2016, p. 28). Y más adelante también enfatiza “Cuando respondemos desde los patrones del pasado, lo que obtenemos son más versiones del mismo problema” (Scharmer, 2016, p. 132). Esta frase puede parecer metafórica, pero en el marco de la intervención práctica se refiere a actuar desde el horizonte de posibilidades compartidas y no desde la reacción automática a los patrones anteriores.

Desde esta lógica, el *presencing* no niega el pasado, sino que lo utiliza para transformar el presente. Para la comunidad, por ejemplo, no implica renunciar a su memoria histórica ni identitaria, sino reconocer, que desde la conciencia crítica de sus experiencias pasadas, puedan surgir nuevas formas de habitar el territorio y dialogar con otros actores y que en vez de quedarse atrapados en respuestas condicionadas por el dolor o la sospecha, puedan acceder a caminos de acción fundamentados en su autenticidad, sin sacrificar su dignidad ni su autonomía.

Al mismo tiempo, el camino de transformación hacia el *presencing* que propone la teoría U requiere indispensablemente de lo colectivo para la ampliación de la conciencia pues la transformación social necesita de espacios de comunicación auténtica y profunda para que se genere el espacio de confianza y apertura para la construcción colectiva del conocimiento

Allí es donde entra la apertura del corazón (escucha empática), de la mente (libre de prejuicios y de la voluntad (capacidad de actuar más allá de mis intereses personales) pues es a través de estos se logra la capacidad de construir y actuar desde la intención común, más allá de los intereses particulares.

Ya que el "presencing" se activa o se desarrolla mediante espacios de diálogo profundo y escucha generativa, la labor del mediador, en este caso la ONG, no se reduce a simplemente mediar entre las partes enfrentadas, sino que ha de sostener el espacio enfocado en la construcción del propósito común, pues la transformación aquí nace en la calidad de la conversación.

Acá pueden surgir varios retos. Por ejemplo, que la comunidad indígena es muy grande y no funciona como una masa homogénea. Entonces, quienes lideran estas conversaciones no representan necesariamente a toda la comunidad.

Por otra parte, que las personas que van a hablar con la comunidad normalmente no son los grandes líderes de la empresa, sino que son personas que, aun si viven todo este proceso, no tienen la agencia para hacer cambios reales, porque solo siguen órdenes.

Una vía de acción puede ser, en este sentido, que la ONG busque invitar a representantes legítimos y diversos de la comunidad, no solo líderes visibles o tradicionales, sino también voces jóvenes o representantes generales de grupos diversificados.

Y, ya que la comunidad tiene agencia dentro de su territorio, debe utilizarla como forma de resistencia y garantía para poder tener conversaciones con interlocutores legítimos de la empresa, que tengan agencia de cambio. Es decir, permitir la posibilidad de un diálogo para desarrollar una posible intervención dentro del territorio, pero si ese diálogo se da con posibilidades reales de cambio, que tienen que ser necesariamente con los líderes de la empresa.

Aunque Scharmer reconoce la importancia de la colectividad, esta herramienta se enfoca y se desarrolla en dirección de encontrar el propósito emergente, de acceder al conocimiento colectivo experiencial y del desarrollo de las soluciones fuera del ego individual, pero no necesariamente buscar la construcción de memoria histórica colectiva o la reparación simbólica. De forma similar el reconocimiento también ocurre desde la interacción social y la articulación del lenguaje en la medida en que las luchas por el reconocimiento se articulan a través de discursos colectivos. Sin embargo, en los contextos sociales que trata el reconocimiento, el énfasis de "soltar el pasado" puede desanclar la transformación de su necesaria dimensión histórica y política y corre el riesgo de sugerir que el pasado se puede simplemente dejar atrás, sin procesos que involucren por ejemplo el castigo de los victimarios, o el proceso de reparación de las víctimas, ni justicia.

En este caso el riesgo puede ser que no se tenga en cuenta los proyectos fracasados a los que la comunidad ya ha vivido antes, y bajo el énfasis de "soltar el pasado" termine configurando nuevas, pero similares condiciones de marginalización. En ese sentido, soltar el pasado no significa olvidar las situaciones pasadas o no aprender de ellas, si no usar ese conocimiento para no repetir esas experiencias fallidas sin que nos condicione el miedo o el rencor, si no teniendo precaución de las señales de alerta que vimos en el pasado.

En esta intervención, se debe reconocer que la Teoría U, aunque podría ofrecer valiosas estrategias para abrir la conciencia individual y colectiva para el diálogo entre la comunidad y la empresa, opera principalmente desde una lógica despolitizada y pragmática centrada en la transformación subjetiva y la innovación institucional, pero que no profundiza en las causas estructurales del conflicto, como la desigualdad, la pobreza, la falta de garantías para el desarrollo

de la agencia y la autonomía dentro del territorio o la histórica invisibilización de la comunidad indígena.

Tensiones, Límites y una integración crítica

Aunque la teoría U se ha adaptado y aplicado a muchos contextos sociales diversificados como guía metodológica para procesos de transformación y cambio social, Scharmer parte de una lógica muchas veces despolitizada, enmarcada en prácticas de coaching, liderazgo consciente y cambio organizacional. Hay que reconocer que Scharmer no pretende construir una teoría crítica estructural con el mismo rigor teórico y conceptual con el que la Escuela de Frankfurt lo hace.

Frente a este hecho se podría presentar entonces la Teoría U solo como una herramienta metodológica, no como teoría crítica o diagnóstica, y así disminuir su exigencia diagnóstica estructural sin abandonar su valor práctico. Pero incluso como método, su valor práctico puede ser cuestionable porque no ofrece rigor para medir resultados concretos de conceptos muy abstractos como “presencing” o “futuro emergente”. Esto puede presentar muchos desafíos, especialmente cuando se pretende aplicar la teoría U en espacios de exclusión, opresión o conflictividad estructural que aborda el reconocimiento. En esos casos, las metodologías no deben ser solo inspiradoras, sino rigurosas, contextualizables y pensadas en intervenir en el malestar sin generar más daño.

En este sentido el uso acrítico de la teoría U dentro de la práctica corre el riesgo de que, en vez de analizar la situación de forma ampliada, analizando el malestar social en función de estructuras de poder, se pueden reducir sus causas a “bloques de conciencia del pasado” o “falta de conexión interior”. Esta personalización de problemas que son esencialmente colectivos y estructurales, hace que no se atienda a lo que lo produce y lo perpetúa y que los caminos de acción que se puedan tomar respondan apenas parcialmente, o plenamente no responden en absoluto, a las condiciones sociales materiales y simbólicas del sufrimiento que generan el malestar social. Es, si se me permite utilizar una analogía, como intentar combatir una gripe con un analgésico. El analgésico sin duda aliviará el dolor y probablemente reduzca en algo el malestar, pero no está atacando la causa, la raíz del problema, a saber, el virus. El analgésico busca aliviar las dolencias, pero no cura de fondo la causa del problema.

Asimismo, aunque Honneth nos ofrece un espacio diagnóstico muy robusto, su planteamiento enfocado en la acción es apenas funcional, pues los caminos de acción que ofrece son demasiado generales y poco prescriptivos, con lo cual no le permiten al individuo reconfigurar al otro como colaborador, pues para el individuo no solo es necesario llegar a un estado de conciencia colectiva de su situación externa, sino que además necesita de una reflexión más profunda en la que pueda ser consciente de sus propios prejuicios y marcos lógicos desde los cuales se configura a sí mismo y a los otros. Es desde estas mismas lógicas que se configura su identidad

moral y, como se explicó anteriormente, desde donde se configuran o se articulan los campos de acción que en términos de Scharmer serían soluciones que hacen “más de lo mismo” y que, de omitir este espacio de descarga, terminan inevitablemente en nuevos espacios de falta de reconocimiento.

Presentar la teoría U y el enfoque del reconocimiento como complementarios sin abordar sus limitaciones ni contextualizarlos puede dar entonces lugar a la simple coexistencia acrítica de marcos teóricos que no dialogan realmente ni cuestionan sus fundamentos. Para evitar confusiones teóricas o prácticas revictimizantes, es clave establecer sus diferencias y limitaciones.

Por tanto, se reconoce que la combinación de ambas teorías no es suficiente para un diagnóstico completo, esto no es una contradicción, en tanto no se busca invalidar ninguno de los enfoques, pero sí hacer visibles sus límites y posibilidades para que puedan surgir de estos cuestionamientos nuevas formas de intervención social desde la una construcción de una postura más y crítica reflexiva. No sostengo que la articulación de esta propuesta sea suficiente o exhaustiva, sino apenas parcial. Y su valor reside entonces en ofrecer una base teórica más rica que cada enfoque por separado.

4.4. Cuarto momento: De la crítica al camino

Lo que nos incumbe ahora es entender la orientación práctica que surge del diálogo crítico entre las teorías, en este caso ¿cómo se deben articular las respuestas para hacer frente a los problemas sociales en contextos marcados por conflictos históricos y desigualdad estructural? Igualmente, se ha de preguntar si estos planes de acción logran interrumpir y transformar efectivamente las formas de reproducción del problema que se diagnostica.

Ya que cada teoría deja vacíos importantes en la formulación de estrategias de implementación, se hace presente la necesidad de la configuración de nuevos caminos de acción que contemplen los vacíos ya evidenciados en el desarrollo de las teorías y que se beneficien del mismo diálogo de los marcos. ¿Cómo garantizar entonces que los caminos de acción no transformen superficialmente el problema, sino que lo transformen desde su raíz? Esta necesidad se expresa en dos condiciones:

- 1. Que las respuestas obtengan su fuente fuera del sistema vigente:** Una suspensión profunda, como propone Scharmer, que permita vaciarse de los patrones que ya no sirven. Es decir que direccionen las respuestas a las demandas sociales fuera de marcos ya existentes, ya sean normativos, institucionales o culturales, para interrumpir y alterar las lógicas estructurales de forma crítica.
- 2. Que las respuestas tengan una conciencia crítica del daño:** Que reconozcan la memoria del conflicto y la necesidad de reparación, como propone Honneth, que implica no sólo

redistribuir poder, sino transformar las matrices perceptivas y afectivas que configuran el mundo social.

Ambas teorías ofrecen caminos transformadores con profundos enfoques hacia el cambio. Por eso una vía mediadora que articule de forma integral ambas teorías sería aquella que identifique que el reconocimiento aporta la sensibilidad por el daño histórico; y si se desarrolla críticamente la Teoría U, esta aportaría la posibilidad de no repetirlo. Pues mientras Honneth puede quedar atrapado en la primera condición, sin un espacio de "descarga" y "presencia", corre el riesgo de reproducir las lógicas del sistema. Scharmer, corre el riesgo de apartarse de la segunda, y podría generar soluciones desarticuladas frente a las demandas de justicia y reparación.

Movimientos sociales y liderazgo transformacional (como posible diagrama de flujo del cruce de sus herramientas)

En pro de construir un camino más estructurado para la necesaria articulación de estas teorías, vamos a desarrollar en forma de diagrama de flujo las nuevas herramientas que han surgido del espacio dialógico de las teorías.

Para este fin en el siguiente cuadro vamos a aprovechar el desarrollo estructurado de Scharmer para construir esta caracterización, de forma, ya no crítica, sino propositiva, por medio de cinco pasos que configuran el proceso de transformación de la U; co-Iniciar, co-percepción, Co-presencing, co-crear y co-evolucionar (ver Figura 1).

Figura 1

Movimientos del proceso U



Fuente: Tomado de Scharmer (2017).

Al mismo tiempo vamos a desarrollar estos pasos configurándolos de forma comparativa con las herramientas implícitas de Honneth que hemos desarrollado en las secciones anteriores de este texto.

Asimismo vamos a desarrollar las características que comparten los pasos de la teoría U de Scharmer y las herramientas que maneja el reconocimiento de Honneth, y a su vez vamos a usarlas para que, a conciencia de sus contradicciones o vacíos, puedan ser veedoras una de la otra, y así garantizar que el proceso práctico se desarrolle dentro las condiciones necesarias para que los caminos de acción no transformen superficialmente el problema Recordemos que las condiciones que hemos establecido son: 1 que las respuestas obtengan su fuente fuera del sistema vigente y 2 que las respuestas tengan una conciencia crítica del daño (ver Tabla 1).

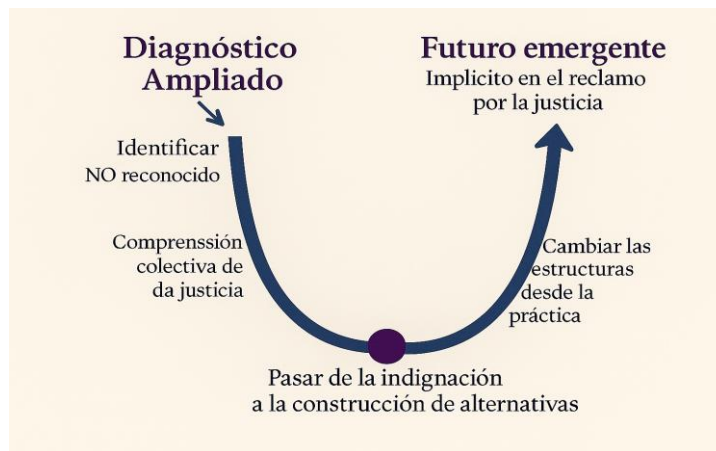
Tabla 2

Cruce entre herramientas practicas

Herramientas de Honneth (implícitas como las Etapas del Reconocimiento)	Herramientas de Scharmer (explícitas en las fases de la Teoría U)	Cruce entre herramientas prácticas
La conciencia del menosprecio como sufrimiento subjetivo.	Co-iniciar requiere escucha profunda para identificar lo que quiere emerger.	Identifican lo no reconocido . Escuchar el malestar para dar espacio a lo que no está funcionando.
Comprensión colectiva de la injusticia	Co-sentir requiere de empatía profunda y escucha profunda	Sintonizar con el otro. Reconocer la colectividad del sufrimiento y crear nuevos relatos de identidad compartida.
La Denuncia colectiva del menosprecio crea la identidad colectiva y motiva a la acción.	Presencing (vaciar-se / conectar con el yo futuro) Permite generar la conexión con el propósito colectivo	Pasar de indignación a construcción de alternativas. Los individuos emergen desde una nueva identidad colectiva y empoderada
Lucha social Implica la organización colectiva estructurada	Co-crear implica prototipar desde el futuro y escalar hacia un impacto sistémico.	Cambiar estructuras desde la práctica, no solo desde la crítica, aquí se actúa en colectivo desde un nuevo propósito colectivo.
Institucionalización o establecimiento normativo	Co-evolucionar	Cambiar estructuras para que el nuevo modelo de relaciones sea sostenible

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de flujo del cruce de las herramientas.



Fuente: Elaboración propia.

Identificar lo no reconocido.

Para esta sección vamos a utilizar la construcción diferenciada del individuo como agente del cambio, que se desarrolló en el segundo momento del proceso del cambio (El Origen del Cambio). Es decir, los caminos propuestos que se deben utilizar cuando alguno de los actores se configura como víctima o se encuentra en una situación de marginalización.

Continuando con el caso de la comunidad indígena, cuando se caracteriza o se diagnostica el malestar social desde un solo momento de reflexión colectiva, es decir -con la comunidad y la empresa juntas- no se puede lograr identificar las soluciones ni caracterizar a los actores sociales de forma adecuada, porque la comunidad necesita identificar su situación primero desde sus propias necesidades.

Acá la ayuda de un tercero, en este caso la ONG, resulta una herramienta mucho más efectiva, porque busca, ya no solo enfocarse en abrir el espacio para la negociación directamente con los dos actores, sino que su urgencia es que cada actor social pueda comprender de la forma más completa posible su propio panorama en el que habita.

De esta forma, el diagnóstico del malestar social se produce sin los sesgos que podría contener que la ONG estuviera enfocada en la apertura de espacio de negociación e implementación del proyecto con las dos partes.

Para esto el primer momento, (Identificar lo no reconocido) hace referencia a la co-iniciación dentro de la cual se debe considerar la formulación de un espacio de diagnóstico

diferenciado para cada actor social. Es decir que tanto la comunidad como la empresa, siendo guiadas por la ONG, logren identificar de forma individual las raíces de la causa del malestar social que sufren.

Este primer paso se divide en dos momentos especiales para cada actor social, centrándonos en este caso en la comunidad indígena y la empresa.

Este camino se propone, primero, usando la experiencia intersubjetiva que propone Honneth, por medio de la se caractericen las diferentes esferas del reconocimiento (afectiva jurídica y social) y así se logren identificar las causas específicas del problema de una forma más estructurada. Además, la ONG también debería enfocarse en guiar a la comunidad para que logre identificar los movilizadores sociales preexistentes que ayuden a configurar las situaciones de marginalización que viven como la situación de pobreza y la desviación de sus recursos hídricos y territoriales para fines de explotación ajenas a ellos mismos.

Desde la comunidad, el segundo paso de la ONG, sería recopilar en diversos materiales; pueden ser narrativos, visuales, documentales o cualquier otro material que explique la construcción diagnóstica y específica del problema que desarrolló la comunidad. Esta compilación tiene que ir enfocada para usarse como herramienta para acercarse al otro, que en este sería la empresa. Lo que queremos desarrollar es un espacio de sensibilización en la empresa.

Esto se hace porque en esta nueva forma de intervención se tiene en cuenta la posición desigual de poder que existe entre la empresa, que cuenta con recursos, está apoyada por las comunidades aledañas y el estado, y la comunidad indígena que se encuentra en un espacio de marginalización. En este sentido reconocer la posible naturaleza del proyecto como una situación revictimizante, así como reconocer la situación de marginalización y menosprecio que vive la comunidad, es indispensable para una posterior negociación y un espacio de escucha auténtica. Para tratar de reconstruir estas situaciones revictimizantes la empresa que implementa el proyecto debe pasar por un espacio de sensibilización, guiada en este caso por la ONG, pero desde la construcción de la problemática que la misma comunidad ha constituido y que se muestra por ejemplo a través del trabajo compilatorio.

Esto le permite a la empresa configurar al otro como un actor social que ha sido vulnerado, pero también como el actor del que puede y debe aprender. La ONG busca entonces que por medio del espacio de sensibilización los integrantes de la empresa puedan hacer conciencia de sus propios prejuicios sobre la comunidad como espacio de descarga, que ahora puede desarrollarse desde una posición abierta a causar el menor impacto además de estar abierta a la construcción de alternativas energéticas sostenibles que respeten y convivan con la cosmovisión de la comunidad.

Por otra parte, hacer este espacio de sensibilización de forma apartada, solo con la empresa por medio del material compilado, permite que exista un esfuerzo de la empresa por entender la

situación de la comunidad desde su propia voz sin correr riesgos de revictimización hacia la comunidad dentro de los espacios de escucha.

El segundo momento que debe vivir el proceso de iniciación hace referencia al espacio referenciado desde Scharmer como descarga, que en este caso buscaría solventar el diagnóstico del malestar en las distintas formas de desconexión. Acá por ejemplo la comunidad podría identificar por ejemplo sus propios prejuicios frente a la empresa que en un ejercicio similar al que realizó la ONG con su trabajo compilatorio, le permita configurar a la empresa como un actor social en el que puede confiar. Sin embargo, no implica dejar de desconocer el riesgo que reviste el proyecto para su comunidad.

Este paso es sumamente importante y es el que surge del diálogo del primer momento de diagnóstico y el segundo momento del origen de la acción de ambas teorías. Esta construcción ampliada de su marco lógico le permite a la comunidad, no solo configurarse como víctima, sino también como beneficiario y partícipe del cambio. Veremos cómo en un segundo momento, ya siendo capaces de reconocer las causas de su malestar estructural y colectivo, pueden organizarse para negociar alternativas que no sólo eviten un impacto negativo, sino que puedan mejorar su situación; pero esta vez desde una posición crítica y a partir de su memoria histórica, atenta a soluciones superficiales, pero abierta a la escucha de nuevas formas.

Comprensión colectiva de la injusticia

Ya desarrollado el espacio de sensibilización y recordando el uso de la herramienta de la colectividad que han tenido como característica ambas teorías en la construcción de procesos no lineales, ahora sí se puede hablar de un encuentro responsable de Co-sentir, buscando de forma auténtica, pero crítica, el diálogo profundo entre la comunidad y la empresa energética.

Este segundo momento, al igual que el anterior, busca ampliar el marco lógico desde donde operan ambas colectividades. En este caso no se busca la homogeneidad de un grupo para la construcción del futuro emergente, sino la conformación de un equipo de trabajo sensibilizado para la escucha profunda; compuesto por partes diferenciadas en sus orígenes pero iguales en su capacidad de negociación y aporte. Aunque lo que se busca es eliminar esta posición de poder, no se hace para que se produzca un enfrentamiento equitativo, sino para que se termine de desarrollar el marco lógico que construya y tenga en cuenta la colectividad del sufrimiento. Este espacio busca desarrollar nuevos relatos de identidad que surgen de la conversación diferenciada y a su vez la búsqueda de necesidades compartidas.

En busca de ampliar el marco lógico y superar los prejuicios de los actores sociales para encontrar soluciones, Co-sentir implica “sumergirse” en los contextos reales de los otros. En este caso, los técnicos y directivos de la empresa podrían habitar temporalmente con la comunidad,

pues si se llegara a realizar el proyecto de igual forma tendrían que aprender a convivir dentro del territorio, así podrían experimentar sus dificultades desde la cotidianidad, y entender, no solo desde la escucha empática, sino desde la propia experiencia lo que significa el despojo territorial y el vínculo espiritual con el territorio.

Igualmente, miembros de la comunidad podrían visitar las instalaciones energéticas y las comunidades beneficiarias del proyecto para comprender por ejemplo las limitaciones técnicas y territoriales del proyecto y la necesidad de su desarrollo. Este paso busca romper con las falsas proyecciones y prejuicios territoriales, que puedan surgir no sólo del diálogo, y generar apertura al aprendizaje desde la propia experiencia. Significa entonces abrir un espacio consciente y voluntario para sentir colectivamente el sistema como un todo ampliado.

Pasar de indignación a construcción de alternativas

Ubicándose con el Presencing, el corazón de la U. Este momento corresponde al espacio de introspección y conexión profunda con el futuro emergente. En este caso, el futuro emergente es inevitablemente para la comunidad el futuro donde ya no existe la condición de marginalización, por esto el futuro emergente que construya la comunidad tiene que ir ligado con las demandas por reconocimiento identificadas en el espacio de identificar lo no reconocido y las necesidades que surgieron de la comprensión colectiva de la injusticia.

Acá no se busca mitigar un conflicto, sino gestar colectivamente un nuevo sistema, que aún no existe, de convivencia social dentro del territorio .

Por ejemplo, como ya se identificó que el manejo de los recursos hídricos es una problemática que surge de la explotación sistemática de las prácticas agrícolas no sustentables de las comunidades aledañas, la respuesta a estos problemas ya no puede ser simplemente suplir con herramientas como hidro bombas o pozos a la comunidad. Además, las comunidades aledañas necesitan de la energía del proyecto dentro del resguardo, por eso se puede establecer una relación de interdependencia en el acceso a sus recursos. Aquí se podría desarrollar por ejemplo, con apoyo de la empresa, un sistema en el que la comunidad indígena y los habitantes de los territorios aledaños puedan implementar de forma conjunta sistemas de energía amigables con el ambiente y prácticas agrícolas sostenibles. En otras palabras, no es sólo cambiar agua por energía, sino renovar el sistema desde donde se opera actualmente y no se ve al otro como enemigo sino como co-constructor de un proyecto. Así, más que una posición de confrontación, se puede visionar en formas cooperativas del manejo de los recursos.

Cambiar estructuras desde la práctica

En este momento del proceso de transformación social, se empiezan a prototipar o cristalizar las nuevas formas de acción. En este caso se trata del momento práctico dirigido a cambiar estructuras que implica la organización colectiva y estructurada orientada a generar un impacto de forma sistémica. En este caso, aunque no se niega la importancia de la lucha social, la intervención no se planea desde la confrontación para responder a las demandas de reconocimiento, sino que busca identificar y hacer uso de oportunidades que desde la confrontación se habrían perdido o incluso ahondado más en el malestar social. En este caso el proyecto se puede convertir en una vía para la construcción y superación colectiva de dinámicas aportando así a la construcción de justicia social.

Por ejemplo, otras situaciones que terminaban en la confrontación entre la comunidad indígena y las comunidades aledañas, por el uso de los recursos hídricos o la desviación de los cauces fluviales para cultivos agrícolas, siempre inevitablemente terminaba con una de las partes con el control del agua y la otra afectada o perjudicada.

En este caso, sumándose a los proyectos de implementación conjunta de sistemas de prácticas agrícolas sostenibles con las comunidades, se podría presentar el precedente de no confrontación, sino de cooperación, por medio del asesoramiento de la comunidad fuera de su territorio para la planeación y el desarrollo de la agricultura dentro del departamento con las comunidades aledañas. Así no solo se convive con la cosmovisión de la comunidad indígena, sino que se establece su valor y capacidad de aporte para mejorar los sistemas agrícolas o hídricos de la región.

Por otra parte, a raíz de la coyuntura del proyecto, la comunidad puede, por ejemplo, hacer una delimitación de los lugares que tengan importancia espiritual, cultural o que sean rutas de comercio de los indígenas más importantes dentro del territorio y configurarlos como espacios intocables dentro de la región. Asimismo también pueden establecer espacios que se adapten a su agencia, gestión y autonomía dentro del territorio que, bajo supervisión y permiso de las autoridades indígenas, puedan ser compartidos, pero no cedidos a terceros, en donde se pueda desarrollar. Además la construcción del proyecto debe tener en cuenta cambios técnicos considerables aceptables por ambas partes que se adapten al sentido de cuidado y convivencia con el medio ambiente. Esto se puede garantizar, no solo por parte de la supervisión constante de las autoridades del resguardo, sino en la inclusión de la comunidad en todas las partes de implementación del proyecto; así la comunidad no solo es consultada, sino que participa y además co-diseña el espacio intervenido.

La demanda por el reconocimiento ya contiene un futuro emergente.

Finalmente dentro de este apartado se va a explorar cómo el reconocimiento no solo se puede situar funcionalmente como herramienta diagnóstica o práctica, sino como la formulación ética y política de un futuro ya deseado. No porque lo prediga o lo anticipe, sino porque lo exige.

Si se plantea el futuro como la meta a la que se busca responder desde el malestar social, no se puede tratar al futuro emergente como un espacio vacío para ser llenado, ni como un terreno neutral que deba ser diseñado. Como señala Honneth, "las luchas sociales se entienden mejor si se toma también en consideración la gramática moral que se articula en el trasfondo" (Honneth, 1996, p. 45). En este sentido "la gramática moral" se refiere al conjunto de valores, normas y expectativas de justicia implícitas que permiten entender al individuo por qué una lucha social es vivida como legítima y necesaria. "Porque se entiende una situación como injusta".

Lo que quiero plantear es que cada demanda de reconocimiento no solo denuncia la injusticia, sino que también proyecta un orden social diferente en el que el "futuro emergente" o el "final feliz" del que hablábamos en los primeros capítulos ya podría estar implícito en el reclamo por la justicia.

A diferencia de la Teoría U, que propone la estructuración del futuro desde la suspensión o conexión de lo no existente o de lo que emerge, la teoría del reconocimiento ya establece su meta en la proyección activa de un espacio social libre de la injusticia y de la situación de menosprecio estructural actual, y lo hace desde dentro del lenguaje moral que quienes están en procesos de lucha social ya están utilizando. Por eso para mí la forma más crítica de buscar "el futuro emergente" como la meta a llegar, no es desde lo desconocido, sino desde la situación contraria o el reverso de lo que no se puede tolerar en el presente.

Honneth sostiene que "la lucha por el reconocimiento no solo es un medio para alcanzar la justicia, sino que también constituye un fin en sí misma" (Honneth, 1996, p. 78). Esta perspectiva hace posible que el reconocimiento se utilice como diagnóstico inicial del malestar social, como herramienta práctica o condición para que surja la justicia. En sus palabras: "la justicia se logra a través de las luchas por el reconocimiento, que posibilitan el progreso social" (Honneth, 1996, p. 150), y como fin último "una política del reconocimiento no es solo una estrategia para intervenir en conflictos actuales, sino una ética para anticipar el futuro desde la justicia" (Honneth, 1996, p. 185).

Una de las críticas que se realizó en este texto es que el término de reconocimiento es un término muy abstracto, sin embargo es así porque se puede entender de diferentes formas en los diferentes momentos de los procesos de transformación social. Esto es así porque estos procesos no son lineales, sino que, por el contrario, se pueden encontrar en sí mismos y se nutren todo el tiempo de sus propios inicios y finales.

En este sentido se puede decir que la demanda social contiene en sí misma el futuro, Honneth lo explica como que "cada lucha por el reconocimiento implica una anticipación de un orden social en el que la injusticia ya no sea posible" (Honneth, 1996, p. 112). Así mismo cuando el individuo hace conciencia del malestar que vive en el presente, lo que está identificando es la ausencia de ese mismo futuro en el que existen las relaciones sociales que no humillen, que no invisibilicen y que no marginen. Así, el reconocimiento no es solo un medio para alcanzar la justicia social, sino que ya es la forma en que la justicia se preconfigura.

5. REFLEXIONES FINALES

A modo de resumen, podemos presentar lo que se ha logrado con este trabajo:

- El espacio dialógico en torno al diagnóstico del presente, construido entre la teoría del reconocimiento de Honneth (desde sus esferas del menosprecio), la teoría U de Scharmer (a partir de la desconexión y la ceguera sistémica), y la incorporación de los movimientos sociales como una categoría diagnóstica nueva, permitió desarrollar una herramienta diagnóstica más crítica, abierta a las soluciones, dinámica y adaptable al cambio. Esta integración también habilitó un campo social de análisis más amplio y completo, capaz de caracterizar de forma más abierta y crítica las múltiples fuentes del malestar social.
- Se logró identificar un contraste esencial entre la teoría del reconocimiento de Axel Honneth y la Teoría U de Otto Scharmer en cuanto a la intencionalidad del cambio, como la forma en la que entiende o habilita el cambio social. Honneth, desde la lucha politizada a partir del sufrimiento moral, y a Scharmer desde un enfoque de colaboración y construcción colectiva. Sin embargo, ambas teorías coinciden en destacar la importancia de la dimensión interrelacional como característica fundamental que activa o inicia los procesos del cambio.
- Del diálogo entre Honneth y Scharmer se evidenció que ningún camino de acción puede ser efectivo si no se funda en dos condiciones esenciales: diseñar respuestas que no repitan los prejuicios del pasado ni ignoren el conflicto histórico. Para esto, se logró configurar -desde la naturaleza específica de cada teoría- un espacio complementario, donde una actúa como veedora de la otra.
- El cruce entre las herramientas prácticas de Honneth y Scharmer permite construir un marco de intervención más integral, crítico y sensible a contextos de desigualdad, y capaz de articular varios momentos de la transformación social. Esta propuesta reconoce que los procesos de transformación social no son lineales ni neutrales, ya que cada actor parte de condiciones distintas y contiene dentro de sí necesidades específicas, por lo tanto, requiere de caminos diferenciados. Del espacio dialógico, surge la capacidad de diseñar procesos que no solo reparen injusticias, sino que también anticipen futuros sostenibles contruidos desde la memoria, la escucha profunda y la agencia compartida.

Y deseamos cerrar con algunas recomendaciones que, a partir de lo anterior, podrían hacerse, así como el reconocimiento de algunas limitaciones de la investigación recién hecha.

- Esta investigación se centró en un análisis completamente teórico y documental, y se volcó hacia un caso totalmente hipotético para tratar de ejemplificarlo. Esto se hizo así, no para hacer un trabajo empírico que permita observar o medir directamente cómo se desarrollan las

dinámicas del reconocimiento o los procesos de transformación en contextos específicos, sino que se priorizó la construcción conceptual por medio de casos hipotéticos para la ejemplificación y comprensión de los conceptos. Debido a que las recomendaciones para la práctica que aquí se desarrollaron son absolutamente de naturaleza teóricas, esto limita su aplicabilidad inmediata para casos concretos.

- El lenguaje que se desarrolló desde el espacio dialógico puede estar limitado en el sentido de que se desarrolló bajo un solo caso y no se puso a prueba tampoco teóricamente en varios casos o prototipos teóricos.
- Por último, al tratarse de un ejercicio dialógico, esta tesis no logra agotar todas las lecturas, diálogos, como espacios de convergencia y articulación posibles entre Honneth y Scharmer, sino ofrecer un punto de partida y una construcción de lenguaje, dejando abierta la posibilidad de una síntesis que requiera ajustes y desarrollo adicionales.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Angarita Sergent, M. (2020). Ponencia 8: Teoría U, Educación y Transformación de Consciencia. *Jornada de Actualización en Psicología Educativa: Nuevos Retos, Nuevas Prácticas*. Universidad Metropolitana.
<https://revistas.unimet.edu.ve/index.php/Almanaque/article/view/21/100#toc>
- Botero Urquijo, D. A., Cabeza Herrera, Ó. J., & Flórez Pabón, C. E. (2023). Reconocimiento y libertad social en el pensamiento de Axel Honneth. *Revista Guillermo de Ockham*, 21(1), 289-306. <https://doi.org/10.21500/22563202.5602>
- Camou, A. (2023). *La teoría del reconocimiento de Axel Honneth*. Editorial de la UNLP.
- Clavero García, Sergio R.. (2023). Interés, reconocimiento y victimismo en las luchas sociales. Una observación crítica a la teoría de Axel Honneth. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 68(249), 147-167.
<https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2023.249.79485>
- Echeverría Samanes, B., & Martínez-Clares, P. (2021). Orientar en tiempos de cambio a través de la Teoría U. *Orientación Y Sociedad*, 21(2), e037.
<https://revistas.unlp.edu.ar/OrientacionYSociedad/article/view/13144>.
- Echeverria Samanes, B., & Martínez-Clares, P. (2024). Orientar desde el futuro emergente. *Revista de Investigación Educativa*, 42(2). <https://doi.org/10.6018/rie.558971>
- Honneth, A. (1995). *La lucha por el reconocimiento: Hegel y la tradición filosófica moderna*. Fondo de Cultura Económica.
- Honneth, A. (1996). *La lucha por el reconocimiento: Hacia una gramática moral de los conflictos sociales*. Ediciones Akal.
- Honneth, A. (1996). *The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts* (J. Anderson, trans.). MIT Press.
- Honneth, A. (1997). *La lucha por el reconocimiento: Por una gramática moral de los conflictos sociales* (M. Ballesteros & G. Vilar, trad.). Crítica.
- Honneth, A. (2001). *La lucha por el reconocimiento*. Ediciones Akal.
- Honneth, A. (2007). *Reificación: un estudio de la teoría del reconocimiento* (M. Ballesteros & G. Vilar, trad.). Katz.
- Ocampo Vásquez, J., Flórez Ramírez, N., Escobar Acevedo, M., Agudelo Jaramillo, M., Lenis Vega, D., Castaño Saldarriaga, S., & Morales, M. (2022). Innovación en modelos de

- solución para la empresa: la metodología de C. Otto Scharmer en la práctica. *Semillero de Investigación TPM*.
- Parada Ramos, M. (2024). *Análisis de la lucha del reconocimiento femenino desde la perspectiva de Axel*. Universidad de Cartagena.
- Robles, G. (2020). *Axel Honneth y las Diferentes Interpretaciones de la Idea de Reconocimiento*. Universidad Nacional de la Plata.
- Scharmer, C. O. (2019). *Resumen de la Teoría U*. Universidad Alberto Hurtado.
<https://educacion.uahurtado.cl/wpsite/wp-content/uploads/2019/10/scharmer-otto-resumen-de-la-teoria-u.pdf>
- Scharmer, O. (2007). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Scharmer, O. (2016). *Teoría U: Liderando el futuro desde el presente*. McGraw-Hill.
- Scharmer, O. (2016). *Teoría U: Liderando el futuro emergente* (2.^a ed.). Editorial XYZ.
- Scharmer, O. (2017). *Teoría U Liderar desde el futuro a medida que emerge*. Editorial Eleftheria.
- Senge, P., Scharmer, O., Jaworsky, J., & Flowers, B. (2005). *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations and Society*. Crown Business.
- Vizcaíno Zúñiga , P. I., Cedeño Cedeño , R. J., & Maldonado Palacios , I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658