

## Capítulo 9

### El juego interior de la transformación social

A menudo nos decimos a nosotros mismos que podemos tener éxito en la transformación del futuro mediante acciones contundentes. Sin embargo, cada vez más a menudo, no podemos. A medida que el mundo se vuelve más complejo e impredecible, con mayor interdependencia y con más actores con poder y voz, se torna más difícil llevar a cabo transformaciones de manera unilateral. Necesitamos historias nuevas.

La historia de la planificación transformadora por escenarios trata de la colaboración en lugar del unilateralismo. La mayoría de los proyectos descritos en este libro fueron motivados por una necesidad de colaboración. Muchos produjeron escenarios esperanzadores de creciente colaboración, entre ellos “La unión hace la fuerza” en Colombia, “El vuelo de las luciérnagas” en Guatemala, “Porteo” en Canadá, “El amanecer definitivo” en Sudán, y “El vuelo de los flamings” y “Caminar juntos” en Sudáfrica. Todos estos proyectos han empleado un proceso caracterizado por la colaboración que permitió (y no forzó) a los actores elegir su propia transformación personal. El ejemplo del proceso de Destino Colombia permitiendo a Iván Duque la transformación de sí mismo y de su situación, es solamente el más dramático de muchos.

La planificación transformadora por escenarios es una entre toda una familia de historias sobre cómo transformar los sistemas sociales de forma colaborativa. Éstas incluyen todo tipo de formas de vivir y trabajar juntos sin violencia o agresión, en familias, equipos, organizaciones, comunidades y países. La planificación transformadora por escenarios constituye una forma particularmente efectiva para que un equipo de actores genere avances colaborativamente en una situación compleja, estancada, problemática. ¿Qué se necesita, cuando se trabaja de esta manera, para tener éxito en la transformación del futuro?

El psicólogo deportivo Tim Gallwey, señala: “En todo esfuerzo humano hay dos ámbitos de acción: el exterior y el interior. El juego exterior se desarrolla en un ámbito exterior para superar obstáculos exteriores y alcanzar una meta exterior. El juego interior tiene lugar dentro de la mente del jugador”.<sup>75</sup>

El *juego exterior* de la planificación transformadora por escenarios se orienta a que el equipo pueda generar avances, tomando los cinco pasos descritos en los capítulos anteriores: convocando, observando, construyendo, descubriendo y actuando. Mediante estos pasos, se combinan tres insumos –un equipo proveniente de todo el sistema, un contenedor fuerte y un proceso riguroso– para producir los cuatro resultados: entendimientos, relaciones, intenciones y acciones transformados. Lo que se necesita para tener éxito en este juego exterior es la capacidad de gestionar este ambicioso y complicado conjunto de actividades políticas, intelectuales y organizacionales.

Por otro lado, el juego interior de la planificación transformadora por escenarios se orienta a que el equipo genere este movimiento de avance sin presionar. Significa efectuar la transformación sistémica con propósito, pasión y compromiso, y al mismo tiempo de forma flexible, desapasionada y sin apegos. El artista Jeff Barnum dice que la esencia de esta postura creativa es “intención sin contenido: permanecer estructurado, dinámico y decidido en un espacio de no-conocimiento”.<sup>76</sup>

Lo que se necesita para tener éxito en el juego interior de la planificación transformadora por escenarios es la capacidad de trabajar con la tensión y la ambigüedad de tener una dirección y simultáneamente permanecer abiertos. Winston Churchill dijo que tratar con Rusia requería tratar con “un acertijo envuelto en un misterio dentro de un enigma”.<sup>77</sup> Para tener éxito en el juego interior de la planificación transformadora por escenarios se requiere tratar con un misterio envuelto en un dilema dentro de una paradoja.

Una paradoja es una proposición que parece ser contradictoria en sí misma. La paradoja de la planificación transformadora por escenarios es que avanzamos dando un paso hacia atrás. Salimos del estancamiento, no empujando sino pau-

---

<sup>75</sup> Véase “The Inner Game” (www.theinnergame.com). Agradezco a Zaid Hassan por señalarme las formas en las que los procesos de transformación social colaborativa son deportes de equipo.

<sup>76</sup> Comunicación personal con Jeff Barnum, 2012.

<sup>77</sup> Winston Churchill, “The Russian Enigma” Transmisión de la BBC, 1 de octubre de 1939.

sando. Nos ocupamos de las situaciones que parecen exigir una acción urgente, usando en su lugar una conversación deliberada. El líder sudanés Pagan Amum quería un taller de escenarios porque crearía una pausa de ese tipo en la carrera hacia la guerra. Transformamos el futuro acercándonos de forma indirecta a través de un desvío creativo y, por lo tanto, abierto y ambiguo. El escritor André Gide dijo: “No se descubren tierras nuevas sin aceptar perder de vista la costa durante un largo tiempo”.<sup>78</sup>

La capacidad fundamental necesaria para abordar esta paradoja es la suspensión. Suspender significa tomar nuestros pensamientos acerca de nuestra situación y colgarlos frente a nosotros, como si pendieran de un cordón. Esto permite que nosotros y otras personas prestemos atención a nuestros pensamientos y los investiguemos, para que podamos modificarlos si es necesario. La suspensión es la puerta de entrada a la creatividad del proceso “U”.<sup>79</sup> No lograr suspender nos encierra en la recreación de realidades antiguas en lugar de adoptar nuevas. La recreación de conversaciones y roles antiguos era precisamente lo que tanto temía el organizador del proyecto canadiense y que luego ocurrió.

Suspender asume y reconoce que no hay una sola manera de mirar lo que está sucediendo o lo que debería suceder. En medio de una polarización extrema y paralizante entre las facciones de Zimbabue, cada una con su propio camino único, el equipo de escenarios reconoció que la suspensión les permitiría ver más allá de sus durawalls, así que aprovecharon esta práctica como su principal herramienta para conseguir salir del estancamiento. Cuando suspendemos nos permitimos cambiar y, a medida que cambiamos, abrimos nuevas vías para que otros puedan hacer lo mismo.

El simple acto de la suspensión constituye la clave para la transformación social colaborativa, puesto que es el primer paso necesario para trabajar de forma creativa con diversidad de personas. En particular, es la clave para la planificación transformadora por escenarios debido a que en este proceso trabajamos con varias historias sobre lo que podría suceder, más que con una historia única sobre lo que va a suceder (un pronóstico) o sobre lo que debería suceder (una propuesta). “Los escenarios”, dice Betty Sue Flowers, “son como diferentes len-

---

<sup>78</sup> André Gide, *The Counterfeiters: A Novel* (Nueva York, Vintage 1973) p. 353 [traducción en español: *Los monederos falsos*. Poseidón, Buenos Aires, 1949].

<sup>79</sup> Otto Scharmer explica esto al referirse al pensamiento de Francisco Varela en *Theory U*, 36.

tes a través de los cuales podemos ver el mundo”.<sup>80</sup> Tener una multiplicidad de historias genera posibilidades para un nuevo futuro. Desde la lluvia de ideas con 30 historias en el primer taller de Mont Fleur, en repetidas ocasiones he quedado impresionado por la forma tan dramática en que la suspensión y la narrativa de historias abren la puerta a la colaboración, la creatividad y al movimiento de avance.

La suspensión es sencilla pero no es fácil. Requiere que pongamos en duda la confortante creencia de que sabemos lo que está sucediendo y de que estamos en control. Por lo tanto, abre la posibilidad aterradora de que estamos perdidos y en peligro. Esto es lo que Howard Gabriels sintió en Mont Fleur cuando pensó en escenarios que nunca antes había estado dispuesto a considerar. Aquellos de nosotros que estamos acostumbrados a creer que sabemos y que estamos en control, experimentamos esta posibilidad de no saber, como algo desorientador y perturbador —especialmente cuando estamos en situaciones de gran presión y alto riesgo. Para tener éxito en el juego interior, tenemos que estar dispuestos a permanecer con esta incertidumbre y esta ambigüedad.

Dentro de esta paradoja se encuentra un dilema. Un dilema es una situación en la que nos enfrentamos a dos imperativos aparentemente opuestos y tenemos que trabajar con ambos.<sup>81</sup> El dilema de la planificación transformadora por escenarios es que dentro de la paradoja de pausar para avanzar, tenemos que trabajar con dos fuerzas que están en tensión permanente: el amor y el poder. El amor es la fuerza para abrirnos ante otras ideas, actores y posibilidades y conectarnos con ellos. Tenemos que ejercer el amor para crear el potencial de transformar nuestro pensamiento y nuestro actuar y así transformar el sistema. El poder, por otra parte, es la fuerza para realizar nuestro potencial y crecer. Necesitamos ejercer el poder para hacer realidad el potencial que creamos.<sup>82</sup>

A menudo experimentamos que el amor y el poder entran en conflicto. La mayoría de las personas infieren incorrectamente que deben elegir entre uno u

---

<sup>80</sup> Comunicación personal con Betty Sue Flowers, 1991.

<sup>81</sup> Véase Charles Hampden-Turner, *Charting the Corporate Mind* (Nueva York: Blackwell Publishing, 1993) y Barry Johnson, *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems* (Amherst, MA: HRD Press, 1996).

<sup>82</sup> Véase Kahane, *Poder y amor*.

otro. Pero elegir entre el amor o el poder es siempre un error y siempre nos hace quedar estancados.

Elegir sólo la apertura y la conexión, e ignorar o negar la realización y el crecimiento, produce una sensación cálida y amistosa entre los actores pero ahoga la diferencia y el potencial. Esta elección produce un consenso tímido e infundado que no es útil, ni para los actores ni para el sistema. Martin Luther King Jr. dijo sobre esos resultados: “El amor sin poder es sentimental y anémico”. Por otra parte, elegir sólo la realización y el crecimiento, e ignorar o negar la apertura y la conexión, deja a cada actor con una inflexibilidad al cambio, dentro de sus propios planes y perspectivas. Por ello, esta opción no nos permite transformarnos a nosotros mismos y por ende a nuestro sistema. King dijo de estos resultados: “El poder sin amor es imprudente y abusivo”.<sup>83</sup> Podemos transformar los sistemas sociales de forma colaborativa sólo si elegimos ambos: el amor y el poder.

Trabajamos con el poder y con el amor en la planificación transformadora por escenarios, trabajando con conjuntos y con partes. Por un lado, tratamos a cada entidad social con la que estamos trabajando (por ejemplo, cada persona) como un todo completo en sí mismo, con sus propias perspectivas, intereses y evolución integrales y legítimos, teniendo así en cuenta la fuerza del poder en la entidad. Por otro lado, tratamos a cada entidad como parte de la perspectiva, los intereses y la evolución de conjuntos más grandes (por ejemplo, las comunidades), teniendo así en cuenta la fuerza del amor en la entidad.

Esta atención a los múltiples conjuntos produce una tensión creativa permanente. Al trabajar con el equipo de Dinokeng, me di cuenta que encontramos el camino a seguir al alternar entre el énfasis en el conjunto más pequeño (la perspectiva de cada persona) hasta que el equipo se fragmentó, y el énfasis en el conjunto más grande (el consenso del equipo) hasta que caímos en el pensamiento

---

<sup>83</sup> King hizo estas declaraciones en Martin Luther King Jr., “Where do we go from here?” en *A Call to Conscience: The Landmark Speeches of Dr. Martin Luther King, Jr.*, ed. Clayborne Carson y Kris Shepherd (Nueva York: Grand Central Publishing, 2002), p. 186. Él estaba elaborando sobre las definiciones aportadas por Paul Tillich: el poder “es la fuerza de todo ser viviente para realizarse, con creciente intensidad y extensividad”, y el amor es “la fuerza hacia la unidad de lo que está separado”. Véase Paul Tillich, *Love, Power and Justice: Ontological Analyses and Ethical Applications* (Nueva York: Oxford University Press, 1954), pp. 25-26. [Traducción en español, *Amor, poder y justicia: análisis ontológico y aplicaciones éticas*, Barcelona, Ariel, 1970].

colectivo de grupo.<sup>84</sup> En el trabajo de escenarios, no debemos privilegiar a ningún conjunto más pequeño (por ejemplo, una persona de gran poder) sobre cualquier otro conjunto mayor (como el equipo). Tampoco debemos privilegiar a ningún conjunto mayor sobre cualquier otro más pequeño, como sería exigiendo que alguien “deje de lado su agenda” en beneficio “del bien del equipo”. Nunca debemos elegir uno solo de los conjuntos; siempre debemos elegir ambos, de manera alternada. Lo que esto requiere de nosotros como líderes o facilitadores es la capacidad de acoger y ejercer, tanto nuestro poder como nuestro amor.

Envuelto en este dilema, por último, hay un misterio. Un misterio es algo que no puede ser conocido. El misterio en el corazón de la planificación transformadora por escenarios es que no podemos conocer el futuro. Podemos investigarlo e influir sobre él pero no podemos calcularlo ni controlarlo. Podemos y debemos planear, preparar y practicar pero no podemos saber cuál será el resultado de nuestros esfuerzos.

Sin embargo, estas ambigüedades y dificultades no necesitan ni deben impedirnos actuar. Si no estamos contentos con aceptar o adaptarnos a lo que está sucediendo, entonces no tenemos otra opción: debemos dar un paso hacia adelante. Si podemos hacer esto juntos, con compromiso y apertura ante lo que se requiere de nosotros, entonces podemos tener éxito en la creación de futuros mejores.

---

<sup>84</sup> Véase Kahane, *Power and Love*, pp. 88-91. [Traducción en español *Poder y amor: teoría y práctica para el cambio social*, La Paz, Plural Editores, 2011].

## Recursos: Procesos de planificación transformadora por escenarios

Aquellos que implementan proyectos de planificación transformadora por escenarios tienen a su disposición muchas opciones de procesos para utilizar en cada uno de los cinco pasos. Esta página enlista los procesos referidos en los capítulos 3 al 7. Usted puede encontrar otros recursos en <http://reospartners.com/tools/transformativ-scenarios/>.

### *Primer paso:*

#### *Convocar a un equipo proveniente de todo el sistema*

- Busque aliados potenciales
- Identifique y reúna a un equipo convocante, y posteriormente a un equipo de escenarios
- Conduzcan entrevistas dialógicas con los miembros del equipo de escenarios y con otros actores
- Elaboren un plan de proyecto y movilicen los recursos necesarios
- Construyan el contenedor del proyecto

### *Segundo paso:*

#### *Observar lo que está sucediendo*

- Compartan y reflexionen con el equipo de escenarios
- Emprendan jornadas de aprendizaje
- Encarguen documentos de investigación
- Interactúen con personas-recurso
- Busquen las fuerzas motrices estructurales

- Enlisten las certezas y las incertidumbres

*Tercer paso:*

*Construir historias sobre lo que podría suceder*

- Escojan certidumbres e incertidumbres clave
- Construyan escenarios de manera deductiva
- Construyan escenarios de manera inductiva
- Escriban narrativas lógicas de eventos futuros hipotéticos
- Encuentren metáforas, imágenes y nombres para cada escenario
- Creen imágenes que comparen y contrasten los escenarios entre sí
- Documenten los escenarios a través de diferentes medios

*Cuarto paso:*

*Descubrir lo que puede y debe hacerse*

- Tomen una postura adaptativa
- Tomen una postura transformadora
- Consideren las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y las amenazas de cada escenario
- Desarrollen opciones para acciones conjuntas y por separado
- Formulen conclusiones acerca de lo que ustedes habrán de realizar

*Quinto paso:*

*Actuar para transformar el sistema*

- Tengan reuniones individuales, organizacionales y públicas
- Diseminen los escenarios a través de medios impresos y de difusión, así como mediante las redes sociales
- Lancen iniciativas derivadas del proyecto
- Cultiven y coordinen una red sostenida de actores inspirados y alineados