

Aprender a vivir



Andrés Lalanne (2026)

Aprender a vivir

Prólogo¹

Este libro digital es el resultado de años de trabajo. Inicialmente se llamó Teoría y práctica del cambio, un título pretensioso y no muy adecuado al contenido. En el devenir de la escritura fue cambiando a Claves de cambio; Ideas para pensar; Ideas para la vida. Este último me remitió a una afirmación que surgió en la escritura de un capítulo de mi tesis doctoral: Vivir es aprender a vivir. Mi director de tesis me explicó que esa especie de biografía que había escrito no era compatible con la escritura académica. Bien dije, pero que me quiten lo bailado y la guardé como una autobiografía. Y para simplificar quedó el título actual: cortito y al pie.

Veamos los antecedentes. En la presentación de mi libro *El arte de dirigir organizaciones*, en febrero de 2020, dije esto:

“Pretendo que sea un aporte para la construcción de nuevos paradigmas, realistas, pero a la vez humanizantes, superadores de las jerarquías impuestas. Porque muchas utopías son posibles”.

En estos años he visto que las supuestas *utopías son simplemente caminos que nadie se había atrevido a recorrer.*

He visto florecer en mi entorno empresas innovadoras sin más recursos que férreas voluntades y convicciones (La Diaria, Verdeagua, Apuesta sustentable, La Florería).

He participado en redes que se entrelazan sin un designio previo.

He trabajado en una ONG que se convirtió en universidad siguiendo un camino propio y sin respaldo de “padrinos”.

Aunque los ejemplos de utopías posibles y realizadas son necesarios, por si solos no alcanzan a mover la aguja. El “mainstream”, corriente dominante del pensamiento occidental, nos dirá que son excepciones que confirman la regla, la ortodoxia. Pero, ante tantas evidencias de los desastres que como humanidad estamos provocando, surgen los proyectos correctivos al capitalismo (conocidos como nuevas economías) y miles de iniciativas y movimientos surgen con ese propósito.

Este libro resume un largo aprendizaje que pretendo compartir con ustedes y recibir las críticas que merezca.

¹ La tapa es el cuadro de Tiziano Adán y Eva en el Paraíso Terrenal (1550). Agradezco a Martina Emicuri su diseño para esta edición.

Presentación

El libro se organiza en capítulos que encaran temas esenciales sobre los cuales he recogido páginas de sabiduría que enriquecen mis reflexiones.

La marcha se inicia desde los albores de la humanidad, atraviesa la historia y nos enfrenta a desafíos que debemos superar para lo cual es necesario reconocer y entender algunas claves. Una característica propia de la especie es su reconocimiento de la conciencia y su rol en la evolución social. Somos seres racionales y espirituales que aspiramos a la felicidad, aunque no sepamos discernir lo que significa. La ciencia y la filosofía son nuestros aliados. Pero el peligro del abuso del poder está siempre presente obstaculizando los procesos democráticos y la autogestión. Las estrategias para avanzar son parte de las claves necesarias. Y la brújula principal es siempre la ética, junto con verdad y sabiduría como pilares de un cambio consistente.

A partir de la necesidad de lograr cambios radicales en la marcha de la humanidad se proponen algunas vías (o claves) relacionadas con los procesos de cambio y en particular de la cultura.

¿Qué se necesita para lograr cambios trascendentes? ¿Cómo lograr que las semillas del cambio no se pierdan, se neutralicen entre sí o generen más caos que resultados esperados?

El libro propone un camino para recorrer la vida con conciencia plena de los pasos necesarios para ascender hacia un propósito superior.

Capítulo 1. Historias y desarrollo humano

Persuasión, historias, el dilema de la verdad en el reino de las noticias falsas y la posverdad. Los dilemas de la información veraz se identifican como cruciales para respaldar las acciones transformadoras. Para ello se requieren relatos que entusiasmen y voceros influyentes que las difundan.

Una gran transformación requiere un profundo cambio cultural a nivel de la humanidad, de las religiones, de los sistemas políticos, de las organizaciones y finalmente de las personas. Mientras creamos que el cambio proviene de líderes iluminados (ya sean demócratas o autócratas), no avanzaremos demasiado. Es cierto que hay personas providenciales, admirables y provistas de múltiples inteligencias, pero eso no basta, nunca ha sido decisivo. Necesitamos **un relato cósmico global** como han tenido todas las grandes civilizaciones que nos han precedido. Este relato no será la base de nuevos mitos sino de un **proyecto de transformación de la vida humana**.

“El homo sapiens moderno tiene unos 250.000 años. En el 15.000 AC empezó el sedentarismo con la agricultura. O sea, hemos sido cazadores recolectores por mucho tiempo. En 1800 tuvimos la revolución industrial, en 1970-80 comenzó la sociedad de conocimiento. Para llegar aquí hemos usado mitos, símbolos y rituales. Marià Corbí estudió los mitos de muchas civilizaciones y vio que algunas tenían la misma estructura. Los cazadores recolectores creaban una metáfora que se convirtió en paradigma, la muerte crea vida. Matar el animal, daba vida. La mujer con frecuencia moría al dar vida. Para los agricultores era la semilla la que moría. Pero en Egipto por el riego y el trabajo asociado se unió al mito el binomio mando-obediencia.

Hay un patrón de repetición que valora la tradición y el conocimiento del anciano. Hoy no vivimos del pasado queremos replantear todo. El anciano es el menos indicado. Se trata de un patrón de creación que requiere desarrollar la creatividad. Esto pone en juicio la religión que fue creada junto a la agricultura. Sin embargo, el hombre sigue buscando lo inefable, la dimensión absoluta. Hoy se requiere **un proyecto axiológico colectivo logrado por adhesión, no por sumisión**”.²

² Basado en escritos de Marià Corbi y Queralt Prat (Barcelona). Recopilación del autor (2016).

Prehistoria y desarrollo humano

Me gustan mucho los videos y libros que presentan hipótesis de la vida prehistórica donde hay una pregunta que está siempre presente ¿Por qué se extinguieron formas de vida humanas muy cercanas a la nuestra, y antecesoras con un largo recorrido vital como fueron el *Homo habilis* y el *Homo erectus*? Y posteriormente el *Homo heidelbergensis* y el *homo neathertalensis*.

En mi opinión se recurre a ciertos atajos al decir que algunas de ellas se fusionaron con los *Homo sapiens* porque tenemos parte de su genoma. Yo quiero creer que las cosas fueron de otro modo, porque eran habilidosos, eran fuertes y muchos de ellos tenían cerebros tan grandes como los nuestros. El meollo del asunto es que nos resulta difícil imaginar cómo era la vida en aquellos tiempos de cambios climáticos drásticos, las edades de glaciación y los desastres ambientales de origen volcánico. Sin embargo, los *Sapiens* sobrevivieron. ¿Habría sido cuestión de suerte? Tal vez sí, pero no sólo por eso ya que sabemos que los *Sapiens* desarrollaron recursos importantes por necesidad de supervivencia. Entonces la pregunta no debería ser ¿por qué se extinguieron los otros homínidos? sino ¿porque sobrevivió nuestro linaje? En otras palabras, estos seres hoy extinguidos, que eran capaces de vivir en condiciones muy duras, en realidad corrieron la suerte de la mayoría de las especies que los acompañaban en su tiempo. Me refiero a especies animales, aquellos grandes animales que están en las pinturas rupestres y cuyos fósiles encontramos en grutas junto a los homínidos. Aquellos primeros humanos, que dominaron el fuego, la construcción de herramientas extraordinarias de piedra, las armas de caza, la alfarería y la confección de vestimenta, seguramente eran tanto o más inteligentes que nosotros.

El paleo antropólogo Ludovic Slimak ha pasado los últimos 30 años observando y estudiando uno de los momentos más decisivos de la historia de la evolución: el encuentro de nuestra especie con los neandertales, los humanos más cercanos a nosotros. Slimak tiene una teoría:³

Los neandertales eran felices en sus pequeños valles. No querían explorar el mundo ni propagar sus genes. Es algo radicalmente distinto a nosotros, que somos exploradores por definición. Hemos ido hasta Groenlandia, hasta la Luna y ahora queremos ir a Marte. Esto va más allá de la genética, es un problema más profundo e interesante: ¿Es posible que para los neandertales su relación con el mundo fuera tener un territorio pequeño y quedarse allí para siempre?

En esto los neandertales eran radicalmente diferentes a los *sapiens*. Slimak lo explica así:

Las herramientas de los sapiens eran estandarizadas. Los neandertales, en cambio, tenían una forma mucho más única y creativa, aunque mucho menos eficiente. Para mí está claro que estos humanos se derrumbaron sobre sí mismos. Dependiendo de la zona, puede que decidiesen hacerse invisibles, y en otras simplemente ya no quisieron seguir viviendo. Fue un suicidio individual y social de la población. Así es como desaparecen los humanos, cuando ya no quieren seguir viviendo porque sus valores se han derrumbado. [...] Este suicidio, este colapso, no es porque el sapiens sea malo. El problema es que somos seres eficientes. Es algo genético. Necesitamos hacer todos lo mismo a la vez. Es aterrador. Cuando lo entiendes, ves la historia del siglo XX. De cómo fuimos capaces del genocidio. Lo hicieron los alemanes, pero pudo ser cualquier

³ Ludovic Slimak sobre los neandertales, en *El País* (España), 15/02/2026.

otro país de Europa. ¿Cómo podemos describir nuestra tendencia a rechazar la diferencia?... Es nuestra tendencia a la sincronización, a la estandarización, a la integración en el grupo, a la conformidad y el miedo a quedar marginados.

Por mi parte, creo que lo sorprendente es haber podido cruzar esos años tan duros y adaptarse a climas muy diferentes en la medida en que se extendían los homínidos por la superficie terrestre. La triste realidad es que los sapiens tal vez no éramos tanto mejores, pero teníamos algo que nos ayudó. Puede que fuera la espiritualidad (y el arte) que comenzó a emerger hace tantos milenios o la forma de vida de núcleos familiares de aquellos cazadores recolectores, o simplemente que tuvimos suerte.⁴ De hecho, hay señales de que en algún momento de enormes cataclismos (ubicado por los científicos en el entorno de un millón de años) los homínidos antecesores eran tan pocos que hacía difícil que ese grupo se mantuviera y se multiplicara. Así que hay que manejarse con humildad y pensar que la historia del planeta sigue y que no tenemos asegurado el porvenir. Porque cuando los Sapiens dejaron las tareas de caza y recolección para volverse sedentarios, lo que no fue de un día para otro sino en un largo proceso, entramos en un corredor donde no hemos dejado de acelerar los cambios de una vida muy agitada, pero previsible hasta cierto punto. Hemos llegado a situaciones de incertidumbre y hoy día se maneja la sorprendente hipótesis de que la Inteligencia artificial podría ser nuestra salvación. Ya volveremos sobre ello.

¿Qué cambió con la *revolución cognitiva* de hace 70.000 años?

Se desarrollaron formas más complejas de lenguaje y la habilidad para pensar en términos simbólicos y abstractos. La capacidad de crear y mantener redes sociales más grandes y complejas fue fundamental para la cooperación en la sociedad.

El desarrollo de la imaginación y la creación de historias permitió la transmisión de información y la cohesión de grupos.

La capacidad de atar componentes para crear herramientas más complejas, como las puntas de lanza que surgieron hace 500.000 años, también es atribuida a un aumento en la innovación tecnológica. La invención del arco y la flecha, con puntas de flecha que aparecieron en el sur de África hace más de 70.000 años, marca un avance importante en el uso de herramientas. La revolución cognitiva no implicó una aceleración en la tecnología tan rápida como las revoluciones posteriores, pero fue un punto de inflexión, según la visión del historiador Yuval Noah Harari en su libro *Sapiens*.

¿Cuál desarrollo humano?

¿Desarrollo? ¿Crecimiento? ¿Progreso? Esa ha sido la obsesión humana desde la edad moderna (siglo XV). Pero en general esos avances beneficiaron a una minoría y a costa de perjudicar a la mayoría lejos del concepto actual de desarrollo humano integral. Éste, es aquel que sitúa a las personas en el centro del desarrollo. Trata de la promoción del desarrollo potencial de las personas, del aumento de sus posibilidades y del disfrute de la libertad para vivir la vida que valoran. El desarrollo humano no se trata de caridad, se trata de dar oportunidades y debe ser concebido para todas las personas.

⁴ Me inclino a pensar que aquellos sapiens que sobrevivieron eran extremadamente fuertes, hábiles e inteligentes. Pocos de los humanos actuales podríamos sortear tantas y tan extremas dificultades.

No hay que confundir desarrollo humano con crecimiento económico. Este último produce un efecto de saturación, un punto a partir del cual el aumento del PIB no tiene una correspondencia con una mejora de la calidad de vida.⁵

En efecto, las comunidades y naciones que tienen un elevado índice de desarrollo humano o de progreso social, o en cualquier otro indicador de esta naturaleza, se caracterizan por que sus habitantes se respetan unos a otros, participan en organizaciones civiles de diverso tipo, realizan trabajo comunitario y existe un clima general de confianza hacia los demás y sobre todo hacia las demás organizaciones e instituciones, sean públicas o privadas, económicas o culturales, religiosas o laicas.⁶

La confusión de crecimiento con desarrollo proviene de la economía dominante. En efecto, nos dice el profesor Jairo Morales:

No hay duda y tampoco mucha discusión sobre la importancia de la estabilidad macroeconómica (es decir, baja inflación, apropiadas tasas de interés, tasas de cambio competitivas y equilibrio fiscal) para mantener una economía balanceada y monetariamente saludable. Pero ese objetivo y metas son insuficientes para impulsar una sociedad de mercado hacia el crecimiento económico sostenido, el pleno empleo, la equidad distributiva y el bienestar social y ambiental como los principales destinos a los que aspiran los ciudadanos y las sociedades modernas del siglo XXI.⁷

Presente y futuro: IA, dos letras que nos quitan el sueño

Las historias nos unieron. Los libros difundieron nuestras ideas y nuestras mitologías. Internet prometió conocimiento infinito. El algoritmo descubrió nuestros secretos. Y luego nos enfrentó a unos contra otros. ¿Qué hará la IA?⁸

La IA al igual que otros dispositivos tecnológicos, es "una herramienta para complementar la inteligencia humana en lugar de reemplazar su riqueza". En particular, se afirma que "la IA no puede replicar el discernimiento moral ni la capacidad de establecer relaciones auténticas" y se añade que "la IA no debe considerarse una forma artificial de la inteligencia humana, sino un producto de ella" (De un documento de dos dicasterios del Vaticano, 2025).

Según Harari en *21 lecciones para el siglo XXI* (2018), "la tan cacareada intuición humana es en realidad el reconocimiento de patrones" es el trabajo de miles de millones de neuronas que calculan probabilidades en fracciones de segundo basadas en ensayos y errores anteriores. Nuestro cerebro antecede nuestra toma de decisiones en base a su experiencia. En esto se basa la creación de algoritmos de IA que tienen cierta ventaja respecto a nosotros; la capacidad de las computadoras de conectarse en red y de actualizar su información en fracciones de segundo.

No es que la inteligencia artificial vaya a trabajar contra nosotros, sino que nuestra estupidez como humanos está trabajando contra nosotros. (Mo Gawdat, ex Google)

⁵ Rafael Katzenstein, La paradoja del crecimiento. *la diaria* (noviembre 2025)

⁶ Francisco González Cruz, Venezuela (2022)

⁷ Comunicación personal.

⁸ Google Books sobre Nexus, libro de Yuval Harari

Nos dice Sebastián García de la empresa Pyxis: *“El conocimiento profundo de un tema, potenciado por IA, puede generar impacto real”*.⁹

En cambio, agrego yo, el uso banal de la IA como oráculo informado produce resultados que no tienen garantía de valor o verdad.

El libro de Eric Sadin “La inteligencia artificial o el desafío del siglo” plantea que la IA es un poder ascendente y acelerado sobre todas las sociedades de hoy, toda la vida y pensamiento actuales. Por ello, dice Sadin, entender la naturaleza y sentidos de la inteligencia artificial constituye tal vez el mayor desafío para la filosofía de hoy, *“Porque en lugar de imponerse frontalmente a nosotros, en lugar de despertar temores y espanto por el hecho de su impresionante autoridad, asumen apariencias que, por el contrario, nos los vuelven cercanos y devotos, integrándose con la mayor discreción posible a lo real”*.

Así que, fascinante y aterradora, la IA acelera la tendencia al predominio de la tecnología sobre las ciencias sociales como responsable de los cambios en este siglo, en particular en relación a los efectos sobre el empleo.

La IA y el problemático panorama del empleo¹⁰

Conversando con un amigo que trabaja en temas relacionados llegamos al dilema de los empleos que consideramos como poco calificados. En contraposición con lo que sucede en las industrias de alta tecnología, donde hay más oferta que demanda de empleo, los trabajadores que hacen tareas repetitivas son progresivamente reemplazados por máquinas. La idea que les quiero transmitir es que probablemente, en los próximos años, todas las industrias y muchos servicios sufrirán el mismo fenómeno que hoy vive el sector del software, o sea que emplearán a personas muy calificadas y cada vez menos a no calificadas. Esto transformará las organizaciones hacia modelos más horizontales, lo que será una evolución necesaria y bienvenida. Pero, ¿qué sucederá a las personas con escasa preparación para trabajos sofisticados? En este punto siempre se menciona la renta básica universal en sus diferentes modelos, pero eso soluciona tal vez el sustento material pero no la necesidad psicológica de trabajar y ser reconocido positivamente por los demás.

Una salida puede ser la eliminación de las ocho horas de labor como ícono universal, y trabajar el horario que sea necesario para que todos encuentren un empleo. Tenemos tiempo para esta transformación, pero hay que empezar a dismantelar las soluciones que construimos cuando los problemas eran otros.

Tres claves para un proyecto axiológico colectivo transformador

Decíamos al inicio del capítulo que sería necesario un relato cósmico global como han tenido todas las grandes civilizaciones que nos han precedido. Claro que una población de ocho mil millones de personas es difícil que asuma un único relato. Sería además muy difícil de construir por las oposiciones de ideas filosóficas y religiosas que nos atraviesan en esta

⁹ SOMOS FIBRAS, evento anual 2025 “Tejiendo impacto con propósito”. (Fibras.org)

¹⁰ Andrés Lalanne, publicado en LinkedIn el 15/10/22.

época llena de violencia y mesianismo (Trump, Putin, Milei, Bukele y otros personajes siniestros).

Aunque sea un ideal imposible de materializar buscaré aquí dar algunas pistas acerca de cómo contribuir a acercarnos a un relato transformador. Pero hay que tener en cuenta que un proyecto verdaderamente transformador sólo puede provenir de un liderazgo con elevado nivel de conciencia. En este siglo dicho liderazgo no puede ser unipersonal ni de un pequeño grupo de iluminados, sino de organizaciones representativas de las poblaciones que deciden pasar a la acción. El pensamiento y las teorías son importantes, pero solamente cobran valor cuando inspiran acciones positivas, cuando damos el paso adelante.

De ahí la pregunta clave que plantea Otto Scharmer: **¿Qué estamos haciendo?**

Mi respuesta es que estamos aprendiendo con otros, y de ahí que elijo compartir estas tres perspectivas en las que me he involucrado: Teoría U, Economía Humana y Articuladores.

1. El enfoque sistémico y los aportes de la Teoría U

Sincronicidad

La sincronicidad es un fenómeno donde eventos aparentemente no relacionados coinciden de manera significativa, ofreciendo pistas y mensajes importantes en nuestras vidas. Lo que sigue está basado en un texto de Peter Senge, uno de los padres del pensamiento sistémico acerca del libro "Sincronicidad, el camino interior del liderazgo" (1996), de Joseph Jaworski. En cierto modo, el propósito principal de Sincronicidad es sugerir que podemos moldear nuestro futuro de maneras que rara vez percibimos, a través de los principios organizativos y de un mapa conceptual.

En primer lugar, debemos abrirnos a cambios fundamentales de **mentalidad**. Una vez que nos hemos abierto a nuevas formas de comprensión, podemos empezar a ver el mundo como un **conjunto de posibilidades**, en lugar de eventos fijos. Cuando experimentamos este cambio de mentalidad, nuestra sensación de desesperación por poder influir en la realidad comienza a disminuir, y empezamos a darnos cuenta que todo a nuestro alrededor está en **constante movimiento** y que nada en la naturaleza permanece inmóvil. Con este cambio de eventos fijos a posibilidades, nuestro sentido de identidad y relación con los demás también cambia y empezamos a aceptarnos unos a otros como seres humanos íntegros. Cuando aceptamos este cambio de identidad, empezamos a **vernó como parte del proceso**. Nos damos cuenta de que es imposible que nuestras vidas carezcan de sentido. Estamos conectados a ese desarrollo de maneras que ni siquiera podemos imaginar. Esta participación es, en realidad, nuestro derecho de nacimiento. Es lo que significa estar vivo. Al operar en este estado diferente de mente y ser, llegamos a un sentido muy diferente de lo que significa **estar comprometido**. En este estado, nada sucede por casualidad. Todo forma parte de lo que debe suceder ahora mismo. Solo cometemos los errores necesarios para aprender lo que estamos aquí para aprender ahora mismo. Este es un **compromiso de ser, no de hacer**. Cuando este nuevo tipo de compromiso empieza a operar, se produce una fluidez a nuestro alrededor. Las cosas empiezan a suceder de nuevas maneras. Este descubrimiento conduce a una integridad paradójica de la entrega: actualizamos nuestro compromiso al escuchar, de donde surge nuestro "hacer". A veces, los mayores actos de compromiso implican no hacer nada más que sentarse y esperar hasta que sepamos qué hacer a continuación.

En esta situación se hallan muchos agentes de cambio, esperando señales de un cambio significativo en el que será necesario comprometerse.

Dar un paso adelante con la Teoría U

“La Teoría U de Otto Scharmer desafía la sabiduría tradicional de partir del pasado y crear un futuro a su altura, examinando a fondo la realidad para intentar alcanzar un punto ciego (Scharmer, 2008). El viaje en U requiere profundizar en el estudio y la investigación para liberarse de las cadenas de la rutina, el pasado, las ideas arraigadas y los prejuicios. Es en este punto donde las personas encuentran la verdadera autoconciencia, que nos da la fuerza para ascender, atraídos por un futuro que no se parece a nada del pasado.¹¹

En su libro *Presencing*¹² Otto Scharmer y Katrin Kaufer (2025) nos hablan de sentir y actualizar la posibilidad más alta de futuro que se manifiesta. *“Todos los cambios históricos comienzan con individuos que dan los primeros pasos, que al principio parecen muy pequeños”*. El neologismo *Presencing* designa un estado de atención elevado que permite tanto a individuos como a grupos desplazar el espacio interior desde el cual actúan y empezar a operar desde un espacio futuro de posibilidades que ellos sienten que quiere emerger.

Esa visión permite reenfocar y remodelar nuestro trayecto hacia adelante. Se trata de un movimiento que es capaz de verse a sí mismo, de auto-percibirse. Para eso es necesario rechazar el ego, la duda, el miedo, el odio, el extractivismo.¹³

Proponen conectarnos por las raíces como los árboles, y **transformarnos en un hub** (punto de conexión, nodo) para mejorar la calidad del campo social (visible e invisible).

*“Un campo social tiene una parte visible sobre el suelo (la parte tangible del sistema) y una parte invisible debajo de la superficie: el suelo social— es decir, las cualidades de conciencia y las relaciones desde las que operan las personas en un sistema. **El concepto de campo social** se basa en el profundo trabajo del pensamiento sistémico durante muchas décadas y busca seguir evolucionándolo para abordar las complejidades del siglo XXI. Amplía el pensamiento sistémico al fundamentarlo en fuentes de atención, intención y agencia, es decir, **la calidad del suelo social**”*.

Resumen de claves para el cambio en la Teoría U:

Entender el presente
Proyectar el futuro deseado
Reformular el liderazgo (del ego al eco)
Experimentar para avanzar (Dewey, Montessori)
El cambio es un proceso
La ética es el faro

¹¹ *Utilizing spiritual intelligence and workplace spirituality in creating collective awareness: The U-journey perspective*. Elif Baykal (2024)

¹² *Presencing, 7 practices for transforming self, society, and business*. Penguin Random House (2025)

¹³ El extractivismo refiere a un modelo económico basado en la explotación intensiva y a gran escala de recursos naturales.

2. Una mirada desde el humanismo cristiano

Por supuesto que todas las opiniones son legítimas y debemos permitir que se expresen. "No estoy de acuerdo con lo que dices, pero defenderé hasta la muerte tu derecho a decirlo" es una frase atribuida a Voltaire. Muchos personajes del presente están en las antípodas de esta afirmación, pero la historia recordará más sus patéticas vidas que sus ideas.

El libro de la Red Internacional de Economía Humana, *Caminos de economía humana*,¹⁴ se centra en la descripción de numerosas iniciativas de transformaciones sociales en varios continentes y campos de actividad.

*"Conoceremos las dificultades que tuvieron que superar, las cooperaciones que supieron desarrollar, las relaciones con las autoridades locales, el impacto que tuvieron sus actividades tanto en las políticas nacionales como en la globalización. Deseamos que miles de iniciativas locales, el **millón de revoluciones tranquilas** (Benedicte Manier, 2012) del que damos algunos ejemplos, se multipliquen por el bien de todos quienes se benefician de ello y además porque cuanto más numerosas sean, será mejor para poder convencer a los ciudadanos, las empresas y los políticos de que es posible otra economía. Pero, al mismo tiempo, sabemos que el todo es más que la suma de sus partes en lo que define al marco en el que esto se lleva a cabo. Y, por lo tanto, estas iniciativas, por más numerosas que sean, no van por sí solas a transformar las instituciones, las reglas, las normas y las políticas. En otras palabras, es necesario **que el sistema se transforme**".*

El equipo de la Red Internacional de Economía Humana en Uruguay diseñó en 2022 un esquema para caracterizar el movimiento en la actualidad y guiar sus acciones.

I. Desde los aspectos éticos:

1. **Nuevo humanismo**, superador del antropocentrismo y basado en una espiritualidad que entiende como esencia del "ser humano", su unicidad y relacionalidad, no sólo entre sí, sino con los demás seres que habitan el planeta.
2. **Dignidad para todas las personas** y su derecho al libre desarrollo de la personalidad y a la inclusión en la sociedad.
3. **Respeto de la diversidad, de la interculturalidad**. Construir una sociedad igualitaria, para ser libres y unidos en la adhesión a la verdad, en la comunidad de ideales, en la verdadera fraternidad.
4. **Pacifismo activo**. Promover la paz desde una lectura crítica de la "normalidad". No violencia, como postura firme y comprometida en lo familiar, comunitario y global: "ninguna guerra es justa".

II. Desde las necesidades humanas:

5. **Las necesidades básicas**. Las necesarias para la vida y el bienestar, y las capacidades (Amartya Sen) que permiten a las personas integrarse en la vida comunitaria y ser protagonistas de su propio crecimiento.
6. **Fortalecer y empoderar a las poblaciones vulnerables**. Con una preparación para integrarse en lo laboral y brindar servicios a la comunidad, recuperando la autoestima y la dignidad personal de sentirse útiles a la sociedad

¹⁴ Lourthusamy Arokiasamy, Yves Berthelot, Andrés Lalanne, Lily Razafimbelo. Edición CLAEH (2016).

III. Desde lo político:

7. **Políticas sociales centradas en las personas y orientadas al bien común.** Recurrir a la solidaridad y fraternidad para superar el individualismo y la corrupción.
8. **Praxis de investigación-acción con perspectiva transformadora,** considerando la complejidad y orientada hacia acciones concretas. La transformación es tanto desde arriba como desde abajo: en un solo sentido no se podrán lograr objetivos ambiciosos.
9. **Misión integradora de la economía humana.** Una globalización con oportunidades para todos. Construcción de lazos fraternos en el continente según la tradición del CLAEH.

3. De persuasores a articuladores

La persuasión es el proceso de influir en las actitudes, creencias o comportamientos de otra persona. Implica la habilidad de convencer, utilizando la comunicación para lograr un cambio deseado. Aunque la persuasión es tan antigua como la vida, el progreso tecnológico ha ido complejizando los procesos y modos de influencia.

“El influencer¹⁵ es una persona reconocida en redes sociales que, mediante su plataforma, influye en las personas que la siguen. Son algo propio del mundo moderno, sin las redes sociales no habría influencers. O sea que los influencers son una representación del presente”. Martina, 15 años

A nuestros efectos no interesan los influenciadores sino los **persuasores**. ¿Quiénes son y qué hacen?

Algunas características comunes de los persuasores: son innovadores, no se limitan a copiar recetas, poseen un acervo cultural propio, actúan desde una espiritualidad trabajada, están actualizados en las tecnologías en uso, se interesan por la economía y la política, procuran enseñar y aprender al actuar, entienden las organizaciones, ya sean empresas o del sector público o social, son coautores de los cambios, seres libres y autónomos que practican la atención plena y se apoyan en la inteligencia colectiva para entender los sistemas complejos y la evolución ecológica.

He identificado un conjunto heterogéneo de actividades humanas que contienen acciones de persuasión. Los agentes son individuos que llamamos: anfitrión, animador, articulador, catalizador, cocreador, cooperador, desarrollador, educador, entrenador, facilitador, guía, influenciador, intentador, lobista, mediador, nómada, pasador, polinizador, promotor, recolector, tejedor, transformador...

Profundizar sobre las características de cada uno de ellos es el propósito de otro trabajo a publicar, pero escojo uno que he trabajado con un grupo de profesionales y que considero muy importante para el cambio.

¹⁵ Influyente, influyente o influenciador son alternativas válidas en español al término inglés influencer.

Articuladores¹⁶

Una sociedad pujante e íntegra requiere de actores capaces de desarrollar conocimientos y competencias para la gestión, que tengan una visión estratégica a largo plazo, trabajen en equipo, adquieran la capacidad de generar conversaciones efectivas, cooperen y complementen esfuerzos público-privados, generen procesos participativos y de construcción colectiva, y contribuyan a crear ciudadanía responsable y comprometida.

¿Cómo construir acuerdos para generar e implementar propuestas que funcionen entre actores múltiples?

¿Por qué tantos proyectos y programas que involucran colectivos -públicos, privados, profesionales, empresas, organizaciones, etc. pocas veces despegan y se concretan?

Preguntas como estas dieron lugar a la formación de articuladores del CLAEH.

¿Qué es un articulador?

En esta visión un articulador/a es aquel profesional capaz de desempeñarse en varios roles afines: moderador, coordinador, animador, dinamizador, facilitador de colectivos humanos, en la complejidad. Es un agente de cambio y de aprendizaje para la construcción colectiva y colabora creativamente en la búsqueda de soluciones, contemplando los múltiples intereses y motivaciones de los actores involucrados.

Maneja el arte y la técnica de redes y es un promotor de nuevas oportunidades de asociación y alianzas, desde un rol generalista y enfocado en la acción. Es un especialista en tejer redes y en establecer vínculos productivos entre las personas y organizaciones. Es generador de conversaciones efectivas para alcanzar acuerdos de trabajo y coordinar acciones conjuntas.

La Formación de Articuladores

“Actuamos desde la integridad, el compromiso y la convicción de que el cambio social se produce a través de las personas, creadoras de vínculos transformadores”. Equipo docente de Articuladores del CLAEH

La formación de *articuladores* es un proceso de aprendizaje vivencial que se apoya en un marco teórico riguroso respaldado por el CLAEH, dirigido a personas que, por su vinculación con diversas organizaciones de la sociedad civil a nivel territorial, sectorial, del gobierno nacional o local, se enfrentan al desafío de articular procesos de construcción complejos, en los que participan diversos actores, tanto del ámbito gubernamental como de la sociedad civil.

Una de las **claves de la formación** es profundizar en el autoconocimiento con énfasis en el desempeño del rol de articulador, integrando la perspectiva del factor humano como la clave del desarrollo organizacional y comunitario, combinando la vivencia y la comprensión del proceso de confianza como uno de los requisitos básicos para establecer relaciones eficientes y efectivas. Esto junto con el análisis del contexto social, económico, político, empresarial y del territorio dónde interactúan las organizaciones y las personas desarrollando procesos participativos.

¹⁶ Este texto se basa en la experiencia de formación de articuladores del CLAEH surgida como una posible respuesta a interrogantes identificado por un equipo multidisciplinario en 2012.

En un proceso de enseñanza / aprendizaje todos los actores involucrados aprenden al mismo tiempo que enseñan, en un ciclo vivencial continuo e integrado. Desde el momento que la vivencia es una simulación simplificada de la realidad, que busca provocar un conflicto en la persona, podemos decir que el sujeto de aprendizaje es activo, que el conocimiento se estructura internamente y que necesariamente cambian los modelos mentales preexistentes.

Resultados

Desde el año 2012 y en forma anual consecutiva se realizaron cuatro ediciones del Diploma, de las que egresaron 67 personas de diferentes disciplinas y profesiones (economistas, ingenieros, abogados, educadores sociales, maestros, profesores, empresarios, emprendedores, administradores), que se desempeñaban en diversas organizaciones: AECID, ANII, BHU, BROU, BSE, CAF, CAIF, CIU, CONAPROLE, Cooperativa Policial, cooperativas de vivienda, DINAPYME, DNI, GIZ, INAU, MIDES, Plan Ceibal, empresas privadas.

No se ha realizado un seguimiento de los egresados, pero sabemos que muchos han quedado vinculados al ecosistema emprendedor, agencias públicas (ANDE y ANII), programas ministeriales, *hubs* de innovación, conglomerados empresariales y empresas privadas o cooperativas. En muchos casos han dado testimonio de lo valioso que les resultó tomar la formación como articuladores.

Pese a algunos esfuerzos posteriores no ha sido posible retomar la formación, pero han quedado muchas enseñanzas y la convicción del valor de la misma.

Resumen

La gran transformación supone un profundo cambio cultural. Hoy se requiere un proyecto axiológico colectivo para dar un paso adelante. El desarrollo de la imaginación y la creación de historias permitió la transmisión de información y la cohesión de grupos humanos. En nuestra perspectiva el desarrollo humano debe ser concebido hoy para todas las personas, sin exclusión.

Entender la naturaleza y sentidos de la inteligencia artificial constituye tal vez el mayor desafío para la filosofía de hoy. En particular se busca comprender los efectos sobre el empleo y sobre la inteligencia humana.

Tres claves de un proyecto axiológico colectivo transformador son: El enfoque sistémico y los aportes de la Teoría U, una mirada desde el humanismo cristiano, y la formación de articuladores.

Capítulo 2. El drama de la condición humana

Hoy se reconoce la necesidad de elevar la conciencia de las personas para construir utopías viables. El nivel de conciencia de un colectivo de personas determina la profundidad de los cambios que pueda lograr. Además de la conciencia política, en la actualidad es crucial despertar la conciencia ecológica para evitar la destrucción total que será inevitable sin un gran cambio del rumbo global.

En un dibujo humorístico de hace varias décadas los protagonistas, Justo y Franco, dialogan acerca de una calculadora de mano. *No me preocupa que tenga memoria, dice Franco, mientras no tenga conciencia.*

¿Qué dirían ellos en estos tiempos de inteligencia artificial generativa? Se me ocurre algo así como “no me preocupa lo que las máquinas puedan crear, mientras no tengan auto conciencia”.

Veamos lo que propone la RAE (academia de la lengua española) sobre **consciencia**:

Conocimiento inmediato o espontáneo que el sujeto tiene de sí mismo, de sus actos y reflexiones.

Capacidad de algunos seres vivos de reconocer la realidad circundante y de relacionarse con ella.

La primera definición sería propia de nuestra especie (según el conocimiento actual) mientras que la segunda la compartimos con algunos animales y, posiblemente, con ciertas plantas. La consciencia requiere alguna forma de inteligencia y ello nos recuerda que no somos los únicos “listos”.

El diccionario distingue *consciencia* de *conciencia*.

Según la RAE la conciencia sería el: “Conocimiento del bien y del mal que permite a la persona enjuiciar moralmente la realidad y los actos, especialmente los propios”. Esta perspectiva moral está cerca de la primera de las definiciones de consciencia, por lo que a menudo se confunden. En adelante no distinguiré ambos términos porque su uso los ha equiparado, y no pretendo escribir para académicos.

Acerca de la consciencia

"No somos ni más ni menos que la suma de aquello que no pudimos controlar".¹⁷ Desde un punto de vista moral, esta afirmación nos previene de juzgar a personas que han sido menos afortunadas que nosotros, lo que ha modelado su vida.

Y, ¿qué pasa con los animales? Tradicionalmente ha habido resistencia para aceptar que los animales pueden tener consciencia. Dice Joseph Le Douarin en su libro *The Deep History of Ourselves* que la forma de demostrar la consciencia en los animales debe ser comparar las condiciones bajo las cuales el comportamiento se explica mejor como dependiente de la consciencia, y no puede explicarse razonablemente en términos de algún proceso inconsciente. Por lo tanto, lo que se requiere es más investigación de buena calidad y sin prejuicios. Mi apuesta es que se irá comprobando la existencia de consciencia en algunos mamíferos y tal vez en otros vertebrados.

Muchas preguntas y algunas respuestas

No es posible dar sentido a lo que es la consciencia y a cómo se desarrolló sin plantearse primero varias preguntas importantes relacionadas con el universo de la biología, la psicología y la neurociencia. La primera de dichas preguntas se refiere a las inteligencias y las mentes. Sabemos que los organismos vivos más abundantes en la Tierra son los unicelulares, como, por ejemplo, las bacterias. ¿Son inteligentes? Sin duda lo son, y de manera notable. ¿Tienen mente? No, en absoluto, según creo, y tampoco tienen consciencia. Por supuesto, son organismos autónomos que poseen claramente una forma de «cognición» acerca de su entorno; sin embargo, en lugar de depender de la mente y la consciencia, se rigen por ciertas capacidades no explícitas —basadas en procesos moleculares y submoleculares— que manejan su vida de manera eficiente según los dictados de la homeostasis.¹⁸

Anil Seth, profesor de neurociencia cognitiva y computacional en la Universidad de Sussex¹⁹, investiga la base biológica de la consciencia. En su opinión,

*hay tantas definiciones de consciencia como personas en el mundo, y eso está bien porque cada uno es la autoridad de su propia experiencia. La forma en que experimentamos la realidad, nuestra realidad, es la interpretación que nuestro cerebro hace de los estímulos del exterior. Nuestro alrededor es real. Las cosas son reales. Nuestra consciencia es real. **Pero la consciencia no permite ver la realidad tal como es, sino tal como somos nosotros.***

¹⁷ Así lo piensa el neurobiólogo estadounidense Robert Sapolsky, para quien el libre albedrío es una ilusión.

¹⁸ Antonio Damasio, Prólogo del libro "Sentir y Saber" (2021). La homeostasis es la capacidad de un organismo para mantener un ambiente interno estable y constante a pesar de los cambios en el entorno externo.

¹⁹ Anil Seth trabaja en el Sussex Centre for Consciousness Science. Entrevista en ethic.es, junio 2023.

Leyendo a Antonio Damasio

Mi autor favorito en neurociencias es Antonio Damasio por lo que recojo algunos de sus pensamientos al respecto.

Veamos lo que dice en el capítulo 1 de su libro *La sensación de lo que ocurre*.²⁰

Ha habido falta de acuerdo entre los que estudian el problema de la conciencia, no sólo sobre lo que es la conciencia sino también sobre las perspectivas de comprender sus bases biológicas. También ha habido un tanto de desconcierto, e incluso de preocupación, entre los que no son estudiosos de la conciencia, sino simples usuarios cotidianos, sobre las consecuencias humanas que supondría aclarar la biología de la conciencia. Para algunos no especialistas, la conciencia y la mente son prácticamente indistinguibles, lo mismo que la conciencia y el espíritu, la conciencia y el alma, la conciencia y el estar consciente.

Para ellos, y puede que, para usted, la mente, la conciencia, la consciencia, el alma y el espíritu forman una extensa región de lo extraño que hace de los humanos un grupo aparte, que separa lo misterioso de lo explicable y lo sagrado de lo profano. No debería resultar sorprendente descubrir que el modo de abordar esta sublime combinación de propiedades humanas importa grandemente a cualquier ser humano sensato y que incluso se puede ofender con explicaciones aparentemente despreciativas acerca de su naturaleza.

Conciencia y mente²¹ son asimismo distinguibles: la conciencia es la parte de la mente relativa a la sensación aparente de ser y conocer. En la mente hay algo más que conciencia y puede haber mente sin conciencia, como así lo descubrimos en pacientes que tienen una pero no otra.

Para Damasio, el drama de la condición humana, procede únicamente de la conciencia.

*Por supuesto que la conciencia y sus revelaciones nos permiten crear una vida mejor para nosotros y para los demás, pero el precio que pagamos por esa vida mejor es elevado. No se trata sólo del precio del riesgo, del peligro y del dolor. Es el precio del riesgo a sabiendas, del peligro a sabiendas, del dolor a sabiendas. Peor aún: es el precio de saber qué es el placer y de saber cuándo se ha perdido o es inalcanzable. El drama de la condición humana proviene así de la conciencia porque se refiere al conocimiento obtenido en un regateo que no ha hecho ninguno de nosotros: el coste de la existencia mejor es la pérdida de la inocencia acerca de esa misma existencia. La sensación de lo que pasa es la respuesta a una pregunta que nunca hemos hecho, y es también la moneda de un trato fáustico que nunca hemos acordado. **La naturaleza lo ha hecho por nosotros.***

²⁰ Editorial Booket, 2014

²¹ La mente es el conjunto de capacidades cognitivas (i.e., mentales) que engloban procesos como la percepción, el pensamiento, la conciencia, la memoria, imaginación, etc., algunas de las cuales son características del humano y otras son compartidas con otras formas de vida (Wikipedia)

Desde el pensamiento sistémico

Más allá de lo biológico hay una referencia a la conciencia en todos los sistemas de pensamiento que procuran que florezca lo mejor de la humanidad.

Desde el pensamiento sistémico destaco la Teoría U del Presencing Institute.²²

*Porque esa es la clave: cómo te vuelves consciente. Todos sabemos que podemos tomar conciencia, nos pasa todo el tiempo. De repente te das cuenta de esto, te das cuenta de aquello, ya sea externo o interno. La pregunta es, ¿se puede cultivar como una habilidad?*²³

Dice el físico y químico Ilya Prigogine que "cuando un sistema complejo está lejos del equilibrio, **pequeñas islas de coherencia** en un mar de caos tienen la capacidad de llevar todo el sistema a un orden superior". La referencia es importante en estos tiempos de caos y desequilibrios crecientes.

Esta frase, citada por Otto Scharmer, enuncia que no hay que pretender que todas las personas y organizaciones lleguen a un elevado nivel de conciencia, pero quienes lo tienen deben actuar como un ente autónomo, no sujeto a su ambiente. La conexión entre las islas (las redes del capítulo 5) conduce a un "archipiélago de coherencia" con capacidad transformadora.

Desde la filosofía de Spinoza

Por Damasio me interesé en Baruch Spinoza (1632-1677), un genio que se adelantó siglos a la ciencia moderna usando la razón, la observación y su erudición en lenguas antiguas que le permitió leer la biblia sin errores de traducción.

En el libro de Damasio *En busca de Spinoza* (2005) encontramos esto: "el primerísimo fundamento de la virtud, y también del poder y la capacidad, **es el esfuerzo por conservar el yo individual** (que él llama *Conatum*); y la felicidad consiste en la capacidad humana para conservar el yo.

"El hombre es sólo un modo de una sola sustancia. 1) Todo está hecho de todo lo demás, 2) No somos exactamente iguales, pero tampoco totalmente diferentes, 3) Yo soy de mis antepasados (de dónde venimos). (Spinoza)

El sistema de Spinoza tiene, efectivamente, un Dios, pero no un Dios providente concebido a la imagen de los seres humanos. Dios es el origen de todo lo que existe ante nuestros sentidos, y es todo lo que existe, una sustancia no creada y eterna con atributos infinitos. A efectos prácticos, Dios es la naturaleza y se manifiesta más claramente en los seres vivos.

La solución de Spinoza se basa en el poder de la mente sobre el proceso emocional, que a su vez depende de un descubrimiento de las causas de las emociones negativas, y del conocimiento de la mecánica de la emoción. El individuo ha de ser consciente de la separación fundamental entre los estímulos emocionalmente competentes y el mecanismo desencadenante de la emoción, de modo que pueda suplir los estímulos

²² Presencing Institute, <https://www.presencing.org>

²³ Francisco Varela en "Three Gestures of Becoming Aware", conversaciones con Otto Scharmer, París (2000).

*emocionalmente competentes razonados capaces de producir los estados sentimentales más positivos. (En cierta medida, el proyecto psicoanalítico de Freud compartía estos objetivos.) En la actualidad, la nueva comprensión de la maquinaria de la emoción y del sentimiento hace que el objetivo de Spinoza sea mucho más alcanzable. Finalmente, la solución de Spinoza implica que el individuo reflexione sobre la vida guiado por el conocimiento y la razón, en la perspectiva de la eternidad (de Dios y la Naturaleza) y no en la perspectiva de la propia inmortalidad”.*²⁴

Por todo esto adopté un lema inspirado por Damasio y Spinoza: **Siento, luego existo.**

Pero no fui el primero

El 15 de agosto de 1820, a los setenta y siete años de edad, Jefferson escribió una carta a otro ex presidente, su amigo John Adams. Adams había cumplido ya los ochenta y cinco, y los dos ancianos tenían la costumbre de intercambiar opiniones sobre el significado de la vida, que veían ya alejarse de ellos. Decía Jefferson:

*Al final no tengo más remedio que recurrir a mi habitual analgésico: Siento. Luego existo. Siento los cuerpos que no son el mío: así que hay otras existencias. Yo las llamo materia. Siento que cambian de lugar. Eso me da movimiento. Donde hay una ausencia de materia, lo llamo vacío, o nada, o espacio inmaterial. Sobre la base de la sensación, de la materia y del movimiento podemos levantar el edificio de todas las certezas que podamos tener o necesitar.*²⁵

El mundo material es el que conocemos, el que nos acompaña día tras día, pero no es el único.

Espiritualidad

En los tiempos que corren nos hemos ido olvidando del valor de la espiritualidad. Es cierto que el racionalismo es hijo del pensamiento materialista y quiso dejar atrás el pensamiento mágico que acompaña al hombre desde sus orígenes. La ciencia moderna es necesariamente materialista y el método científico exige validar los resultados por medios experimentales. En general las teorías surgen de las praxis, aunque hay muchas teorías consideradas verdaderas que no han podido ser demostradas en su totalidad.

Limitaciones del enfoque materialista

Propone Fritjof Capra en el prólogo de *El Tao de la liberación y la espiritualidad*, de Hathaway y Boff, que los autores argumentan, en su opinión correctamente, que la emergente cosmología científica es totalmente compatible con la dimensión espiritual de la liberación. Recuerdan al lector que, dentro de su propia tradición cristiana, el sentido original de **espíritu** —*ruha* en arameo, o *ruah* en hebreo— era el de **soplo de vida**. Este era, así pues, el significado original de *spiritus*, *anima*, *pneuma* y otras palabras antiguas para «alma» o «espíritu». La experiencia espiritual es, por tanto, y, ante todo, **una experiencia de vida**.

²⁴ Tomado de Vicente Serrano “La herida de Spinoza”, Anagrama (2011)

²⁵ <https://founders.archives.gov/documents/Jefferson/03-16-02-0152>

Pero como nos advierte Edgar Morin, todo conocimiento está sujeto al riesgo permanente del error y la ilusión. "Estamos siempre condenados a interpretar." "El cerebro y el espíritu, que están el uno en el otro, tienen cada uno un lenguaje incomprensible para el otro; el lenguaje del cerebro es electro químico, el lenguaje del espíritu es de palabras y frases. La relación entre ambos debe concebirse mediante el principio de emergencia. **El cerebro es, si no sede, por lo menos fuente del espíritu.** El espíritu emerge de las actividades y se hace realidad psíquica apropiándose del lenguaje, el saber y la cultura de una sociedad."²⁶

Por tanto, la espiritualidad no niega lo material, lo inmanente, sino que lo complementa, lo trasciende.

Mientras que en Occidente siempre hemos separado lo humano de lo técnico, por ejemplo, religión y ciencia, los chinos han concebido una especie de Cosmotecnia, como lo llama el filósofo Juk Hui, donde los dos elementos han existido siempre juntos. Hui se refiere a que en los ritos confucianos, los objetos, diríamos la "tekne", son tan parte del proceso ritual como los propios ritos.²⁷

Para Leonardo Boff la esencia del ser humano reside en la capacidad de relacionarse. Sólo se realiza cuando activa continuamente sus relaciones, con el universo, con la naturaleza, con la sociedad, con las personas, con su propio corazón y con Dios. Esa relación con el diferente le permite el intercambio, el enriquecimiento y la transformación.

De este juego de relaciones nace la felicidad o la infelicidad en proporción a la calidad de estas relaciones. **Fuera de la relación no hay felicidad posible.**

Felicidad, bien común de la humanidad

Al caer en descrédito la idea de que la riqueza crea bienestar y es fuente de felicidad, muchas personas, movimientos y hasta países (el caso de Bután) buscan otras formas de medirla o establecer comparaciones.

Es una evolución desde el producto interno bruto a la felicidad interna bruta.

"La felicidad es uno de los bienes más ansiados por el ser humano. Pero no es posible comprarla en el mercado, ni en la bolsa, ni en los bancos. A pesar de esto, en torno a ella se ha creado toda una industria que viene con el nombre de autoayuda. Con trozos de ciencia y de psicología se busca ofrecer una fórmula infalible para alcanzar "la vida que has soñado siempre". El camino más seguro es que alguien será tanto más feliz cuanto más felices haga a otros y cultive indignación y compasión contra las perversidades que ocurren en nuestro país y en el mundo" (Leonardo Boff, ecoteólogo, filósofo y escritor).

Por su parte, dice Alex Walk, empresario y autor del libro *Imperturbable*: Yo quizás no definiría la felicidad como lo que habitualmente se entiende como un estallido, como la gran fiesta, como la gran participación en algo divertidísimo. Para mí es la calma, es la serenidad del alma, la serenidad del espíritu. Esa calma, esa tranquilidad es lo que realmente nos reporta la felicidad. No esos puntos máximos explosivos, sino esa calma continuada durante un tiempo determinado.

²⁶ *Connaissance, ignorance, mystere.* Fayard (2017).

²⁷ Entrevista a Simone Parami, autor del libro *Red Mirror, nuestro futuro se escribe en China* (2021).

Para Edgar Morin, uno no puede ser feliz toda la vida. “La felicidad sólo puede ser en momentos privilegiados... la felicidad son regalos maravillosos que recibimos”²⁸.

Resumen

El drama de la condición humana, procede únicamente de la conciencia. Pero la conciencia no nos permite ver la realidad tal como es, sino tal como somos nosotros. Por eso no hay que pretender que todas las personas y organizaciones lleguen a un elevado nivel de conciencia, pero quienes lo tienen deben actuar como un ente autónomo, no sujeto a su ambiente.

Siento, luego existo, y baso mi espiritualidad en experiencias de vida, en relaciones humanas. Mente y espíritu nos ayudan a esforzarnos para conservar el yo (el *conatus* de Spinoza) y alcanzar en ciertos momentos la felicidad, dentro de nuestra capacidad humana.

²⁸ Entrevista realizada en Colombia Kritica.blogspot.com

Capítulo 3. El secreto es evolucionar

La ciencia trata de la verdad y la política del poder, son opuestos. Los asuntos sociales parecen quedar fuera de nuestro control pese a que lo que tenemos es producto de la humanidad. (Yuval Harari)

*Las ciencias sociales se estaban organizando alrededor de dos cuestiones claves: (i) ¿qué había ido mal en el proyecto de la Ilustración con la perseguida unidad de progreso científico y moral, y con los esquemas para la mejora de la sociedad humana; (ii) ¿por qué intentos bienintencionados de corregir problemas sociales a menudo acababan empeorando las cosas? (iii) **¿Cuáles serían las bases del poder social de los gobiernos o del Estado?** ²⁹*

El poder

Para el profesor de la Universidad de Harvard Joseph Nye, **el poder es la habilidad para influenciar el comportamiento de otros** y obtener los resultados que se desean. Así mismo, él nos indica que el poder blando (término acuñado por él en su libro de 1990, *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, tiene un enfoque principalmente etnocéntrico, asumiendo que existe una relación directa entre ser atractivo y tener influencia en las relaciones internacionales. Poder blando es un término usado para describir la capacidad de un actor político, como por ejemplo un Estado, para incidir en las acciones o intereses de otros actores valiéndose de medios culturales e ideológicos, con el complemento de medios diplomáticos. El valor del término en cuanto concepto o teoría política ha sido bastante discutido, a pesar de haber sido ampliamente utilizado como forma de diferenciar el poder sutil de la cultura o de las ideas, frente a formas más coercitivas de ejercer presión, también llamadas poder duro, como por ejemplo la acción militar, o las presiones y condicionamientos de tipo económico. (Wikipedia)

El tema del poder es esencial en cualquier propósito de cambio desde una perspectiva democrática innovadora, remite a la justicia y la gobernanza de los procesos. Porque en cualquier situación de poderosos vs. sometidos hay un asunto de desigualdad.

²⁹ David Graeber y David Wengrow. *El amanecer de todo*. Ariel, 2022

¿De qué hablamos cuando mencionamos la justicia?

No hablamos aquí de la justicia desde el Derecho, sino de las acciones justas o injustas que encontramos diariamente en nuestra vida. Por un lado, la desigualdad económica, y por otro lo referente al empleo, entrelazados con un conjunto de derechos humanos vulnerados.

La Justicia se representa por una balanza que es un símbolo de equilibrio, lo que requiere garantías para todas las partes involucradas. En la práctica esto choca contra la desigualdad de poder que encontramos en todas las sociedades. Hay una correlación evidente del poder con la desigualdad económica ya que el dinero es fuente de poder.

El avance de la desigualdad

Al irse conociendo nuevos estudios sobre la distribución de la riqueza en el mundo, se hace cada vez más evidente que el poder está en manos de los privilegiados y de sus representantes. Pero la desigualdad en la posesión de riqueza no es un fenómeno moderno, simplemente hoy tenemos más información.

Carles Lalueza-Fox, en el libro *Desigualdad: una historia genética*, dice:³⁰

“El ser humano puede definirse como un animal cooperativo y competitivo, y no pasa nada por el hecho de que sea una naturaleza aparentemente contradictoria. Cuando miramos al pasado, se intuyen ejemplos claros de cooperación. Por ejemplo, sabemos que algunos grupos de Homo sapiens y neandertales llegaron a cruzarse y dieron lugar a híbridos aceptados por los sapiens. Sin embargo, también tenemos señales claras de episodios de violencia. Por ejemplo, en Atapuerca hay un individuo del pleistoceno superior que tiene claramente muestras de un garrotazo en la cabeza que le provocó la muerte, entre otros ejemplos presentes en el registro fósil antiguo”.

Somos pues cooperativos, pero también competitivos, e incluso violentos. El ser humano puede entenderse perfectamente en esta contradicción, al igual que en muchas otras.

Hay quienes piensan que no importa tanto la desigualdad como el fenómeno de la pobreza, ya que esta podría atacarse sin afectar la inequidad en la distribución de riqueza. Pero la desigualdad creciente y la enorme concentración de la riqueza es irritante y un factor de inestabilidad social.

Richard Wittkinson (epidemiólogo social, autor, defensor y activista político británico de izquierda) considera que la desigualdad arruina a las sociedades. En su opinión el bienestar medio no depende del crecimiento sino de la desigualdad. Compara Japón con Suecia. En Japón hay una menor diferencia de ingresos y hay menores impuestos también. Suecia tiene mayor diferencia de ingresos y muchos mayores impuestos. Son dos modelos con baja desigualdad y exitosos pese a las diferencias fiscales. Entonces, él concluye que la única receta es bajar la desigualdad.

Una clave, la mirada de la desigualdad desde los extremos del pensamiento político. ¿Algo inevitable o a corregir? La izquierda ve la desigualdad como consecuencia de factores estructurales de la sociedad y por tanto algo corregible desde el Estado. La derecha

³⁰ Carles Lalueza-Fox. *Desigualdad: una historia genética*. Editorial Crítica (2023).

considera que la desigualdad como consecuencia natural de los talentos y del esfuerzo personal. Esta visión justifica la postura meritocrática, ya que cada uno recibiría lo que merece. No quiero ser tildado de centrista, pero pienso que hay ocasiones en las que una de las visiones puede ser más acertada que la otra. No todo es estructural pero tampoco todo es fruto del mérito. Como siempre el pensamiento crítico y sistémico nos aproximará a la mejor opción³¹.

Desmesura

“El poder es dulce, es como una droga y el hábito incrementa su deseo. El poder intoxica”. Con estas palabras definió el poder el filósofo Bertrand Russell y precisamente esa intoxicación, hoy identificada como síndrome de hibris. El *síndrome de hibris* o *hybris*, es también llamado *la enfermedad del poder*. En la antigua Grecia se conocía como *hibris* a la desmesura, al desprecio por el espacio de los demás, unido a un descontrol visceral, que lleva a actitudes impulsivas, irracionales, desequilibradas, en las que la furia y el orgullo van de la mano.

Dice el antropólogo brasileño Eduardo Viveiros de Castro: “Cada vez que tomamos el aparato del Estado, es el Estado quien toma nuestro aparato, llamémoslo así, mental.”

¿Cómo enfrentar el abuso del poder?

La receta es tradicional: denunciar, luchar, anunciar lo nuevo.

Como hemos visto son numerosas las acciones de resistencia al orden imperante, capitalista, patriarcal, racista, destructor de la naturaleza, etc. Los movimientos en defensa de derechos son portadores de un mensaje. En primer lugar, denuncian situaciones de injusticia, de inequidad o de violación de derechos establecidos por la ley. Como no basta con denunciar, los movimientos civiles involucrados se plantean formas de lucha que pueden tomar diversos caminos, desde medios pacíficos hasta niveles de violencia. Pero el ideal de estas luchas es que deriven en propuestas que anuncien un nuevo orden, no como una profecía sino como un propósito. Las respuestas desde el poder también admiten variantes. En el caso de las críticas al régimen económico hay una tendencia a postular un capitalismo “consciente”, ecológico y social. Un lindo propósito, pero del que no existe evidencia suficiente como influencia real, pese a que se insiste en mostrar su impacto.

Entre los movimientos de mayor incidencia y crecimiento destaca el feminismo, a veces conocido como ecofeminismo, con postulados que van desde la equidad de género hasta la defensa del ambiente. Las mujeres poseen una sensibilidad mayor a la de los varones en temas de cuidado, por la experiencia histórica y roles desempeñados. Pero son los jóvenes principalmente los que se sensibilizan por el respeto de los equilibrios ambientales y la lucha ecológica. Y en esta conciencia creciente reside una de las mayores esperanzas de cambio de los paradigmas de la civilización actual.

³¹ La ignorancia es un monstruo grande y poderoso y tiene muchas armas como la desinformación, las falsas creencias. Así que debemos entender que, si bien es cierto que el conocimiento es poder, la ignorancia también lo es.

Animales sociales

Lo que no es bueno para la colmena, no es bueno para la abeja.
(Marco Aurelio, siglo II)

¿Cuál es la abeja que puede decir, esta miel la hice yo?
José Saramago (siglo XX)

Los animales sociales son aquellos que establecen **vínculos duraderos y complejos** con otros miembros de su especie hasta conformar una sociedad reconocible. Aunque la mayoría de los animales muestran cierto grado de sociabilidad como interacciones durante la época reproductiva o comportamientos de cuidado parental, el término "animales sociales" suele reservarse para aquellas especies que presentan un **nivel avanzado de organización** dentro de la población, con grupos estables de individuos que cooperan entre sí.³²

Una abeja, algo que parece un ser independiente, literalmente no puede vivir sin la colmena, muere si no está conectada al resto de sus congéneres, de forma que, por más que no lo parezca, el verdadero ser no es la abeja, es la colmena... La humanidad entera es igual: igual que la colmena, igual que mi familia, un único macro-ser que se transforma, aunque lo corriente es que creamos que aún nuestros propios hijos y padres, son otros, los otros, el otro.³³

¿Cómo podemos sobrevivir, convivir y tener un buen vivir si hay ausencia de cariño, de cuidado y de validación del otro como legítimo otro? (Francisca Di Domenico, 2024)

La dinámica evolutiva

Quienes estudian las poblaciones en su dinámica evolutiva consideran que los humanos hemos progresado al actuar como seres sociales. Es la comunidad la que evoluciona y por eso, cuando los grupos son pequeños es más difícil innovar, crear lo que llamamos progreso. Por cierto, hemos aprendido que ese progreso puede convertirse en una fuente de problemas al salirse de control, como está sucediendo con los ecosistemas desde el comienzo de la revolución industrial en el siglo XVII. Por otro lado, la lógica capitalista lleva a perseguir el éxito personal antes que el de la sociedad en la que vivimos, y menos aún el bien del planeta que habitamos. Es evidente que si todos actuamos de forma egoísta llevaremos al mundo a una catástrofe no muy lejana. La población mundial seguirá creciendo por un tiempo y la reducción del stock de los recursos no renovables (petróleo, gas, agua fresca) provocará grandes tensiones y enfrentamientos. Por supuesto que hay muchas personas y organizaciones luchando para que esto no suceda o no se salga de control, pero ninguna batalla significativa está ganada aún.³⁴

Inexorablemente la complejidad del mundo aumenta y con ella la tendencia a refugiarnos en las zonas de confort personales o familiares. La vida comunitaria decae, el interés por los otros también, especialmente en medios ricos como los países del llamado Norte Global.

³² Fuente: ecología verde.com

³³ Julio Decaro, "Nuevos líderes para un nuevo mundo" (2012)

³⁴ Basado en Mauricio Lima, "Austeridad o barbarie", Ed. Estuario (2025)

Pero aún en lugares donde se ejercita la solidaridad, cunde el desánimo y el sentimiento de que nada se puede lograr para cambiar el statu quo.

En mi opinión **el secreto es evolucionar**. La vida evoluciona, la cultura evoluciona, la tecnología revoluciona. No podemos quedarnos contentos con lo que logramos. Nunca es tarde para seguir evolucionando. Chico Whitaker nos anima, Edgar Morin nos explica cómo, Amartya Sen aporta la teoría de las capacidades. En mi opinión hoy podría diseñarse una nueva economía, solidaria y sostenible. Pero persiste el problema de vencer la resiliencia del paradigma del *homo economicus*, que pese a ser inconsistente con la realidad se resiste a partir.

Participación y convivencia

Un cambio de paradigma exige la emergencia de un movimiento basado en nuevas ideas y la articulación de actores que participan. Desde sectores auténticamente progresistas (no populistas) se pretende pasar de la democracia representativa a una democracia participativa, pero la emergencia de actores e ideologías supremacistas lleva a replegarse en “defensa de la democracia”. Es una consigna necesaria pero que supone un gran retroceso acerca de lo que se planteó históricamente desde las Naciones Unidas y las organizaciones de defensa de los derechos humanos.

Para Otto Scharmer, **la palabra clave es desafío: ¿Qué estoy haciendo con mi vida?**

*Tenemos opciones privadas como consumidores, pero carecemos de verdaderas opciones públicas como ciudadanos **para debatir y decidir sobre el futuro** que queremos conformar. Lo que necesitamos hoy son asambleas de ciudadanos, que se centren en lo que será esencial en 2040.³⁵*

Las diferencias y jerarquías de *status* son creadas, inventadas y como tales innecesarias. Inexistentes antes de ese proceso, pero necesarias para establecer el sistema de dominación.

Entendí que era fundamental intentar interpretar cómo los seres humanos nos reconocemos unos a otros como tales humanos. Qué estrategias empleamos para convivir. Siendo todos sujetos de la misma especie, sin embargo, recreamos continuamente diferentes identidades. Y, es más, interpreté que el objetivo implícito en el vivir humano es lograr que pervivan esas diferencias. (Mercedes Fernández Martorell, Antropología de la convivencia, 1997)

Lucha ecológica

El tiempo es tirano y maestro: “Tres mil días es el tiempo que los científicos dicen que tenemos para recortar nuestras emisiones de carbono por más de la mitad, acabar con la crisis de extinciones y evitar un colapso ecológico generalizado. Necesitamos una transformación total de nuestra sociedad – pero hay una forma de lograrlo... Un equipo de la Universidad de Harvard ha dado con la “regla de oro” para generar transformaciones

³⁵ *El poder de la conciencia*. Presencing Institute (2024)

sociales: cualquier causa no-violenta que movilice a tan solo el 3,5% de la población alcanza un punto de inflexión en el que el cambio está virtualmente garantizado”.³⁶

Pero también sabemos que nada está garantizado, sin dar un vuelco total a la noción de desarrollo.

Edgar Morin nos dice al respecto de tres ejes del desarrollo:³⁷

“La orientación «crecimiento/decrecimiento» significa que es imprescindible impulsar el crecimiento de los servicios, las energías verdes, los transportes públicos, la economía plural –de la que deriva la economía social y solidaria–, el fomento de la humanización de las megalópolis, las agriculturas y ganaderías de granja y biológicas, pero decrecer las intoxicaciones consumistas, la alimentación industrializada, la producción de objetos desechables y no reparables, el tráfico automovilístico, el tráfico de camiones (en beneficio del transporte ferroviario de estos).

La orientación globalización/desglobalización significa que, es necesario multiplicar los procesos de comunicación y de universalización culturales, es preciso que se constituya una conciencia de «Tierra-patria», es indispensable también promover, de forma desglobalizadora, el abastecimiento de proximidad, los artesanados de proximidad, los comercios de proximidad, la horticultura periurbana, las comunidades locales y regionales.

La orientación desarrollar/interiorizar significa que el objetivo no es fundamentalmente el desarrollo de los bienes materiales, de la eficacia, de la rentabilidad, de lo calculable, es también el retorno de todos a sus necesidades interiores, el gran regreso a la vida interior y a la prioridad de la comprensión de los demás, del amor y de la amistad”.

Como nos dijo el Papa Francisco en su encíclica *Laudato Si* sobre el cuidado de la casa común (2015), el principal desafío civilizatorio que enfrentamos es la supervivencia de la especie y del planeta que habitamos. Con base a comprobaciones científicas, Francisco aborda, desde la Fe, la crítica situación de la humanidad y llama al compromiso transformador.

Frederic Jameson —una de las voces más persistentes junto con la de Slavoj Žižek— escribió en Las semillas del tiempo (2000) su famosa frase: «Parece que hoy día nos resulta más fácil imaginar el total deterioro de la Tierra y de la naturaleza que el derrumbe del capitalismo»³⁸.

Ecología, ¿fue la clave que le faltó a Marx?

La gran pregunta es si la elevación de la conciencia social y ecológica de muchas personas podría doblar el brazo poderoso del capitalismo contemporáneo.

³⁶ De una comunicación de la red social Avaaz (2021)

³⁷ Elogio de la metamorfosis. Edgar Morin, *Le Monde*, agosto 2019

³⁸ Citado por Mark Fisher en *Realismo capitalista. ¿No hay alternativa?* (2009)

El joven economista japonés Kohei Saito, que estudia escritos tardíos inéditos de Marx dice: “Cuando el sistema existente no puede ofrecer una solución, esta debe venir desde fuera. Por eso es necesario un marco teórico radical, donde la idea de *ecosocialismo* se convierta en el concepto clave para los movimientos de izquierda por la justicia climática, efectuando un retorno a Karl Marx para vislumbrar el progreso de la historia después del fin de la historia”.

Aunque Saito no cree que la crisis ecológica ponga fin al capitalismo, personalmente pienso que, en una situación de crisis extrema, sería una de las pocas situaciones en que los depredadores, presionados por las poblaciones, accederían a detener el crecimiento suicida.

Decrecimiento

Los investigadores en economía ecológica piden un enfoque diferente: el decrecimiento. Las economías ricas deben abandonar el crecimiento del producto interno bruto (PIB) como objetivo, reducir las formas de producción destructivas e innecesarias para reducir el uso de energía y materiales, y centrar la actividad económica en la satisfacción de las necesidades y el bienestar humanos. Este enfoque, que ha cobrado impulso en los últimos años, puede permitir una rápida descarbonización y detener el deterioro ecológico al mismo tiempo que mejora los resultados sociales. Liberar energía y materiales para los países de ingresos bajos y medianos en los que el crecimiento aún podría ser necesario para el desarrollo. El decrecimiento es una estrategia decidida para estabilizar las economías y lograr objetivos sociales y ecológicos, a diferencia de la recesión, que es caótica y socialmente desestabilizadora y ocurre cuando las economías dependientes del crecimiento no logran crecer.³⁹

Resumen

Algunas de las claves respecto al poder es entender que somos animales sociales, cooperativos, pero también competitivos, e incluso violentos. En mi opinión el secreto es evolucionar. La comunidad evoluciona, la cultura evoluciona, la tecnología evoluciona y revoluciona. La receta para enfrentar el abuso de poder es conocida: denunciar, luchar, anunciar lo nuevo. Inexorablemente la complejidad del mundo aumenta y con ella el aislamiento, el individualismo. Pese a ello la clave sigue siendo la elevación de la conciencia social y ecológica de muchas personas. En ese marco el decrecimiento económico puede ser una estrategia valiosa.

³⁹ *Nature* | Vol 612 | 15 December 2022

Capítulo 4. La ética es como una brújula

Revelación

Hoy entendemos por **apocalipsis** una palabra que evoca la ocurrencia de una situación catastrófica, de destrucción total, ocasionada por agentes naturales o humanos. Y lo relacionamos con el fin de los tiempos, el colapso total de la civilización humana, no necesariamente del planeta o del cosmos.

Pero apocalipsis, proviene de la palabra griega *Apokalupsis* que significa **revelación**.

Una de mis revelaciones, convertida en convicción a partir de mis vivencias pero que no puedo demostrar, es que siempre recibís más de lo que das. No hablo de dinero, sino de amor, de cuidado, de felicidad, no hay una contabilidad posible. Una explicación es que, al dar, sin esperar algo a cambio, nos queda la satisfacción de haberlo hecho. Se trata de la gratuidad que llama a la reciprocidad, y que muchas veces no es inmediata, viene en otro momento y, a veces, de otro lado. La persona egoísta, interesada, cerrada sobre sí misma, no puede experimentar esa satisfacción.

La revelación de **la gratuidad** es otra clave en mi vida. Y una idea fuerza de la **ética**. En este libro busco entender mejor de que trata la ética humana. Porque, en palabras de Ortega y Gasset, *el tigre no puede destigrarse, pero la humanidad puede deshumanizarse*.

¿Qué es la ética?

Así lo explica Gustavo Pereira, profesor de Ética de la Universidad de la República.

La ética es como una brújula, como un norte que nos permite orientar nuestra acción. Tiene que ver con la acción correcta, con cómo debemos comportarnos en ciertos contextos, que son contextos en los que compartimos reglas públicas que nos permiten saber cuándo alguien actúa correctamente y cuándo no. Es algo a lo que todos accedemos, que todos controlamos. No es necesario ser un catedrático de ética para saber cómo comportarse correctamente y tampoco para evaluar cuándo alguien lo está haciendo de forma incorrecta.

Para Adela Cortina, una académica relevante a nivel mundial, un principio clave es tratar a las personas como un fin, nunca como un medio. En una conferencia en la Facultad de Humanidades de UdelaR dijo: *“Si la universidad quiere perseguir sus metas en nuestro tiempo, tendrá pues que educar ciudadanos compasivos, capaces de asumir la perspectiva de los que sufren, pero sobre todo de comprometerse con ellos”*.

El filósofo Luc Ferry dice acerca del nacimiento de **la idea moderna de humanidad**, que ella toma tres trazos característicos de la **ética cristiana**, que son:

- La libertad de elección o arbitrio es el fundamento de la moral y de la noción de igual dignidad de todos los seres humanos. Es el fin de la jerarquía natural de los seres del mundo griego. Por primera vez en la historia es la libertad y no la naturaleza el fundamento de la moral.
- El espíritu es más importante que la letra (de la ley). Esta actitud (como en el ejemplo evangélico de la mujer adúltera) favorecerá el pasaje a la democracia y el advenimiento de sociedades laicas.
- La idea de humanidad tiene una nueva dimensión que es ética y no existía en la antigüedad. Es en el cristianismo que la moral adquiere una dimensión universalista.

Una ética superior

Una ética superior y la defensa de la verdad son necesarias para imponer un nuevo orden moral global flexible y sostenible.

La ética ha sido siempre un faro en mi vida y se lo debo a mi formación cristiana. Desde los conceptos infantiles de portarse bien, pasando por las etapas adolescentes y juveniles de afirmación personal, he procurado comportarme de manera de no tener que avergonzarme de mis acciones. No siempre lo logré, y eso marca algunas de mis memorias, pero no busqué justificarme y, en ciertos casos, traté de compensar a quienes afectaron mis faltas.

Entre mis aprendizajes reconozco una gran deuda con el nuevo estilo de relaciones de K2K en el País Vasco español que permite la contribución a la gestión de todos los integrantes de una organización. Una de las consignas de su modelo es la transparencia; todos los integrantes deben acceder a toda la información. Me contó Javier Salcedo, uno de sus líderes, que una empresa argentina los invitó a Buenos Aires para conocerlos y, eventualmente, unirse al movimiento. La pregunta incómoda de cuan transparente era su empresa produjo una respuesta (luego de un momento de duda): "un 80%". Fin de la conversación.

Verdad

Cada vez resulta más difícil hablar de la verdad como un bien común. Las noticias falsas, el hackeo de datos y textos, las mentiras con certificación de verdad, la malicia, la desinformación provocada, y tantos males de nuestra época, empañan el noble oficio de buscar y transmitir verdades.

Una anécdota personal de hace medio siglo.

Estábamos con mi esposa en el mercado de telas St. Pierre en Montmartre revisando telas de tapicería. Las piezas tenían una etiqueta con el precio del metro. Vimos que dos piezas idénticas tenían distinto precio. Una cliente que comprobó lo mismo se lo hizo notar a un vendedor. El tipo, sin fijarse y con displicencia le contestó: Señora, no son en absoluto iguales. Desde entonces ese "*c'est pas du tout pareil*" se convirtió para nosotros en una cita acostumbrada cuando charlamos sobre negaciones de una evidencia.

Paradojas de la verdad

Una de las lecturas juveniles que marcó mi filosofía de vida provino de un libro de Antoine de Saint Exupéry⁴⁰ del cual transcribo párrafos esenciales:

Es bien sabido que todo es paradójico en el hombre. Cuando al creador se le garantiza el sustento, se duerme; el conquistador victorioso se ablanda; el generoso, si se enriquece, se vuelve tacaño. ¿Qué nos importan las doctrinas políticas que pretenden lograr la plenitud de los hombres si, en primer lugar, no conocemos qué tipo de hombre quieren formar? ¿Qué nacerá? No somos ganado para el engorde, y la aparición de un Pascal pobre pesa mucho más que el nacimiento de algunos prósperos anónimos.

¿Qué sabemos, salvo que existen condiciones desconocidas que nos fertilizan? ¿Dónde se aloja la verdad del hombre? La verdad no es lo que se demuestra. Si en esa tierra, y no en otra, los naranjos echan sólidas raíces y se cargan de frutos, esta tierra es la verdad de los naranjos. Si esta religión, si esta cultura, si esta escala de valores, si esta forma de actividad, y no otras, favorecen en el hombre esa plenitud, liberan en él al gran señor cuya existencia se desconocía, es porque esta escala de valores, esta cultura, esta forma de actividad son la verdad del hombre.

¿La lógica? Que se las arregle para rendir cuentas de la vida.

La verdad desde la filosofía

Buscamos la verdad en los grandes maestros y en la filosofía. ¿Por qué? Tal vez porque creemos que la verdad nos hace libres, como habría dicho Jesús de Nazaret. También porque odiamos la mentira, el engaño, la simulación. O porque queremos entender al mundo, a los demás, a nosotros mismos.

La búsqueda de la verdad es el objetivo mismo de la filosofía. Lo Verdadero constituye para Platón, con lo Bello y lo Bueno, un valor absoluto. Pero, ¿qué es la verdad y cómo acceder a ella ya que no se puede confundir con la realidad? Nos encontramos con un problema de definición y de método. En general, definimos la verdad como un juicio conforme a su objeto (hablamos entonces de verdad-correspondencia), o como un juicio no contradictorio (hablamos entonces de verdad-coherencia o verdad formal). Su carácter universal la distingue de la opinión, que es siempre particular. Desde un punto de vista teórico, opone error e ilusión (que difiere del error en que persiste incluso cuando se explica). La verdad tiene también un significado práctico: la veracidad designa el hecho de decir la verdad que, en este caso, se opone a la mentira. Alcanzar la verdad presupone criterios para separarla de lo que no es. Cuando la verdad se reconoce a sí misma, este criterio es evidencia. Pero a menudo la verdad está oculta. Por lo tanto, si no se revela como en la religión, debe demostrarse.⁴¹

⁴⁰ *Terre des hommes*, Gallimard (1939) capítulo 8, Los hombres.

⁴¹ Nicolás Tenailleon, *Revue Philosophie*, publicado el 01 de agosto de 2012

La verdad desde la ciencia

Los que nos formamos en las ciencias físico-matemáticas y bioquímicas, tendemos a creer que la verdad es lo que se puede demostrar por experimentos replicables. Para las ciencias sociales la cosa no es tan sencilla porque el contexto es generalmente complejo y las demostraciones siempre pueden cuestionarse.

Nos dice Fernando Gómez Hermoso:⁴² “El problema viene cuando la sociedad acepta la ciencia como un nuevo dogma de fe”. “Si lo dice la ciencia, esto debe ser así”. Nadie nos explica que la ciencia es un campo del conocimiento humano que puede y deber ser refutado en cada momento. Creo sin duda que el método científico es el sistema más adecuado para comparar y validar nuevo conocimiento. Pero recordemos que la ciencia muestra resultados asépticos, no interpretaciones o soluciones simples a problemas multivariados complejos que impactan en la sociedad de forma muy diferente”.

Sobre este dilema del crédito a darle a la ciencia desde la sociedad este autor nos recomienda: “La única solución, desde mi punto de vista, sería fomentar el análisis crítico desde muy temprana edad. Enseñando que los problemas complejos de nuestra sociedad no se rigen por una ley dicotómica de “a favor o en contra”, “buenos o malos”, “conmigo o contra mí”.

Las redes sociales en muchos aspectos han agudizado este problema, donde los usuarios no confrontan ideas sino ideales.

Verdad y falsedades⁴³

Byung-Chul Han⁴⁴ advierte que es justamente a través de las redes sociales que logra imponerse hoy la comunicación afectiva por sobre la racionalidad discursiva, prevaleciendo por sobre la argumentación de lo veraz. Se impone no lo veraz, sino aquello que logra tener un mayor potencial de excitación. En este sentido, Chul Han también reflexiona sobre las llamadas *fake news*. En primer lugar, entiende que son efectivamente información y que como tal corren veloces por sobre cualquier proceso de verificación, que siempre requiere tiempo, trabajo, estudio y reflexión.

La información, por el contrario, no necesita esos tortuosos caminos de demostraciones. La noticia siempre se trata de un recorte intencional de la realidad y es construida por personas que establecen una narración deliberada; al enunciarse ya impone todo su efecto, y al final la verdad –si es que se llega a producir– nunca se puede alcanzar, cumpliendo la afirmación hecha por el célebre escritor irlandés Jonathan Swift en 1710: “*La falsedad vuela y la verdad viene cojeando tras ella*”.

Según Leonardo, donde se oye el grito de la controversia no hay verdadera ciencia, porque la verdad tiene una sola conclusión y cuando esta se difunde las objeciones quedan anuladas para siempre⁴⁵.

⁴² https://www.madrimasd.org/blogs/bio_idi/2022/08/25/132454

⁴³ Extracto de un artículo de Nicolás Mederos y Fabricio Vomero publicado en la diaria en 2022

⁴⁴ Byung-Chul Han (1959) es un filósofo y ensayista surcoreano experto en estudios culturales y profesor de la Universidad de las Artes de Berlín. (Wikipedia)

⁴⁵ Leonardo da Vinci, “Tratado de la pintura”.

Una gran dificultad

Daniel Kahneman, psicólogo y Premio Nobel dice: "La lección más importante de la vida es que debemos estar lo suficientemente abiertos para cambiar de opinión"

León Tolstoi dijo:

“Los temas más difíciles pueden explicarse al hombre más torpe si no se ha formado ya una idea de ellos; pero la cosa más sencilla no puede aclararse al hombre más inteligente si está firmemente persuadido de que ya sabe, sin ninguna sombra de duda, lo que se le presenta”.

Detrás de los debates sobre la verdad subyace una gran dificultad, **nos resistimos a cambiar de opinión**. Hay muchas razones para ello y una es que nos aferramos a la primera idea que nos hicimos de un asunto o problema y quedó anclada en el cerebro. Luego está el orgullo (ego), que se hace barrera ante una potencial humillación. Y desde luego está el hecho de que nuestras creencias no son personales, son de la “tribu” a la que pertenecemos y a la que no queremos defraudar.

Otro aspecto de esta dificultad refiere a como razonamos.

En su libro *Thinking, Fast and Slow* (2013), Kahneman introduce la idea de que el pensamiento humano opera a través de dos sistemas:

- Sistema 1: Rápido, automático y emocional.
- Sistema 2: Lento, deliberado y lógico.

El primer sistema en reaccionar es el 1. El sistema 2 es “perezoso” y hay que llamarlo a pensar. Esta distinción ayuda a entender por qué a menudo tomamos decisiones irracionales usando el piloto automático. Y luego de tomar una decisión nos aferramos a ella y nos resistimos a revisarla.

Reflexión sobre los grandes cambios de este tiempo

No es fácil entender el mundo actual. Dependemos de los medios en la mayor parte de la información que recibimos, pero esta viene condensada y codificada de acuerdo con visiones e intereses predominantes. Tenemos las redes sociales pero muchas veces no sabemos si es confiable lo que dicen.

Sabemos desde el inicio de los tiempos modernos que la información es poder. Coherentemente, los poderosos se han preocupado de manejar la información que llega a la gente común.

La política, la economía, las empresas funcionan sin sobresaltos cuando la gente obedece las consignas. El mensaje de arriba suele ser: “tranquilos, confíen en nosotros y todo irá bien”. Pero eso ya no da tanto resultado como antes, como demostró el Brexit y la elección de Trump. Algunos creen que es por falta de liderazgo y pueden tener algo de

razón. No es fácil, en un régimen democrático, conducir ciegamente a la gente común, por lo que la aparición de líderes populistas autocráticos es un gran riesgo para la democracia.

La emancipación de los de abajo llegó también a las empresas, aunque lenta y progresivamente. El clásico “yo mando, tu obedeces” y peor “no te pagamos por pensar” empiezan a ser parte del pasado.

Es cierto que el cambio es muy desperejo y sigue habiendo de todo en la viña del Señor. Aunque aún es incipiente hay una tendencia a la autogestión de las empresas, o al menos, a construir organizaciones menos jerárquicas. Pero la revolución horizontal y la autoridad de los cargos no es la última palabra en las empresas de avanzada. Y tal vez en el futuro las empresas se clasificarán por su modelo organizacional: arcaico, convencional, avanzado, revolucionario.⁴⁶

¿En cuál de estos modelos elegirán los jóvenes trabajar?

Si bien hay ya modelos de triple impacto (económico, social y ambiental), como el B Lab/ Sistema B, en lo que hay menos avances es en la gobernanza. Las empresas de triple impacto son indudablemente mejores que las que no cuidan estos aspectos en su gestión. Pero, ¿qué impacto global están produciendo en el mundo empresarial? Es conocido que lo más determinante para influir sobre otros es el ejemplo, y en especial la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Una empresa puede publicar hermosos reportes anuales sobre su balance social, pero si se trata de una evaluación que viene desde elencos técnicos que reportan a la dirección, no serán muy convincentes. Quienes están en la mejor posición para juzgarlo son las personas que trabajan en la empresa, y con frecuencia ellas tienen poca participación en estos programas. En este plano es que ubico la dimensión que entiendo les falta a muchos de los nuevos paradigmas de gestión. Se olvidan de la necesaria transformación cultural (creencias, actitudes, compromiso) de todos sus integrantes. El cuarto impacto.

Y si las personas no cambian, que lo hagan las empresas donde trabajan no será suficiente.

Transformar el trabajo

Otra transformación necesaria en este tiempo es la del trabajo y la producción. Dice el joven economista japonés Saito ⁴⁷ que los escritos últimos de Marx, muchos no publicados aún, aportan algunas ideas para solucionar las crisis actuales: transición a una economía del valor de uso, reducción de la jornada laboral, prohibición de la división uniformizada del trabajo, democratización del proceso de producción y revalorización de las actividades esenciales.

Una de las críticas de Marx al capitalismo refiere al concepto de valor de cambio de un bien (ej. el precio en el mercado) en lugar del valor de uso (utilidad). Más allá del significado, es obvio que el precio es un parámetro fácil de conocer. Saito insiste en la idea de que los capitalistas provocan escasez para manejar los precios. Si bien esto es cierto en una economía cerrada, en el mundo actual hay múltiples fuentes de abastecimiento de los productos en el mercado. Más importante, a mi juicio, es que el capitalismo produce desigualdad, y que esta crece con el tiempo. La desigualdad crea abismos en el manejo del poder económico y político al apoderarse los ricos de los medios masivos de comunicación.⁴⁸

⁴⁶ El tema de las empresas está tratado extensamente en mi libro *El arte de dirigir organizaciones*, Ed. UCLAEH 2019.

⁴⁷ Del libro de Kohei Sato *El capital en la era del antropoceno*, 2024.

⁴⁸ Ver Corporate Rebels. <https://www.corporate-rebels.com/>

Resumen

La revelación de la gratuidad es otra clave en mi vida. Y una idea fuerza de la ética. La ética ha sido siempre un faro en mi vida y se lo debo a mi formación cristiana. Es en el cristianismo que la moral adquiere una dimensión universalista. La búsqueda de la verdad es el objetivo mismo de la filosofía y también de la ciencia. Pero la ciencia es un campo del conocimiento humano que exige demostrarse y puede ser refutado en cada momento. En cambio, la información trata de noticias que no necesitan demostraciones. La noticia siempre se trata de un recorte intencional de la realidad y es construida por personas que establecen una narración deliberada. Detrás de los debates sobre la verdad subyace una gran dificultad, y es que nos resistimos a cambiar de opinión.

Las empresas necesitan ir hacia modelos de triple impacto, económico, social y ambiental. Pero también de gobernanza y de involucramiento de los trabajadores en base a una nueva conciencia ecosocial.

Capítulo 5. Es preciso tener esperanza

La ciencia nos recomienda ser optimistas. Jer Clifton y sus colegas del Penn Primals Project descubrieron que todos los sentimientos de las personas sobre el mundo, encajaban en 26 categorías distintas, que se pueden organizar en tres dimensiones que forman los elementos primarios más importantes:

- el mundo es seguro (o peligroso),
- el mundo es atractivo (o aburrido) y
- el mundo está vivo (o es mecanicista).

Estas creencias “primales” (originarias, primitivas) moldean quiénes somos. Resulta que quienes ven el mundo como peligroso (aburrido, mecanicista) tienen menos probabilidades de tener éxito, tienden a tener peor salud y sufren depresión en mayor medida. En consecuencia, un mundo sin utopías sería gris, depresivo y poco interesante.

Las utopías viven y luchan por imponerse. Hay una colectividad heterogénea de personas que buscamos recorrer o alentar procesos de transformación social. Aunque sea por diferentes razones, estamos insatisfechos por la realidad que encontramos, a nuestro alrededor y en el mundo. La división de este gran grupo en multitud de unidades con ideas diferentes, aunque tal vez cercanas, hace muy difícil saber cómo encarar los procesos de cambio. Y sabemos que nuestra historia personal, la de nuestra familia y la del país de residencia están integradas en nuestro cerebro de un modo particular. Y nuestro ser psíquico se resiste al cambio, por lo que es realmente difícil ser coherentes. Sabemos lo que deberíamos intentar y ensayar, pero sentimos miedo de fracasar, como si eso no fuera parte de la vida. Los valores de la sociedad, aunque los rechazamos intelectualmente y vitalmente, nos influyen más de lo que en general admitimos. Sin embargo:

“Todos los cambios históricos comienzan con individuos que dan los primeros pasos, que al principio parecen muy pequeños”⁴⁹

Es preciso tener esperanza, en el sentido pedagógico que explica así Paulo Freire, “pero tener esperanza del verbo esperar, porque hay gente que tiene esperanza del verbo esperar. Y la esperanza del verbo esperar no es esperanza, es ‘espera’. Esperanza es levantarse, esperar es perseguir algo, esperar es construir, esperar es no desistir. Esperanza es avanzar, es juntarse con otros para hacer las cosas de otro modo”.

⁴⁹ Del libro *Presencing* de Otto Scharmer y Katrin Kaufer (2025)

¿Qué otras cosas necesitamos?

El cambio requiere vincular lo macro con lo micro: Lo macro (el contexto) permite que surja lo micro y luego lo micro (personas transformadoras) cambian lo macro.

No podría formular una teoría coherente del cambio, en el sentido de una herramienta para planificar y evaluar proyectos y programas, y que funcionara como un mapa o una hoja de ruta para guiar los esfuerzos y ajustar las estrategias si es necesario. Mi estrategia es por el contrario intentar descubrir cuáles son las **claves** de una transformación sistémica que, en lo posible, logre vencer la resiliencia del statu quo y los movimientos pendulares en la sociedad.

Uno de mis maestros, David Criado, dice:

Quizás sea una cualidad esencial del cambio el hecho que carece de fronteras, porque por su propia naturaleza se define mejor en la dinámica de proceso vivo que en la dinámica estática de origen y resultado.

Pensar el cambio como un proceso nos libera de la rigidez de las estructuras finalistas que, desde su concepción, determinan los resultados. Sabemos lo que queremos, pero debemos estar abiertos a resultados diferentes de lo imaginado, que es lo que la Historia nos muestra en tantos episodios de transformaciones radicales.

Los procesos sociales no están predeterminados como pretendían algunos cultores del materialismo histórico. En mi opinión **se trata de encontrar esas claves primordiales** que den sentido, coherencia y orden a los procesos de transformación.

Una primera clave la recibí de Julio Decaro, un gran maestro que tuve el privilegio de conocer y gozar de su amistad. Julio se definía como un cuentacuentos, aunque por supuesto era mucho más que eso, que por otra parte hacía muy bien. Uno de sus libros de cuentos se llama "**La clave no es entender... es darse cuenta**". Es el Eureka, el clic, el trozo de sentido que faltaba.

Y darse cuenta de que eso es una clave para una vida con sentido, es algo fantástico e impagable. Otras claves aparecen en los distintos momentos de esta reflexión como aportes para entender la complejidad de la vida. Procurando siempre la mayor coherencia posible: **decir lo que se piensa y hacer lo que se dice.**

Otra clave que descubrí es la tolerancia.

Todo lo que es importante: la confianza, la empatía, la solidaridad, la sensibilidad y otras virtudes derivan de la actitud tolerante. El que tolera desarma al agresivo, al individualista, al egocéntrico, porque se recibe lo que se ofrece, y es difícil rechazar la tolerancia. Entonces, primero la tolerancia y luego todas las virtudes humanas.

Y paciencia:

El tiempo me enseñó que los cambios suelen estar mucho más cerca de lo que imaginamos, que esos cambios no tienen que implicar la transformación total de un sistema, sino que comienzan por pequeños cambios y que usualmente se trata de pequeñas cosas, gestos y formas de relacionarnos con el resto, que ni siquiera cuestan dinero. (Palabras del director ejecutivo de la Asociación Pensamiento Penal de Argentina)

El arte como motivador de la innovación

El Movimiento Madí es una corriente del arte abstracto iniciada en 1947 en el Río de la Plata. Se enfocaba en la abstracción geométrica, la innovación formal y la búsqueda de un arte universal no representativo. El movimiento fue fundado por artistas uruguayos, como Carmelo Arden Quin, que conoció y fue influenciado por Joaquín Torres García. Carmelo Arden Quin nació en Rivera en 1913 y transitó su juventud bajo los impactos del fascismo y la destrucción de la 2ª Guerra Mundial. Ávido de lecturas sobre cultura y política, pronto entendió que sería necesario integrar agrupaciones para enfrentar el statu quo y fundar sus propias utopías.

Lo que nos dice el Madi (su clave) es que **hay que salir del molde**, no hay que seguir encuadrado en la misma perspectiva que siempre hemos tenido. ¿Por qué?, porque cada figura, cada imagen, cada emoción, puede estar encuadrada en un plano o ser multidimensional. No hay que aferrarse a un formato, a una concepción preconcebida.

Libertad para hacer. Libertad para crear.

La conclusión que surge es que las semillas del cambio están en todos lados, y lo importante es que el nuevo bosque sea fuerte y armonioso para resistir los ataques desde los poderes actuales.

¿Cómo lograr que estas semillas no se pierdan, se neutralicen entre sí o generen más caos que resultados esperados? Una respuesta directa es: **vinculando redes**.

Vinculando redes

En el libro *Las redes humanas*,⁵⁰ los autores empiezan por describir lo que entienden que es una red humana:

Una red, tal como la concebimos nosotros, es una serie de conexiones que ponen a unas personas en relación con otras. Estas conexiones pueden tener muchas formas: encuentros fortuitos, parentesco, amistad, religión común, rivalidad, enemistad, intercambio económico, intercambio ecológico, cooperación política e incluso competición militar. En todas estas relaciones las personas comunican información y la utilizan para orientar su comportamiento futuro. También comunican, o traspasan, tecnologías útiles, mercancías, cosechas, ideas y mucho más. Asimismo, intercambian sin darse cuenta enfermedades y malas hierbas, cosas que no pueden utilizar pero que, a pesar de ello, afectan a su vida (y a su muerte). El intercambio y la difusión de esa información, estas cosas y esas molestias, así como las respuestas humanas a todo ello, dan forma a la historia.

Lo que impulsa a la historia es la ambición que alberga el hombre de alterar su condición para conseguir sus esperanzas. Pero lo que esperaban las personas, tanto en el orden material como en el espiritual, y la forma en que trataban de hacerlo realidad, dependía de la información, las ideas y los ejemplos de que disponían. Así, las redes encauzaban y coordinaban la ambición y los actos cotidianos de los seres humanos... y siguen haciéndolo.

⁵⁰ J.R. y W.H. McNeill, Crítica, S.L., Barcelona (2004)

Este es el tiempo de las redes, cuya existencia es muy antigua pero la tecnología las ha potenciado, especialmente las llamadas redes sociales.

Las redes tienen propósitos más o menos definidos, los que nos interesan son los referidos a la superación humana tanto material como espiritual.

Mi experiencia personal en redes con propósito

En la búsqueda de redes con fines de cambio social me he relacionado en los últimos años con muchos actores en Uruguay y en el mundo.

Algunos de ellos son: La Red Internacional de Economía Humana, el Nodo Uruguay de la Economía del Bien Común, el Sistema B en Uruguay, Liderazgo ecosistémico (Teoría U) en América Latina, Nodos de Innovación económica en Uruguay y otros países de América Latina, Territorios posibles, Praxis y Transformación en América Latina, ET4D (Transformación Económica Para el Desarrollo), GIS, Berlín.

Este trayecto personal me ha permitido entender las diferencias de enfoques y modelos transformadores, y comprobar que es mucho más lo que los une que lo que los separa. Este hecho alentador necesita de una estrategia para avanzar en unir fuerzas y comprometernos en objetivos comunes. A esto llamamos hermanar las redes.

Hermanando redes

Este es un **concepto innovador** de la Red de Territorios Posibles. La iniciativa se lanzó en La Plata, Argentina durante el Encuentro Latinoamericano de Territorios Posibles en abril de 2023, en el cual se verificó la presencia de alrededor de 20 redes.

Es necesario que la mayoría de los 8 mil millones de seres humanos conozcan redes e iniciativas, cerca y lejos de sus lugares de residencia, para polinizar el mundo, y que los seres humanos calibren por encima de la fuerza de sus miserias". Horacio Bozzano (2024)

Esta frase de Bozzano se encuentra en un trabajo pionero sobre los pilares epistémicos de tres redes estudiadas: Territorios Posibles, Red Internacional de Economía Humana y el colectivo Economía Humana de España.

De allí surgió una pregunta: ¿Cuántas redes existirán en el Planeta con objetivos altruistas y amorosos como estas tres aquí brevemente expuestas?

Algunos propósitos de Hermanando Redes son: conocer otras redes, interiorizarse sobre qué hacen y cómo trabajan. Estas redes pueden ser de muy diversos tipos y propósitos. Lo que tienen en común es la resistencia a la corriente de pensamiento económico, ecológico y social dominante.

A partir del conocimiento recíproco, intercambiar experiencias, aprender juntos, compartir conocimientos. Un ejemplo relevante es cuando se trata de redes locales, de vecinos o pobladores de una región. En estos casos una red académica debe adaptar su modus operandi y comprometerse a mediano plazo con los objetivos compartidos con la red local. Se trata de participar en acciones de gestión colectiva de bienes comunes (agua, bosques, etc.) y de defensa ante megaproyectos o la irrupción de enclaves externos que afectan la sostenibilidad de la vida y los derechos humanos.

Para ello es útil construir agendas de demanda de investigación y estudio de los distintos territorios, en conjunto con las organizaciones sociales (de barrios populares, espacios públicos, territorios rurales o urbanos). Será necesario elaborar y divulgar mensajes que convoquen a la colaboración, evidenciando cómo se van ganando espacios para la construcción de una economía social y solidaria. A partir de allí otra acción necesaria es construir un directorio de las redes miembro, según los distintos perfiles: campesinas, populares, espirituales, científicas, etc. y volcar los resultados en una tabla o matriz.

Ante el enorme desafío de desafiar la entropía que separa y aleja a las redes, sólo cabe entender que es un esfuerzo que da frutos y mantiene en alto la antorcha de la esperanza. Es el futuro del que nos habla Otto Scharmer, donde los activistas por la transformación son capaces de intuir el cambio que quiere emerger. No sabemos cuándo sucederá, pero intuimos que es inevitable.

Creo que hermanar redes es otra clave para la transformación. Y es una potente innovación.

Algo más sobre innovación

Me gusta recordar algo que aprendí hace muchos años: **El único recurso verdaderamente renovable es la inteligencia**, porque el uso no la gasta, sino que la multiplica.

En Uruguay, y en América Latina toda, hacemos un mal uso de este recurso maravilloso porque desperdiciamos talentos en tareas que no son desafiantes. Poner gente preparada y con iniciativa frente a retos que los provoquen a dar lo mejor de sí mismos es lo que debemos hacer. Dado que continuar con las prácticas y la gobernanza actuales nos lleva por un mal camino hay que pensar en innovar en el rumbo y los métodos, y también en los propósitos.⁵¹

La relación con la innovación durante mi carrera profesional ha sido larga y fecunda. Desde la tecnología y la gestión de la calidad hasta la dirección de organizaciones y el emprendedurismo, fui recorriendo sin saberlo etapas que me condujeron hasta el tema de mi tesis de doctorado en Química: “Condiciones para el desarrollo de la innovación en Uruguay. El caso de la Química” (2013).

En la tesis me refiero a la innovación de referencia de esta forma. “¿De qué innovación hablamos? Aunque la mayoría de los asuntos que analizamos refieren a la innovación tecnológica, nuestro interés comprende cualquier innovación siempre que el resultado sea competitivo, sustentable y socialmente útil. Esto comprende a las innovaciones en productos y procesos, pero también en métodos de gestión y modelos de negocios para su introducción al mercado”.

La pregunta clave de la innovación es ¿qué queremos preservar? Este pensamiento de Humberto Maturana nos alerta acerca de la innovación como un continuo e inexorable progreso. La vida nos muestra que muchas respuestas ya estaban presentes, pero las olvidamos o desdeñamos.

⁵¹ Es el tema central del libro *El arte de dirigir organizaciones*, A. Lalanne, Editorial CLAEH (2020)

Algunos pensamientos y claves (propias y de otros) que he ido almacenando son:

- Innovar no es partir de cero. Siempre hay antecedentes, que reconocemos o no ya que algunos son inconscientes. Incluso, genios como Leonardo da Vinci eran excelentes observadores, pero también eran finos analistas de la producción intelectual y material de otros.
- Ser innovador no es una cualidad o competencia, es una actitud. No se precisa ser el más inteligente o instruido para innovar, basta con estar atento a los problemas y dificultades que reconocemos en nuestro entorno.
- Una sociedad avanzada sería aquella donde se paga a la gente por pensar, no por hacer. Hacer debería ser la consecuencia de pensar. E innovar es una consecuencia de hacer lo que otros aún no han hecho.
- La información es saber, el conocimiento es entender. Y darse cuenta es la culminación del entender, la iluminación.
- La creatividad es ver lo mismo que los demás y pensar algo diferente. Es preciso ver en profundidad y no limitarnos a la respuesta fácil, a la interpretación banal. Es preciso dar un paso adelante.

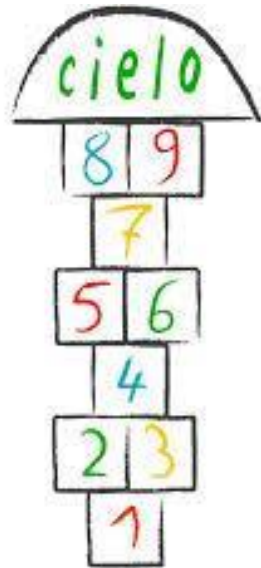
A modo de conclusión

Hoy, todo hay que repensarlo. Todo debe recomenzar.

En realidad, ya ha recomenzado, pero sin que se sepa. Estamos en la fase de los principios, modestos, invisibles, marginales, dispersos. Existe ya, en todos los continentes, una efervescencia creativa, una multitud de iniciativas locales, en el sentido de la regeneración económica, o social, o política, o cognitiva, o educativa, o ética, o de la reforma de vida. (Edgar Morin, ver ref. 30)

Un camino en forma de rayuela⁵²

⁵² La rayuela es un juego infantil tradicional donde los jugadores lanzan una ficha (llamada "tejo" o "piedra") sobre un esquema de casillas numeradas dibujado en el suelo, para luego saltar a través de ellas con un pie sin pisar las líneas. El objetivo es completar el recorrido hasta el final y recoger la ficha sin perder el equilibrio, ganando el primer jugador que lo consiga.



Las claves son:

1. entender y darse cuenta
 2. experiencias
 3. autogestión
 4. desafíos (procesos)
 5. innovar y preservar
 6. hermanar redes
 7. ética
 8. esperanza
 9. tolerancia
- Cielo = conciencia plena

Para llegar al Cielo (conciencia plena) comienzo por darme cuenta del camino a recorrer, de sus dificultades y las cualidades que me deben acompañar. Lo aprendo por experiencias, a veces dolorosas, en las cuales debo asumir riesgos y desafíos, gestionar la innovación, articular con otros, mantener alta la ética, la esperanza y la tolerancia.

Agradezco a los lectores que llegaron hasta acá que me envíen sus comentarios y sugerencias al correo electrónico andres.lalanne@gmail.com