NIVELES DE ESCUCHA (TEORÍA U)

AGENTE DE CAMBIO TEAL

VERSIÓN 3: FEBRERO 2026

Viajar por la U: Escuchar para transformar

1. Introducción

Vivimos un tiempo en el que hablar de transformación se ha vuelto algo casi inevitable. Cambiar, adaptarse, innovar, evolucionar, reformular… son palabras que escuchamos con frecuencia en cualquier organización. Sin embargo, detrás de esas palabras muchas veces hay prisas, inercias o una búsqueda de respuestas rápidas ante problemas complejos. En ese contexto, la Teoría U nos invita a hacer una pausa y a mirar en otra dirección: no empezar planificando, ni siquiera actuando, sino escuchando.

¿Por qué poner el foco en la escucha cuando hablamos de desarrollo organizativo? Porque evolucionar no es solo implementar nuevas herramientas, estructuras o procesos. Implica revisar desde dónde actuamos, cómo nos relacionamos o cuál es el lugar desde el que tomamos decisiones. Y eso solo es posible si desarrollamos una forma distinta de percibir y de observar el presente y el futuro que está por llegar.

Más que un modelo, la Teoría U es un recorrido que va del saber al no saber, del hacer al dejar ser, del ruido a la presencia. Nos invita a transitar por diferentes fases internas y colectivas, desde una escucha superficial hasta una apertura total a lo nuevo. Y lo hace con una convicción: no hay verdadera transformación sin presencia, sin apertura y sin propósito.

Este proceso no pretende ofrecer respuestas cerradas ni recetas mágicas. Más bien busca generar preguntas, abrir posibilidades y ofrecer un marco útil para reflexionar sobre cómo enfrentamos los procesos de cambio en nuestras organizaciones.

A lo largo de este texto recorreremos los elementos clave de la Teoría U: los niveles de escucha, las aperturas internas necesarias y las etapas del proceso. Lo haremos con ejemplos cercanos al ámbito de la economía social, conectando teoría y práctica, y poniendo en valor la experiencia como fuente de conocimiento.

2. Escuchar como acto transformador

La calidad de nuestra escucha define la calidad de nuestras relaciones, nuestras decisiones y nuestras acciones. En contextos organizativos, esto es especialmente relevante: muchas veces no avanzamos no porque no sepamos qué hacer, sino porque no estamos escuchando lo suficiente o lo adecuadamente profundo. En la Teoría U se identifican cuatro niveles de escucha, cada uno con un tipo de conciencia distinta, que marca desde dónde percibimos la realidad y cómo respondemos ante ella.



2.1. Descarga: escuchar desde el pasado

Este es el nivel más básico y automático de escucha. Aquí no se escucha realmente a la otra parte ni a la situación, sino que se filtra todo lo que ocurre a través de lo que ya conocemos. Se oyen las palabras, pero se responde con patrones repetitivos, con opiniones formadas de antemano, con respuestas tipo. Es como tener el oído abierto, pero la mente cerrada.

En este nivel no hay un diálogo real con la realidad presente, sino una proyección continua del pasado sobre el ahora. Es útil para gestionar tareas rutinarias o mantener estructuras conocidas, pero bloquea la posibilidad de desarrollo.

Ejemplo: Un equipo de coordinación recibe reiteradas señales de malestar por parte de las personas. Sin embargo, responde una y otra vez con el mismo discurso: “Aquí siempre ha funcionado así”, “el problema es que la gente no está implicada”. La organización sigue repitiendo reuniones, protocolos y medidas que ya no dan resultados, porque no está escuchando lo que realmente está pasando, sino reforzando su relato previo.

El riesgo de permanecer demasiado tiempo en este nivel es que se cronifiquen los problemas, se desgaste el compromiso de las personas y se pierda capacidad de aprendizaje.

2.2. Escucha factual: abrir la mente

El segundo nivel de escucha supone un salto cualitativo importante: implica abrir la mente a lo que es diferente, a datos que desafían nuestras creencias o contradicen nuestras expectativas. Aquí ya no escuchamos solo para confirmar lo que pensamos, sino para descubrir algo nuevo. Es la base del pensamiento científico, del análisis riguroso y de la revisión crítica de la realidad.

Este nivel de escucha es esencial para los procesos de mejora, evaluación o innovación técnica, ya que permite salir del bucle del pasado y empezar a explorar otros puntos de vista y posibilidades.

Ejemplo: Una organización preocupada por su sostenibilidad económica decide revisar sus cuentas con un análisis externo. Descubren que su modelo de gestión económica es insostenible a medio plazo. A pesar de la resistencia inicial, el equipo acepta que necesitan cambiar. Escuchar los datos les permite replantear sus decisiones y cuestionar algunas creencias sobre la gestión económica de la entidad.

Este nivel es clave para organizaciones que necesitan evolucionar sin traicionar sus principios, integrando análisis objetivos y apertura al aprendizaje.

2.3. Escucha empática: abrir el corazón

El tercer nivel de escucha va más allá del análisis y entra en el terreno de lo relacional. Supone escuchar desde el sentir, conectarse emocionalmente con la otra parte y con la situación. No se trata solo de comprender intelectualmente lo que alguien dice, sino de resonar con su experiencia, de permitir que nos afecte lo que dice y cómo lo dice.

Escuchar desde este lugar implica suspender temporalmente nuestra perspectiva y juicios para habitar en la otra persona. Es la base de una comunicación auténtica, del cuidado mutuo, de la cooperación profunda.

Ejemplo: En una organización varias personas expresan en una reunión que se sienten poco escuchadas y fuera de los espacios donde se toman decisiones clave. El equipo, al escucharlo con empatía, reconoce que, aunque promueven la participación, han mantenido prácticas centralizadas. Esta toma de conciencia les lleva a abrir nuevos espacios de diálogo y a revisar su modelo de liderazgo. La transformación surge al conectar emocionalmente con lo que viven sus compañeras, no solo al detectar un fallo organizativo.

En este nivel, la transformación no viene de los datos, sino del vínculo. En muchas organizaciones esta escucha empática es la clave para evitar relaciones desconectadas.

2.4. Escucha generativa: abrir la voluntad

El cuarto nivel es el más profundo y transformador. Es una escucha que no solo conecta con lo que la otra parte siente, sino con lo que está queriendo emerger en la situación. Es una forma de estar presente plenamente, sin necesidad de controlar o intervenir de inmediato. Implica abrir la voluntad para que algo nuevo pueda surgir.

Este tipo de escucha se sitúa más allá de los roles, de los planes o de las soluciones conocidas. Es una escucha desde la posibilidad, desde lo que aún no tiene forma pero ya empieza a mostrarse.

Ejemplo: Una organización nota que sus metodologías se están quedando obsoletas. Deciden no apresurarse a diseñar un nuevo plan estratégico. En cambio, generan un espacio prolongado de escucha profunda entre personas diversas, sin una agenda fija, solo con la intención de comprender mejor el momento que viven. Con el tiempo, emerge un nuevo propósito común. Nadie lo había propuesto al inicio, pero todas reconocen que eso es lo que necesitaban.

La escucha generativa no busca respuestas inmediatas. Crea las condiciones para que la respuesta emerja de forma colectiva, enraizada en la realidad y orientada al futuro.

3. Las aperturas internas necesarias para el cambio

Escuchar profundamente no es solo una cuestión de prestar atención; requiere una disposición para soltar patrones, creencias y formas de actuar que nos mantienen en lo conocido. La Teoría U propone tres aperturas fundamentales: mente abierta, corazón abierto y voluntad abierta. Estas aperturas no se activan automáticamente, ni se imponen desde fuera; son movimientos internos que requieren conciencia, práctica y decisión.

Cuando estas tres puertas están cerradas, nos defendemos, nos justificamos o reaccionamos de manera automática. Cuando se abren, entramos en un espacio distinto: un lugar fértil donde puede emerger algo nuevo, más acorde con lo que el presente nos pide.

3.1. Mente abierta: soltar el juicio, abrazar el aprendizaje

Abrir la mente significa suspender temporalmente nuestros juicios y certezas, especialmente aquellas que hemos construido con años de experiencia o desde un fuerte compromiso ideológico. No se trata de perder el espíritu crítico, sino de ampliar la mirada para dejar entrar lo que desafía nuestras ideas previas.

En contextos organizativos, esta apertura implica reconocer que el conocimiento útil para avanzar no siempre está dentro de nuestras estructuras ni en nuestros hábitos de pensamiento, y que a veces es necesario cuestionar nuestras formas de hacer, incluso si hasta ahora han funcionado.

Ejemplo: En una organización, las tensiones entre áreas estaban bloqueando el trabajo en equipo. El equipo directivo decide no imponer cambios, sino abrir un proceso colectivo para hablar de los malestares y rediseñar juntas nuevas formas de colaboración. Al soltar el control y confiar en el grupo, surge una nueva dinámica interna basada en la corresponsabilidad y la confianza.

3.2. Corazón abierto: dejarse afectar, escuchar con humanidad

Abrir el corazón supone dejar que lo que escuchamos o vemos nos toque, nos mueva emocionalmente. Implica salir de la distancia técnica o estratégica, y conectar con la dimensión humana de las situaciones que vivimos. Esta apertura permite comprender no solo desde la razón, sino desde la empatía y la sensibilidad.

En las organizaciones, esto se traduce en tomar en serio lo que sienten las personas que forman parte del sistema: trabajadoras, voluntarias, clientas, aliadas. Es desde ahí donde pueden construirse relaciones más auténticas, decisiones más contextualizadas y caminos más éticos.

Ejemplo: En un equipo de innovación, una compañera comparte que no se siente segura proponiendo ideas porque teme ser juzgada. En lugar de responder con argumentos, el equipo escucha con empatía y reconoce que han generado un ambiente competitivo sin darse cuenta. Esta toma de conciencia las lleva a redefinir su cultura interna, fomentando espacios donde todas las voces puedan expresarse con confianza.

3.3. Voluntad abierta: soltar el control, dar un paso hacia lo desconocido

La voluntad abierta es la más desafiante de las tres. Supone dejar ir lo que ya no sirve, aunque nos haya funcionado en el pasado, y abrirnos a actuar desde un lugar nuevo. Es confiar sin garantías, es moverse sin saber del todo adónde nos llevará el proceso. Es una práctica de humildad, de entrega creativa y de valentía.

En lo organizativo, esta apertura implica renunciar a tener todas las respuestas, a controlar todos los procesos, y permitir que otras personas, miradas o formas de hacer participen en la construcción del futuro.

Ejemplo: En una entidad con fuerte estructura jerárquica, el equipo directivo percibe que muchos proyectos innovadores no prosperan porque las decisiones importantes siguen concentradas en pocas manos. En lugar de lanzar una reforma desde arriba, deciden abrir un proceso participativo para repensar juntas cómo quieren organizarse. No tienen una hoja de ruta clara, pero confían en la inteligencia colectiva. Ese acto de soltar el control abre paso a una transformación más real y compartida, que cambia tanto la estructura como la cultura organizacional.

Estas tres aperturas no son un ideal teórico, sino condiciones reales para el desarrollo. Si una de ellas está cerrada, el proceso puede atascarse: una organización puede ver nuevos datos, pero no querer sentir sus implicaciones; o puede emocionarse ante una nueva visión, pero no estar dispuesta a soltar el modelo anterior. Por eso, el viaje por la U implica trabajar a la vez sobre la comprensión, la emoción y la intención.

4. El recorrido por la U: de la escucha a la acción

La Teoría U describe un proceso en forma de u que permite guiar el cambio desde un lugar profundo. Este modelo invita a descender hacia el origen de nuestro accionar antes de ascender hacia la transformación.

4.1. Fase 0: Descargar (Reproducir el pasado sin cuestionarlo)

Antes de que comience cualquier proceso de cambio real, nos encontramos muchas veces repitiendo patrones del pasado de manera automática. Esta fase implica actuar desde la inercia, sin presencia ni cuestionamiento. Aunque necesaria para la estabilidad, puede volverse una trampa si no se trasciende.

Ejemplo: Un equipo sigue aplicando la misma estrategia que ha funcionado durante años, sin notar que ya no conecta con las personas destinatarias. Todo se sostiene por costumbre, más que por sentido.

4.2. Fase 1: Ver (Escuchar el sistema)

El cambio comienza cuando nos detenemos a observar con ojos nuevos. Esta fase implica desarrollar una atención plena al contexto, detectar tensiones, escuchar al entorno y a nosotras mismas.

Ejemplo: Una organización comienza a notar que las jóvenes no quieren continuar con el proyecto. Escuchar esta señal sin negarla permite abrir preguntas clave sobre el futuro.

4.3. Fase 2: Percibir (Sumergirse en la realidad)

Implica conectar profundamente con lo que está ocurriendo, sin filtros ni resistencias. Es la fase del contacto auténtico con la realidad, aunque duela o incomode.

Ejemplo: Un equipo técnico se da cuenta de que su forma de trabajar, aunque eficiente, ha generado distancia entre las personas.

4.4. Fase 3: Presenciar (El fondo de la U)

Es el momento de mayor profundidad. Se trata de soltar lo viejo, entrar en silencio y dejar que aparezca una intuición sobre lo nuevo que quiere emerger. Aquí no se decide, se permite.

Ejemplo: Una organización en crisis decide parar toda su planificación estratégica y sostener unos días de reflexión sin agenda, lo que permite que emerja una nueva visión colectiva.

4.5. Fase 4: Cristalizar (Dar forma al nuevo futuro)

Tras recibir esa intuición, llega el momento de darle forma. No se trata aún de implementar, sino de expresar y compartir esa idea semilla. Es un momento de claridad y visión.

Ejemplo: El equipo anterior redacta una breve declaración de intenciones que resume el nuevo sentido de su acción.

4.6. Fase 5: Prototipar (Actuar desde lo nuevo)

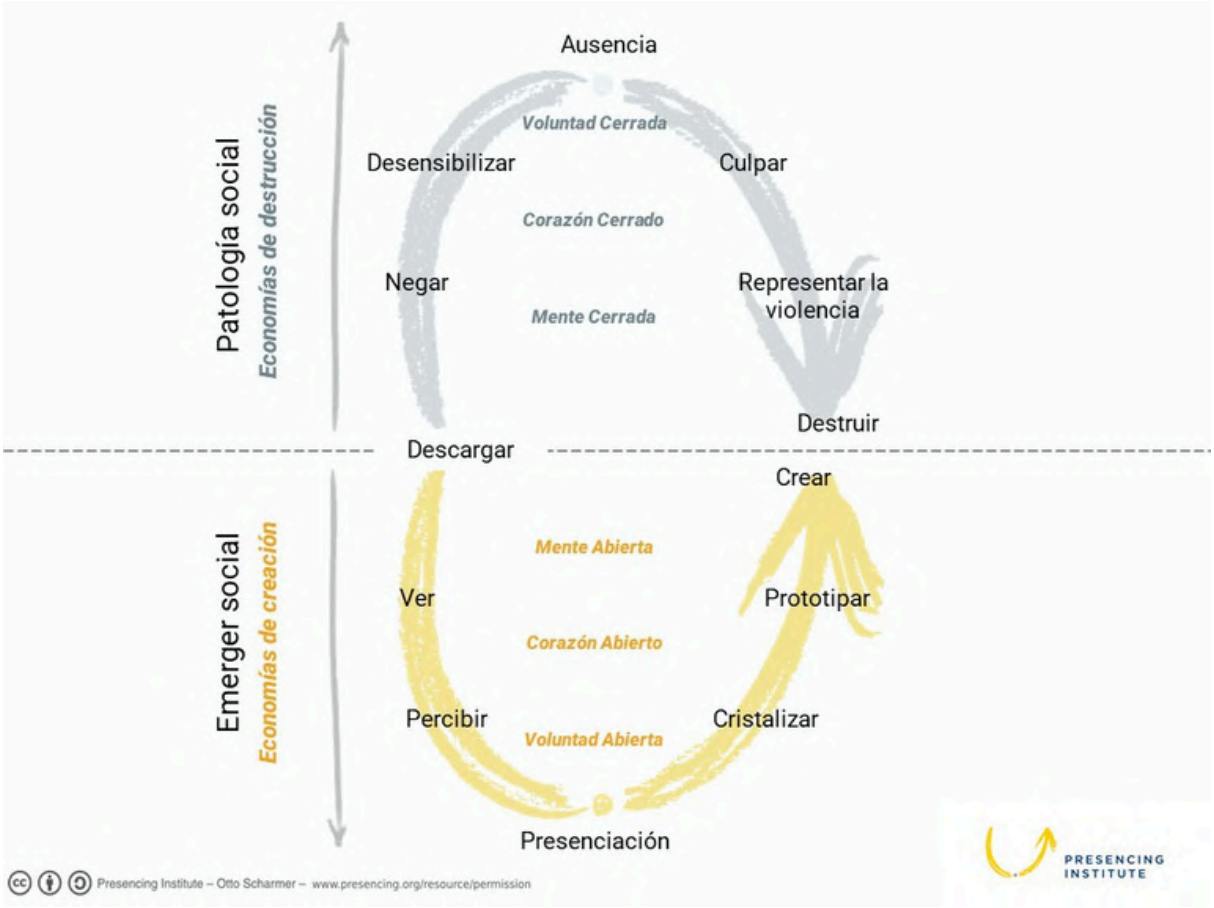
Ahora sí se pasa a la acción, pero no con grandes planes, sino con pequeños prototipos. Experimentos reales, tangibles, que permitan probar lo que ha emergido.

Ejemplo: La organización decide probar una nueva metodología participativa en uno de sus programas piloto, midiendo no solo resultados, sino procesos de implicación.

4.7. Fase 6: Crear (Integrar y escalar)

Lo aprendido en los prototipos se consolida en nuevas estructuras, roles, hábitos. El nuevo modelo organizativo se encarna en la práctica cotidiana.

Ejemplo: Tras varios meses de prueba, la organización transforma su estructura en equipos autoorganizados.



Este viaje no es lineal ni cerrado. Puede repetirse en diferentes escalas, en distintos momentos y con diferentes intensidades.

5. Conclusiones

La Teoría U nos ofrece un mapa para transformar desde lo profundo. Su valor no está solo en su estructura teórica, sino en su capacidad de conectar el cambio organizativo con el crecimiento personal y colectivo. En contextos de economía social, donde son pilares el propósito, la cooperación y la innovación con sentido, la U puede ser una brújula para navegar la complejidad.

Algunas claves finales que deja este enfoque:

- Escuchar no es pasivo, es un acto creativo que inaugura futuros posibles.
- No se trata de resolver el cambio, sino de aprender a sostenerlo.
- Abrir mente, corazón y voluntad es una práctica continua, no una meta.
- A menudo, el cambio profundo comienza con un gesto sencillo: parar, escuchar y confiar en lo que está por emerger.

En tiempos de aceleración, la Teoría U nos recuerda que, para ir más lejos, a veces hay que bajar primero más hondo.

6. Fuentes utilizadas y referencias para ampliar

- Boell, Mirjam y Scharmer, Otto. 2018. Transforming Capitalism: Lab Notes. Presencing Institute.
- Scharmer, Otto. 2016. Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge. Ediciones Granica.
- Presencing Institute. www.presencing.org

Autoría

- Hugo Lopes, consultor de desarrollo organizacional y colaborador de Fundación Maimona
- Manuel Albertos Vázquez, consultor de desarrollo organizacional en CAIS
- Sergio Álvarez-de-Neira Pueyo, consultor de desarrollo organizacional en CAIS

Este documento y su versión audible asociada fueron generados con apoyo de IA.

Licencia: https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es



Horizonte Teal 2025-2027

Proyecto cofinanciado con Fondos Europeos a través de CEPES. Convocatoria 2024. Itinerarios para el fortalecimiento de entidades y empresas de economía social. Programa ÉFESO. Fondo Social Europeo.

Nombre oficial: Escuela de Organizaciones TEAL - Transición cultural en la Economía Social.

1ª etapa: Agente de Cambio Teal. Catálogo de Especialidades Formativas: código ADGG0014.

Impulsa

CAIS COOP

Socias

FUNDACIÓN MAIMONA Innovación Local • Local Innovation

EDE FUNDAZIOA

Colaboran

UCLM Universidad de Castilla~La Mancha

FUTURE ORGANIZING

Financian

cepes

Cofinanciado por la Unión Europea

