

TEORÍA U para la Gestión Educativa

Promover y sostener el cambio educativo con Sentido

Elaborado por: *Lic. Gabriela Gutiérrez V.*

Boletín No. 2, Octubre de 2016 Consejo de Misión, Provincia Marista de México Occidental

Estimados directivos y miembros de nuestras comunidades educativas, reciban un fraternal saludo.

A través de este medio, nos acercamos nuevamente a ustedes.

Tal como lo expresé en el boletín anterior, atraer su atención y enfocar parte de su interés en la Teoría U tenía una probabilidad de 50-50 (sí o no); que considerarán esta teoría como una herramienta útil para su desarrollo personal y para su organización no era un hecho seguro pero valía la pena ofrecerla. ¿Cuál ha sido su experiencia al conocer el contenido del primer boletín? ¿Qué elementos teóricos les resultaron iluminadores? Al nivel de vivencia, ¿qué sería lo más valioso?

Ahora tienen frente a ustedes el boletín número dos. En este número se nos invita a tomar conciencia de nuestro actuar en el 'modo descarga'. ¿Qué será esto? Será maravilloso entender el concepto y, sobre todo, llegar a darnos cuenta de lo que nos sucede cuando estamos actuando de este modo. Llegar a suspenderlo nos pondrá en la posibilidad de iniciar un camino muy significativo, el de la escucha y la comunicación generativa.

Ojalá puedan disfrutar de su lectura, de la reflexión individual y después, ¿por qué no? del diálogo espontáneo y fraterno con otros miembros de su comunidad educativa, aquellos quienes estén coincidiendo en esta experiencia. También pueden organizarse, si tienen la posibilidad, para enriquecerse mutuamente; esta herramienta fomenta también el desarrollo y la cohesión de los equipos de trabajo.

No olvidemos la invitación central. Es verdad que necesitamos comprender los conceptos de la Teoría U, pero más allá de la comprensión intelectual estamos promoviendo la vivencia; procuren incorporarla a su vida personal y laboral. Recordemos que esta teoría no ofrece una receta sencilla, no estamos frente a un proceso lineal, es un proceso de vida que con frecuencia nos llevará a transitar por caminos ya recorridos.

Sería muy favorable para la construcción de un lenguaje, de una cultura común, que difundamos este recurso para que podamos aplicarlo en la vida de nuestras instituciones maristas. Creo que también podría ser útil para fomentar la escucha y el diálogo en las familias. Compártelo en la medida que quieras promover una nueva visión de la vida. **Seamos promotores del cambio con Sentido.** Que siga siendo esta teoría un pre-texto para dialogar, discutir y construir una visión compartida tanto a nivel local como provincial.

Redactó:
Arturo Pérez R.

1. La Teoría U

En esta sección, iremos conociendo progresivamente los elementos básicos de la teoría U.

Una visión general. La teoría U surge como una metodología que involucra la escucha y el diálogo generativos, para liderar procesos de cambio que lleven a las personas e instituciones a estar cada vez más sintonizados con la realidad, respondiendo desde el futuro que está emergiendo de manera constante. Se trata de un proceso que nos permite escuchar la realidad y dialogar sobre ella mirando al futuro, soltar el pasado que nos amarra a respuestas preconcebidas y abrirnos a generar soluciones innovadoras.

La Teoría U consta de manera general de 5 grandes pasos que involucran a su vez una serie de herramientas que permiten llevar a cabo el proceso de una forma accesible y fluida.

Scharmer, el creador de la Teoría U explica que antes de iniciar el viaje a lo largo de la U, estamos en **Modo de descarga** (Download mode) queriendo decir con esto que nuestra capacidad de escucha se merma al darse desde nuestras ideas y experiencias del pasado; escuchar solamente desde nuestros marcos de referencia hace que lo que no concuerda con ellos lo dejemos fuera, no nos atrevemos a cuestionar nuestra visión, damos respuestas que están ligadas a lo que ya conocemos, a lo que hemos vivido. Nuestros constructos mentales los proyectamos hacia el mundo y no permitimos que nuestra visión se abra a realidades mucho más complejas que requieren de otro tipo de reflexión.



MIT - ULAB source book, Presencing Institute – Otto Scharmer. (2015)

La teoría U se basa en vivir un aprendizaje no desde los modelos del pasado, sino **aprender desde el futuro que emerge**, esto requiere que hagamos un alto, reflexionemos y hagamos conscientes los patrones habituales de pensamiento y sobre todo, aquellos patrones que nos llevan a nosotros y a la organización a experiencias de falta de comunicación, falta de contacto con la realidad y al estancamiento.

Existe una serie de comportamientos que hacen que una institución se mantenga en el **Modo de Descarga**.

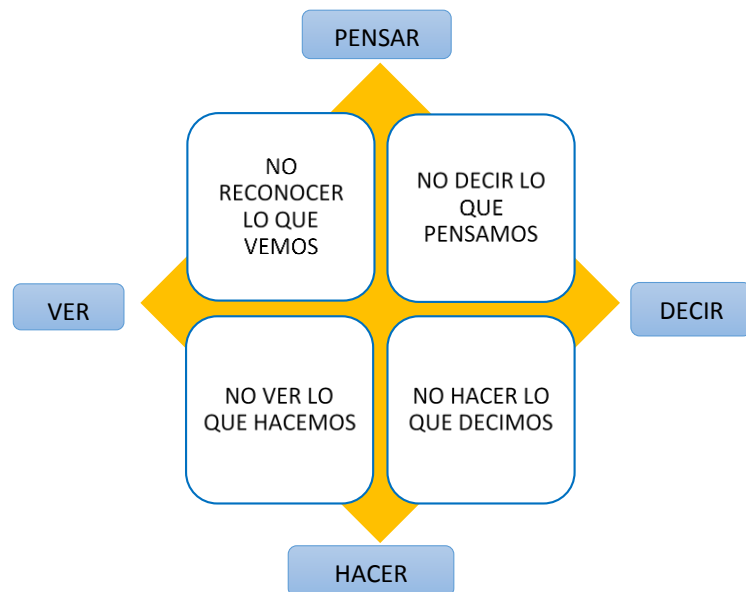
Ed Schein en su libro “Cultura Organizacional y Liderazgo” describe dos principios que son base para la creación de este tipo de patrón, al cual él llama, virus corporativo.

Primero el comportamiento de los directivos es crítico para entender qué es lo que sucede, y segundo, la inercia que nos arrastra a seguir mirando la realidad desde una óptica no actualizada y limitada que impide responder a la complejidad que surge con mente, corazón y voluntad abiertos.

El comportamiento de los ejecutivos/directivos se replica a manera de patrón y se difunde por toda la cultura de la organización, donde influye a todos los miembros. Si su actuar está en **Modo de Descarga** y muestra alguna de las características que se mencionan a continuación, por resonancia el resto de la organización estará funcionando en mayor o menor medida de la misma manera, haciendo que el resto de sus miembros no miren, no expresen, no reflexionen o no actúen ante las realidades que se enfrentan.

❖ **No reconocer lo que vemos** (separar percepción de pensamiento)

- Cuando existen ideas fijas y se deja de atender la información que pueda contradecir esas ideas.
- Aferrarse a una visión inicial que no da respuesta a la realidad.
- Cuando surgen evidencias de la necesidad de un cambio de rumbo y por la lealtad al pasado, a ciertas líneas de trabajo o a personas de autoridad, no se pone atención hasta que surgen situaciones críticas.



❖ **No decir lo que pensamos** (separar pensamiento y expresión hablada)

- Cuando existen medidas coercitivas al expresar lo que se piensa.
- Cuando no existen condiciones de escucha al expresar lo que se piensa y las personas terminan por no expresar o expresar solamente lo que otros quieren escuchar.
- Aun cuando se exprese lo que se piensa, y se señalen situaciones problemáticas y no sucede nada.

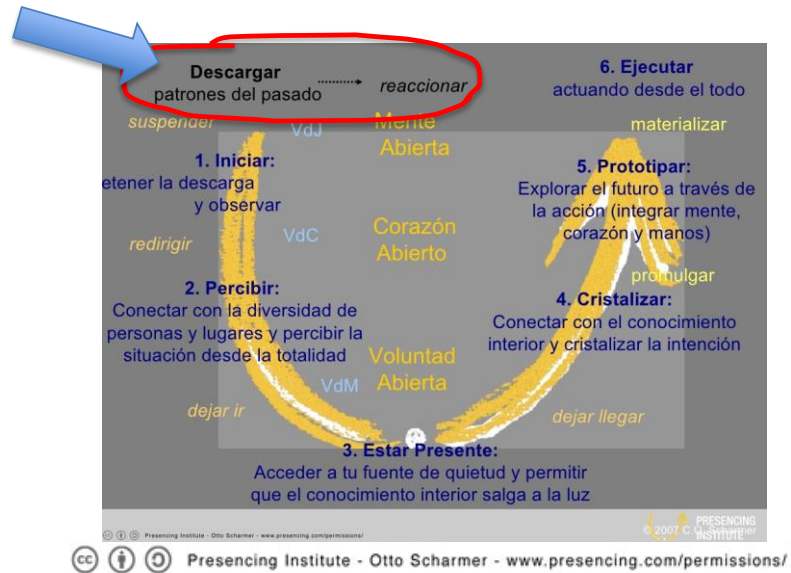
❖ **No hacer lo que decimos** (separar expresión hablada y acción)

- Cuando se inician procesos de cambio, proyectos, o acciones que van encaminados a la mejora, o al desarrollo de productos y por falta de apoyo de personas, o áreas involucradas, o falta de recursos; queda en la nada.
- O se inician estos procesos, se relaja la acción y por inercia se termina regresando a las prácticas antiguas abortando los proyectos.

❖ **No ver lo que hacemos** (separar percepción y acción)

- La falta de reflexión y autocrítica hace que se continúen las acciones, actitudes, discursos que siguen llevando a resultados que no se desean.
- No mirar la propia responsabilidad en las acciones o situaciones conflictivas.
- Colorear la realidad de tal forma que se vea mejor de lo que es.

El primer paso en este proceso es **aprender la aptitud para detener el Modo de Descarga**. Esto se aplica a todos los ámbitos: individuos, grupos, organizaciones, e incluso sociedades. **Detener el Modo de Descarga es el prerrequisito para iniciar el proceso U**. Sólo cuando dejamos de descargar patrones podemos despertar y ver la realidad.



2. Viviendo y compartiendo

En esta sección, encontraremos sugerencias y recomendaciones que nos ayuden a comprender y apropiarnos la metodología, a vivirla y ponerla en práctica.

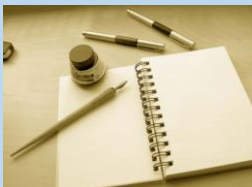
¿Cuáles son los patrones de comunicación que puedes reconocer en tu entorno de trabajo?

¿Cuáles consideras que son las causas raíz de los problemas que enfrentas como institución, en tu propia área de trabajo?

¿Cómo miras tu organización o área de trabajo en los próximos 5 a 10 años?

¿Qué es lo que te gustaría hacer a partir de ahora para hacer la diferencia en el rumbo que tome la organización o tu área de trabajo?

PARA TENER SIEMPRE PRESENTE



Una herramienta importante en este camino es **llevar un diario** donde podamos registrar y **fortalecer nuestra práctica de reflexión**, solamente escribiendo lo que surja en el momento, no se trata de tener ideas ya acabadas y brillantes. Poner la pluma sobre el papel y escribir.

Reúnete con un grupo de compañeros de trabajo y reflexionen juntos cómo reconocer los puntos ciegos de la organización, de nuestra área:

- ↪ ¿Qué necesitamos hacer para movernos más allá de los patrones repetitivos que reconocemos no nos dejan crecer, y entrar en contacto con la realidad sutil de un futuro que emerge?

- ↪ Como líderes, ¿Cómo podemos operar de manera eficiente ante los cambios disruptivos y cuando miramos que ciertas estructuras se desmoronan? ¿Qué es lo que se está desmoronando, y cómo lo estamos enfrentando?

- ↪ ¿Cuáles son los signos que nos muestran que estamos parados ante el umbral de algo nuevo que surge?



Compártenos tus experiencias
Escríbenos a: consejo.mision@maristas.org.mx

Referencias bibliográficas.

Schein, E. (1989) Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass
Scharmer, O. (2016) Theory U, Leading from the Future that emerges. (Second Edition) Berret-Koehler