

TEORÍA U para la Gestión Educativa

Promover y sostener el cambio educativo con Sentido

Elaborado por: *Lic. Gabriela Gutiérrez V.*

Boletín No. 1, Septiembre de 2016 Consejo de Misión, Provincia Marista de México Occidental

Estimados directivos, reciban un fraternal saludo.

Recién hemos iniciado un nuevo curso escolar y, sin temor a equivocarme, podría afirmar que ese espíritu que renueva nuestra esperanza, nuestras nobles aspiraciones y anhelos, está ahí aun sin sufrir alguna merma importante. De los ciclos que nos presenta la vida, estamos viviendo la etapa de uno en la que nos planteamos nuevos objetivos, entre los que seguramente está el propósito de que los niños y jóvenes que se nos han encomendado puedan crecer, desarrollarse y aprender. Que así sea. Que nuestras decisiones y acciones sean acertadas para que logremos acompañar y mediar su desarrollo integral.

Hace unos meses atrás, tuve la oportunidad de leer un documento que me generó una emoción muy especial. No es que tenga un dominio amplio del tema pero tampoco era la primera vez que me acercaba a él; creo que verlo enfocado al liderazgo (*y casi siempre que veo liderazgo pienso en los directivos y algunos otros grupos*) fue que intuí y experimenté el deseo de que Uds., deberían conocer esta teoría. No estoy seguro de que lo que para mí ha resultado interesante lo sea también para todos Uds. pero al menos intentaré. En lo poco que voy conociendo y comprendiendo de la Teoría U, me resulta una herramienta interesante y valiosa para el desarrollo personal así como para el desarrollo organizacional. Por tal motivo, los invitamos a conocerla y a vivirla, e incorporarla tanto a su vida personal como a sus equipos de trabajo. No se trata de una receta sencilla, no estamos frente a un proceso lineal, considero que se trata de un proceso recursivo, de los que se asimilan lento porque además de conocimiento implica toma de conciencia, conocimiento, es vivencia, es experiencia.



Si llega a interesarte y la encuentras útil para tu vida y tu gestión directiva, podrás acercarte progresivamente. Distribuiremos los elementos básicos de la Teoría U en 10 boletines que publicaremos de forma mensual. Con la colaboración de la Lic. Gabriela Gutiérrez, abordaremos progresivamente la Teoría U y trataremos de irla aterrizando en nuestro contexto educativo y marista. De aquí, el título del boletín: **TEORÍA U para la Gestión Educativa, *promover y sostener el cambio educativo con SENTIDO.***

Sería extraordinario encontrar en 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.

Somos testigos día con día de movimientos o situaciones dolorosas que afectan nuestro mundo, nuestro país, nuestro entorno inmediato:

- “Hemos creado una economía global próspera que deja a 850 millones de personas sufriendo hambruna y a 3000 millones viviendo en la pobreza.
- Invertimos importantes recursos en nuestros sistemas agrícolas sólo para crear una producción en masa no sostenible, muchas veces de comida basura que no nutre y que desgasta la ecología.
- Gastamos recursos en el sistema de salud que sólo remedia los síntomas, e incapaz de resolver las causas profundas de la salud y la enfermedad en la sociedad.
- Se dedica una gran cantidad de recursos a los sistemas educativos y no hemos sido capaces de generar instituciones de educación superior que desarrollen la capacidad innata de las personas de comprender y conformar su futuro.
- A pesar de las pruebas contundentes que muestran los efectos del cambio climático, como sistema global seguimos funcionando como si esto no fuera real.” (cfr. Scharmer, 2009)
- Situaciones que tienen que ver con movimientos sociales como el narcotráfico, la corrupción, la migración, la violencia manifestada en distintos niveles; ante los cuales no hemos logrado conformar un frente común para buscar soluciones propicias.



Todo esto nos invita a una reflexión que pone de manifiesto la falla masiva de las instituciones gubernamentales y del sector privado que se ha generalizado en nuestra vida cotidiana. Si giramos la mirada hacia nuestro entorno más cercano, veremos también que existen puntos de quiebre en las áreas de nuestra vida profesional o personal, que nos interpelan y que en muchas ocasiones, al no tener las herramientas adecuadas, continuamos reproduciendo acciones que conducen a situaciones de tensión o estrés cada vez mayores y nos colocan en patrones repetitivos, donde la tendencia dominante es buscar a los responsables de estas fallas lejos de nosotros.

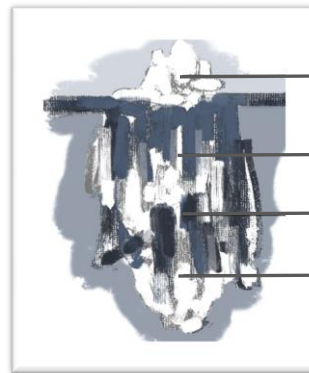
Sin embargo, si nos detenemos y permitimos que la realidad nos toque, descubriremos que cada uno de nosotros formamos parte del gran entramado que contribuye a dichos resultados, generando lo que no queremos generar. Este conocimiento puede producir una sensación de incomodidad cuando nos colocamos como co-responsables de las situaciones desagradables que tanto rechazamos en nuestro día a día; no obstante es a la vez una buena noticia, ya que de igual manera está en nosotros realizar el cambio que tanto deseamos.

Otto Scharmer, co-creador de la Teoría U plantea que en muchos momentos, nuestro actuar surge desde un punto ciego que está situado dentro de nosotros como individuos, y alrededor de nosotros como sociedad, del cual se origina nuestra atención e intención. De acuerdo a Scharmer éste es el lugar desde el cual funcionamos cuando hacemos algo. La razón por la que es ciego es porque se

trata de una dimensión invisible de nuestro campo social. Tenemos claridad del por qué, para qué o cómo hacemos lo que hacemos, también somos conscientes del hacer de los otros, sin embargo este punto ciego nos deja con la pregunta que se planteó Scharmer en el desarrollo de la Teoría U: “¿De qué fuente emanan nuestras acciones?”

Si observamos nuestra realidad, podemos utilizar la imagen de un iceberg en la cual el hielo sobre la superficie representa todas las situaciones problemáticas de las cuales nos percatamos y a las cuales queremos dar respuesta, esta metáfora sugiere que debajo de la superficie existen estructuras subyacentes, paradigmas de pensamiento de los cuales se derivan estas acciones. Esta fuente es a la que Scharmer llama el **punto ciego**.

Iluminar el punto ciego es la tarea que enfrentamos para generar cambios profundos que nos coloquen en un camino de esperanza, un camino integrador. Hoy en día, las situaciones son cada vez más complejas, es evidente que no podemos responder solamente mirando los síntomas, precisamente esta forma de pensar es lo que ha formado patrones de



- Lo que aparece
- Comportamientos
- Lo que no aparece
- Estructura
- Paradigmas de pensamiento
- Fuente

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

repetición, los cuales lejos de ofrecer soluciones que abran horizontes nuevos, nos vuelven a encadenar a acciones que sólo tocan la superficie. Necesitamos trabajar a un nivel más profundo para modificar estos esquemas de pensamiento y conectar con la fuente de creatividad esencial de nuestro ser, tanto como individuos como colectivo.

Las situaciones que enfrentamos demandan de nosotros una transformación profunda en el nivel personal y en el nivel sistémico. Scharmer (2004) lo describe de esta manera: “Iluminar el punto ciego no es tanto para conocer qué hacen los líderes y cómo lo hacen sino para responder a la pregunta ‘quiénes somos y cuál es el lugar interno desde el cual operamos tanto en lo personal como en lo colectivo’”.

La teoría U surge como una metodología para acompañarnos en un camino personal, relacional, institucional y global de escucha y diálogo generativos que nos permitan ir de nuestra vivencia actual, a nuestro mejor ser futuro que está buscando emerger. Si prestamos atención nos daremos cuenta que ya están los signos de aquello que es necesario soltar y a la vez se manifiestan las semillas de lo que está germinando y que necesita de nosotros para alcanzar su plenitud.

¿Cuál es el origen (*la fuente*) de tus decisiones y acciones?

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.

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.

¿Qué notas que está muriendo en la sociedad, en el sistema educativo, en la institución donde laboras, en tu vida?

¿Qué notas que está naciendo en la sociedad, en el sistema educativo, en la institución donde laboras, en tu vida?

Bill O'Brien dijo: "El éxito de una intervención depende del estado interior del que interviene".

¿Cuáles son los retos que enfrentas, en tu comunidad, en tu espacio laboral o personal los cuales, para darles respuesta, requieren que internamente cambies el lugar desde donde tú operas?

- A nivel intelectual (capacidad de abrir la mente- soltar el juicio).
- A nivel del corazón (capacidad de empatía – soltar el cinismo o la indiferencia).
- A nivel de la voluntad (capacidad de escucha profunda – soltar el miedo).

¿Te gustaría CO-integrar una red de aprendizaje y reflexión?



**Escribenos a:
consejo.mision@maristas.org.mx**

Referencias bibliográficas.

Scharmer, C. O.; (2009) *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. Berret-Koehler Publishers, Inc.
Senge, P.; Scharmer, C.O.; Jaworski, J.; Flowers, B.S. (2004) *Awakening Faith in an Alternative Future*. Reflections The Sol Journal of knowledge, learning and change.
Scharmer, C.O. (2015) *Transforming Business, Society and Self*. MIT U-Lab. Source book.