



Proyecto de Unificación Escolar Provincial



1. La Teoría U

En esta sección, conoceremos los elementos básicos de la teoría U.

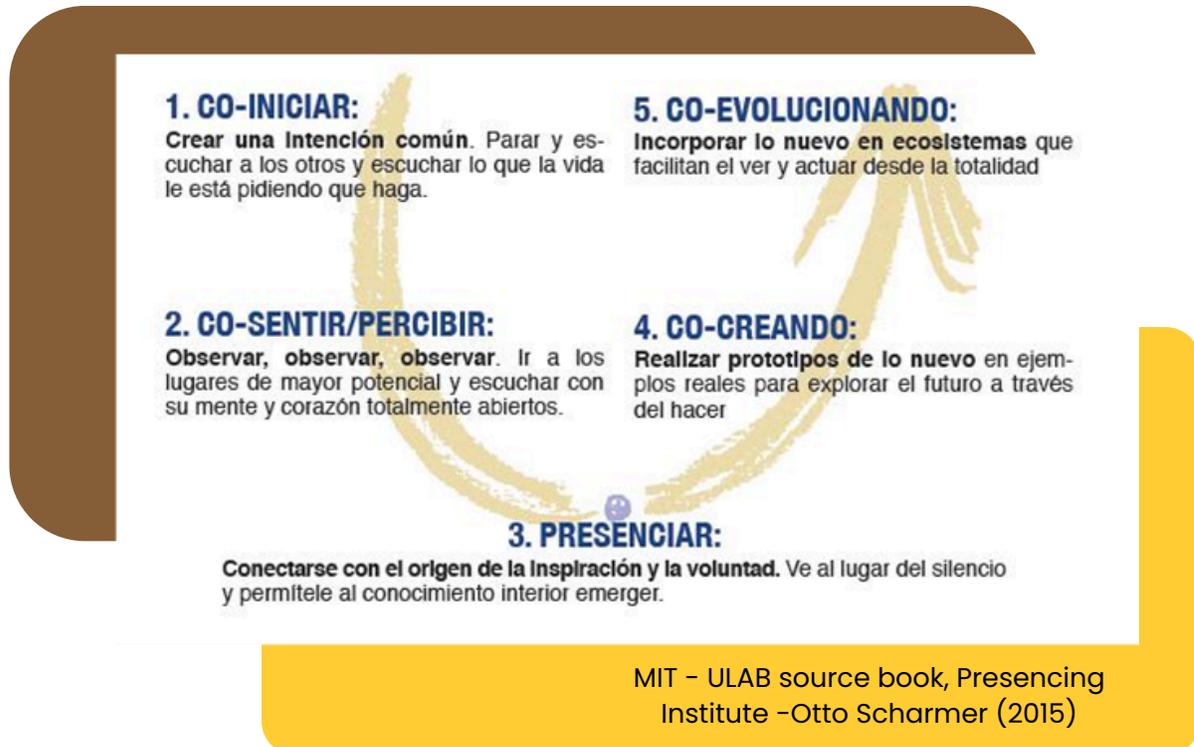
La Teoría U se presenta como una metodología innovadora que incorpora la escucha y el diálogo generativos para facilitar procesos de cambio profundo.

Esta metodología permite que individuos e instituciones se alineen más efectivamente con una realidad en constante evolución, para responder desde el futuro que emerge.

En este contexto, somos sembradores y constructores de un mejor futuro para las generaciones venideras. Según Scharmer (2009), la Teoría U no solo permite comprender el presente, sino también cocrear el futuro que deseamos construir. Además, fomenta una profunda conexión con nuestra capacidad innata de innovación y creatividad, promoviendo un liderazgo consciente y colaborativo.

Esta metodología implica la habilidad de escuchar atentamente la realidad y sostener diálogos mirando al futuro, soltar el pasado que nos amarra a respuestas preconcebidas y abrirnos a la creación de soluciones innovadoras.

La Teoría U consta 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 proceso de inmersión en la U, nos encontramos en lo que él denomina **"Modo de Descarga"** (Download mode). Esto implica que nuestra capacidad de escucha se ve limitada, ya que nos basamos únicamente en nuestras ideas y experiencias pasadas. Al escuchar exclusivamente desde nuestros propios marcos de referencia, tendemos a descartar lo que no encaja con ellos, evitando cuestionar nuestra propia visión.

Como resultado, nuestras respuestas están condicionadas por lo que ya conocemos y hemos experimentado.

Proyectamos nuestros constructos mentales sobre el mundo exterior, lo que limita nuestra percepción y nos impide abrirnos a realidades más complejas. Estas realidades requieren un nivel más profundo de reflexión y colaboración activa para lograr una innovación constante que esté alineada con nuestra misión educativa.

La Teoría U se fundamenta en la idea de abrazar un aprendizaje que no se base en modelos del pasado, sino en la capacidad de **aprender desde el futuro que emerge**.

Esto requiere que hagamos un alto para identificar y hacer conscientes los patrones habituales de pensamiento, especialmente aquellos que nos conducen tanto a nosotros como a la institución hacia experiencias de falta de comunicación, desconexión con la realidad y estancamiento.

Dentro de este contexto, hay una serie de comportamientos que mantienen a una institución en lo que se conoce como el **Modo de Descarga**.



Hacer conscientes
nuestros patrones
habituales de pensamiento

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**:

1° El comportamiento de los directivos es crítico para entender qué es lo que sucede.

2° 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 y directivos se convierte en un patrón que se propaga a través de la cultura organizacional, influyendo en todos los miembros de la misma.

Si los líderes operan en el **Modo de Descarga** y exhiben alguna de las características siguientes, esta tendencia resonará en el resto de la organización, provocando que sus miembros, en mayor o menor medida, se abstengan de observar, expresar, reflexionar o actuar frente a las realidades que enfrentan.



No reconocer lo que vemos (separar percepción de pensamiento)

- Cuando prevalecen ideas fijas y se descarta información que pueda contradecir esas ideas.
- Aferrarse a una visión inicial que no da respuesta a la realidad.
- Ignorar señales evidentes que sugieren 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 se establecen condiciones propicias para una comunicación abierta, lo que lleva a que las personas se abstengan de expresar sus opiniones o solo compartan lo que creen que otros desean 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 conducen 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.



En el contexto de la Unificación Escolar Provincial, es crucial que los directivos comprendan el impacto profundo de su comportamiento en el proceso de integración.

El **Modo de Descarga**, caracterizado por la repetición de patrones y la falta de apertura a nuevas ideas, puede obstaculizar la colaboración y la innovación necesarias para una transición exitosa. Si los líderes no promueven activamente una cultura de escucha, diálogo y cocreación, corren el riesgo de perpetuar un entorno donde el cambio es resistido y las oportunidades de mejora son ignoradas.

Para evitar estos desafíos, es esencial que los directivos adopten un enfoque basado en la Teoría U, que enfatiza la importancia de conectarse con un futuro emergente y de liderar desde un lugar de profunda percepción y compromiso.

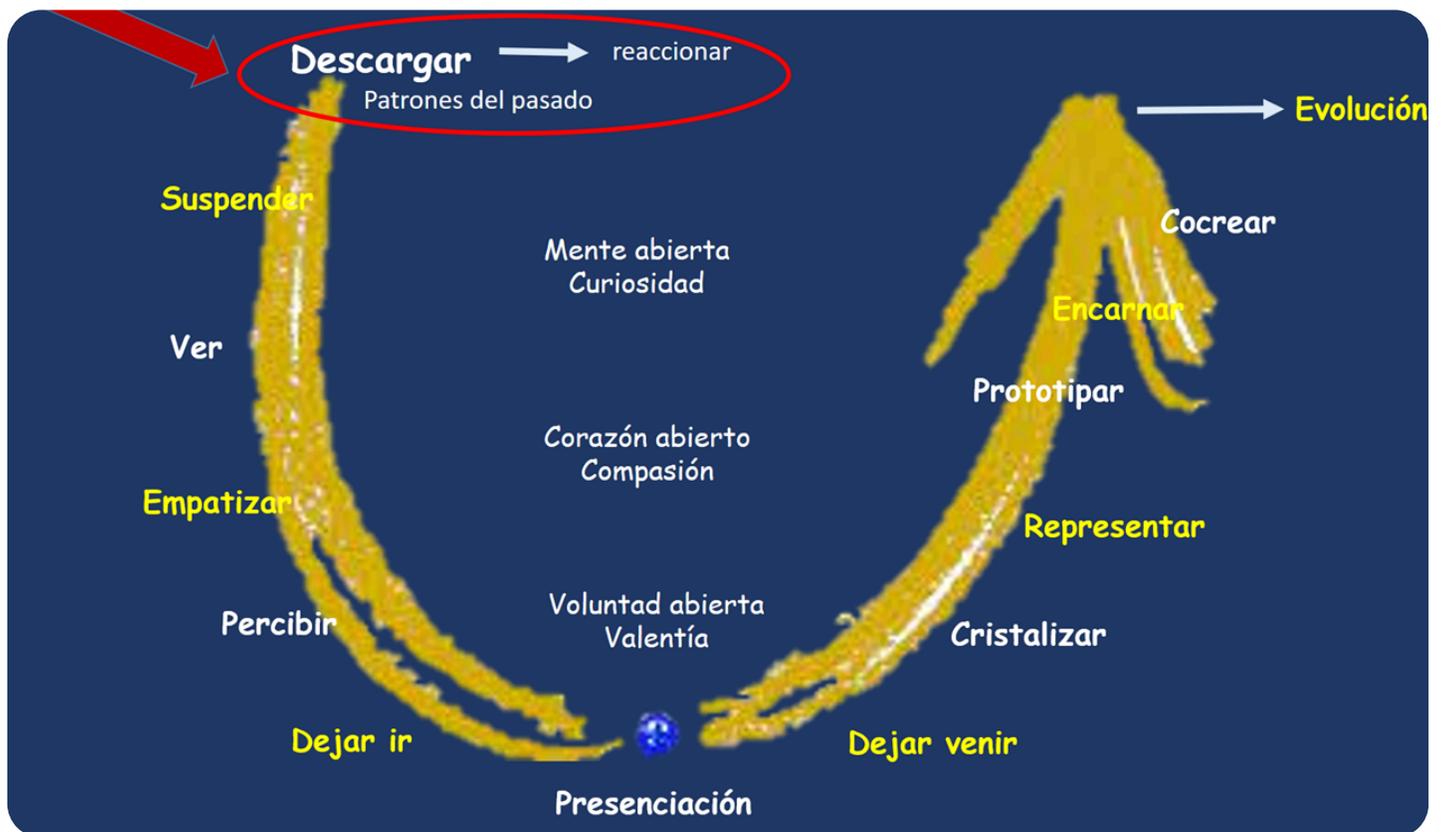
Según Scharmer (2009), *“El éxito de un líder en el proceso de cambio depende de su capacidad para dejar ir viejos patrones y abrirse a nuevas posibilidades”*. Este enfoque no solo facilita la integración cultural, sino que también inspira a todos los miembros de la Provincia a participar activamente en la construcción de una comunidad educativa cohesionada y orientada hacia el futuro.

“El éxito de un líder en el proceso de cambio depende de su capacidad para dejar ir viejos patrones y abrirse a nuevas posibilidades”

Se sugiere a los directivos modelar comportamientos que fomenten la observación atenta, la expresión auténtica, la reflexión crítica y la acción proactiva.

Esto implica crear espacios seguros para el diálogo abierto, donde todas las voces sean escuchadas y valoradas. Al hacerlo, los líderes no solo guían el proceso de unificación, sino que también fortalecen la confianza y el compromiso de sus equipos, sentando las bases para una cultura organizacional resiliente y adaptable.





El primer paso en este proceso es aprender la aptitud para **detener el Modo de Descarga**. Esto se aplica a todos los ámbitos: personas, grupos, organizaciones, e incluso sociedades. Detener el Modo de Descarga es el prerrequisito para iniciar el proceso U.

Solo cuando dejamos de descargar patrones podemos despertar y ver la realidad.

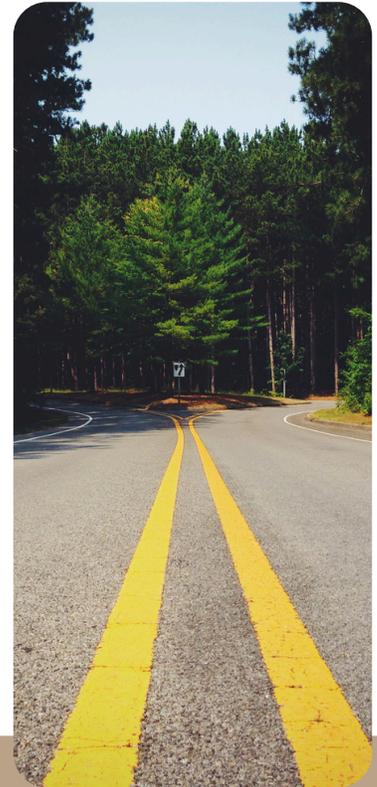
El proceso U comienza verdaderamente cuando los líderes y sus equipos son capaces de suspender sus juicios y preconceptos, y se permiten observar con una mente abierta y un corazón dispuesto. Esta suspensión de los patrones de descarga permite una conexión más profunda con las necesidades y aspiraciones de la comunidad educativa, facilitando una unificación más efectiva y armoniosa.

Se invita a todos los miembros de la Provincia a participar activamente en este proceso, promoviendo un entorno donde la curiosidad y la colaboración sean valoradas y cultivadas.

2. Compartiendo la experiencia personal

En esta sección, encontraremos sugerencias que nos ayuden a apropiarnos de la metodología 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.



¿CUÁLES SON LAS SEMILLAS QUE YA EXISTEN Y QUE PUEDEN GERMINAR PARA QUE EL PROYECTO DE UNIFICACIÓN BRINDE ABUNDANTES FRUTOS?

EN 5 AÑOS ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TENDRÁ LA NUEVA GESTIÓN ESCOLAR COMO PROVINCIA UNIFICADA?

¿QUÉ ACCIONES TE GUSTARÍA EMPRENDER A PARTIR DE AHORA PARA CONTRIBUIR AL PROCESO DE UNIFICACIÓN ESCOLAR PROVINCIAL?



El verdadero liderazgo no consiste en tener todas las respuestas, sino en facilitar la apertura hacia nuevas preguntas y posibilidades.



Otto Sharmer

REÚNETE CON UN GRUPO DE COMPAÑERAS/OS DE TRABAJO Y REFLEXIONEN JUNTOS CÓMO RECONOCER LOS PUNTOS CIEGOS DE LA INSTITUCIÓN, 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?



Referencias bibliográficas.

- Schein, E. (1989) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Berrett-Koehler Publishers
- Scharmer, O. (2016) *Theory U, Leading from the Future that emerges. (Second Edition)* Berret-Koehler