

## Orientar en tiempos de cambio a través de la Teoría U

Benito Echeverría Samanes\* y Pilar Martínez-Clares\*\*

Universidad de Barcelona

Universidad de Murcia

*La orientagénesis* busca una vida más coherente con uno mismo,  
con los que lo rodean y la naturaleza.

---

\* Universidad de Barcelona. España. E-mail: [becheverria9@gmail.com](mailto:becheverria9@gmail.com)

\*\* Universidad de Murcia. España. E-mail: [pmclares@um.es](mailto:pmclares@um.es)

## Resumen

Transitamos por un mundo cambiante y la pandemia del COVID-19, en plena 4ª Revolución Industrial, puede ser una gran oportunidad para aplicar otros modos de hacer orientación que busquen nuevos espacios más flexibles, democratizadores e igualitarios para una educación y orientación a lo largo de la vida. La pandemia está dejando graves secuelas, no solo de salud, sino también económicas, laborales, sociales, emocionales... y es importante proponerse desafíos alcanzables en orientación con mente, corazón y voluntad abierta. Quizá, el mayor desafío será reconstruir lo bueno de las viejas prácticas, para construir una nueva intervención orientadora, más consciente y conectada con nosotros mismos (de lo individual) y la comunidad (a lo colectivo). Todo ello nos introduce en el enfoque ecosistémico de la orientación, que permite realizar un viaje hacia dentro (introspectivo) para cambiar, liderar y orientar lo externo a través de la Teoría U entendiendo, como advertía Carl G. Jung, que *“quien mira hacia afuera, sueña. Quien mira hacia adentro, despierta”*.

**Palabras clave:** Revolución 4.0, pandemia, orientación profesional, enfoque ecosistémico, Teoría U.

### **Abstract**

We are transitioning into a changing world and the COVID-19 pandemic, during the Fourth Industrial Revolution, can be a great opportunity to apply new methods of career guidance that seek more flexible, democratizing and egalitarian spaces for education and guidance through out life. The pandemic is having serious consequences, not only regarding health, but also economic, work, social, emotional and it is important to set yourself achievable challenges in career guidance with an open will, mind, and heart. Perhaps, the greatest challenge will be to rebuild the good from old practices, to construct a new guiding intervention that is more conscious and connected with ourselves and the community. All of this leads to the ecosystem approach to career guidance, which allows us to make an inward (introspective) journey to change, lead, and guide the external through Theory U, understanding as Carl G. Jung warned that “who looks outside, dreams; who looks inside, awakes”.

**Keywords:** Fourth Industrial Revolution, pandemic, career guidance, ecosystem approach, Theory U.

Ante un presente convulso y un futuro sombrío es necesario poner en valor la orientación y la consciencia, es preciso alzar la voz frente al ruido que estamos viviendo, teniendo en cuenta que “para despertar hay que mirar hacia dentro” como decía Jung. Vivir en tiempos turbulentos, como exponía Bauman en su última obra, es nuestra realidad, en la que tenemos que hacer de la necesidad virtud y orientar en tiempos revueltos, parafraseando a Gabriel García Márquez.

Analizamos un fenómeno muy similar al acaecido hace un siglo en USA. Allí se originó el movimiento de orientación, siguiendo los pasos de los profesionales de la educación y de formación profesional, adelantándose a los de empleo (Echeverría, 1993, pp. 126-133). Si algo compartían estos promotores de la denominada “reforma progresista”, era el interés por contrarrestar desde sus respectivos campos de intervención los problemas derivados de la segunda revolución industrial, generadora de la producción en masa y de la división del trabajo en el tránsito del siglo XIX al siglo XX.

Si entonces se produjeron grandes cambios en la actividad laboral, mucho más profundos y de mayor envergadura son los generados por las grandes transformaciones del siglo XXI (Echeverría et al., 2008, p.23-43) y aún mayor puede ser el impacto derivado de la cuarta revolución industrial (Echeverría y Martínez-Clares, 2018). Esta probablemente removerá los fundamentos de nuestro bienestar ecológico, económico, social, y cultural, que obligarán a emigrar “de los egosistemas a los ecosistemas económicos” (Scharmer y Käufer, 2015).

Actualmente esta 4ª Revolución Industrial que surge en un entorno VUCA, se ve afectada por la pandemia del COVID-19, provocando una transformación que ha movido muchos de los cimientos preestablecidos, pues no solo se trata de una crisis sanitaria, sino que comporta una crisis económica, laboral y también social. Podemos afirmar que estamos ante una crisis asimétrica y sistémica. En este escenario turbulento, el presidente del Foro

Económico Mundial -Klaus Schwab- nos recuerda que la pandemia representa una rara pero estrecha ventana de oportunidad para reflejar, reimaginar y reiniciar nuestro mundo.

Lo cierto es que transitamos por la calle de los cambios y el COVID-19, un virus invisible, nos brinda la oportunidad de visibilizar nuevas propuestas de acción o modos de hacer en orientación y afrontar nuevos retos o desafíos en la orientación profesional, adaptados a los momentos actuales.

### **Ante el futuro presente**

No se sabe exactamente cómo será esta evolución, porque la aceleración de la innovación hace muy difícil prever los contenidos y el alcance concreto de las grandes transformaciones. Ahora bien, es evidente que “las sorprendentes innovaciones provocadas por la cuarta revolución industrial, desde la biotecnología hasta la inteligencia artificial, están redefiniendo lo que significa ser humano...No cambia lo que hacemos, sino lo que somos”. (Schwab, 2016a, p.17).

La respuesta a la misma debe ser integrada e integral, involucrando a todos los actores de la política mundial, de los sectores público y privado, a la academia y la sociedad civil (Schwab, 2016b, p.1). Y... cuanto más pensemos en cómo aprovechar la revolución tecnológica, más nos examinaremos a nosotros mismos y analizaremos los modelos sociales subyacentes que estas tecnologías encarnan y habilitan y tendremos más oportunidades de dar forma a la revolución de una manera que mejore el estado del mundo (Schwab, 2016a, p.13).

Así pues, difícilmente se puede transformar nuestra sociedad, en la que todos contribuimos a generar resultados que nadie desea (Figura 1), sin cambiar el nivel de consciencia desde el que actuamos.

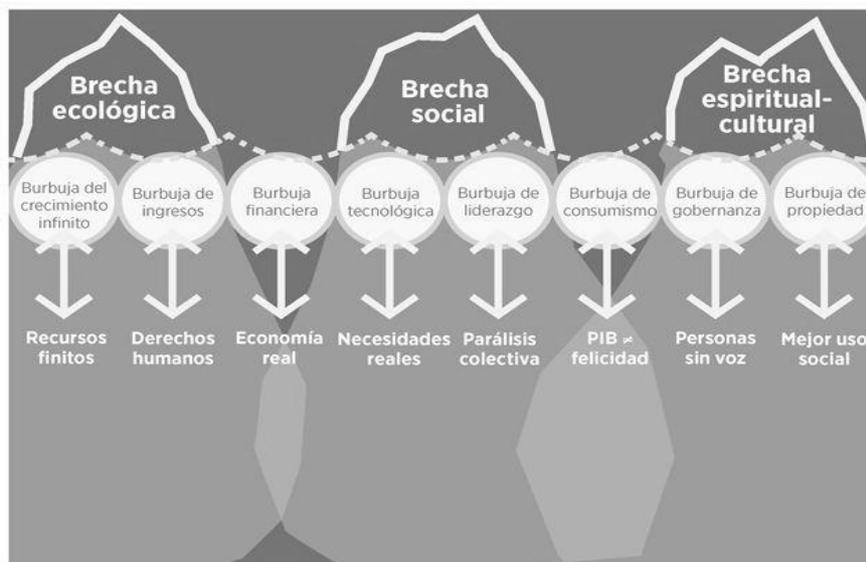


Figura 1. Modelo del iceberg: superficie de síntomas y desconexiones estructurales

(Burbujas) que hay debajo de ellas (Scharmer y Käufer, 2015, p. 17).

## Nuevo escenario

La nueva realidad que vivimos ha de ser considerada una oportunidad para reflexionar y establecer otros modos de hacer orientación profesional. Hemos de buscar las posibilidades de nuevos espacios más flexibles y más democratizadores e igualitarios para una educación y orientación a lo largo de la vida.

Quizá sea el momento de generar un tiempo de reflexión para componer un espacio de acción y de reconstrucción. Es necesario reconstruir una nueva identidad de la orientación, un nuevo modelo que responda a un desarrollo social sostenible bajo el principio de justicia social y reanudar el enfoque humanista de la orientación, una orientación en busca del sentido y más consciente que favorezca la adaptación, pero también la emancipación en el sentido de Paulo Freire.

Probablemente la mayor crisis de nuestro días sea la del modelo de pensar, el cómo abordamos los problemas. Afrontar los retos del porvenir exige ver el mundo desde nuevas perspectivas. Con mente abierta, corazón abierto y voluntad abierta (Scharmer, 2017), para

conectar con las posibilidades emergentes del triángulo empleabilidad, formación y orientación (Echeverría, 2016).

El *quid* de la cuestión radica en cómo usar el poder de la atención plena no solo para el desarrollo del individuo, sino también para la evolución y transformación de sistemas más grandes, del colectivo, de la comunidad, ya que “difícilmente se puede transformar nuestra sociedad, en la que todos contribuimos a generar resultados que nadie desea, sin cambiar el nivel de consciencia desde el que actuamos” (Scharmer, 2017, p.22). Esta perspectiva de la Teoría U, refuerza el enfoque de la orientación como proceso introspectivo y reflexivo, vinculado a su vez a la cultura Ubuntu del “Yo soy, porque nosotros somos”, procedente de Sudáfrica. Una actitud ante la vida basada en la creencia de un vínculo humano universal que hace que conectados seamos más capaces de superar retos.

### **Intervención orientadora**

El futuro postpandémico parece lejano porque el presente se hace eterno. La pandemia está dejando graves secuelas y es importante proponerse desafíos alcanzables con mente, corazón y voluntad abierta. Entre ellos, se plantea el reto de reconstruir una nueva orientación, demostrando capacidad experimental real de adaptación, de elaborar nuevos discursos y de desarrollar nuevas propuestas adecuadas al contexto.

En este entorno, la orientación profesional está llamada a jugar un rol estratégico en el triángulo de formación, orientación, empleo, para articular una fructífera relación dialéctica entre los requerimientos del entorno laboral y la competencia de acción profesional de las personas (Echeverría, 2002). Su apoyo al desarrollo profesional es más importante que nunca, para equilibrar los objetivos personales vinculados a vivir una vida feliz, segura y digna, con los orientados al crecimiento socioeconómico, relacionados con la gestión del talento, la productividad y la innovación (OIT y ETF 2021).

Como reconoce el informe *Investing in Career Guidance* (2019, p.2), patrocinado por la Comisión Europea, UNESCO, OIT, OCDE, CEDEFOP y ETF, la orientación está llamada a “ayudar a las personas a alcanzar su potencial, a que las economías sean más eficientes y las sociedades más justas”, actuando como lubricante del desarrollo y fomento del talento humano. Desde nuestra óptica, su misión esencial es la de:

Potenciar el esclarecimiento de posibilidades personales con sentido, mediante la identificación, elección y/o reconducción de alternativas formativas, profesionales y personales, acordes al potencial y proyecto vital de cada persona, contrastadas a su vez con las posibilidades ofertadas por los entornos educativos, laborales y sociales e implementados al máximo (Echeverría et al., 2008, p.14).

Esta concepción de la orientación tiene muy presente sus tres principios fundamentales de prevención, desarrollo e intervención social y especialmente éste último, encaminado a potenciar la transformación de condicionamientos contextuales y determinantes sociales que dificultan la toma de decisiones contrastadas y el desarrollo de las personas. A su vez, estos principios clásicos de la orientación han de complementarse con otros emergentes, que giran en torno al principio de justicia social, tales como los de compromiso, igualdad, equidad, responsabilidad, sostenibilidad, inclusión, equilibrio y participación.

La tradicional función de ajuste de la orientación pierde su sentido en plena Revolución 4.0, donde los requerimientos profesionales de los sistemas productivos evolucionan mucho más rápidamente que los sistemas formativos, por lo que es preciso un modelo de orientación que se:

- a) Anticipe a las necesidades mediante el desarrollo de competencias transversales, requeridas en diferentes trabajos y contextos diversos;

- b) Considere a la persona como un ser en continuo crecimiento personal y profesional y focalice la intervención orientadora en el desarrollo de su competencia de acción profesional (Echeverría, 2002);
- c) Potencie la transformación de condicionamientos contextuales y determinantes sociales, que dificultan la toma de decisiones contrastadas y la autorrealización o desarrollo de las personas.

Esta visión se desmarca nítidamente de algunas prácticas orientadoras, que la reducen a pura información o a funciones reactivas de mera “ayuda asistencial”, de “apagafuegos de problemáticas” personales y/o sociales o de “acoplamiento al mercado laboral”, etc. Más que orientar a las personas por encaminamientos ciertos y seguros, es primordial que aprendan a orientarse en un entorno VUCA-volátil, incierto, complejo y ambiguo-, donde “no hay camino, se hace camino al andar” (Machado) y más que “dar peces”, es preciso “enseñar a pescar”. Sobre todo, ante el paradigma laboral emergente, donde el trabajo estandarizado y rutinario se desplaza hacia el trabajo personalizado, creativo e innovador, los aprendizajes se mueven de lo formal a lo informal y los conocimientos evolucionan de lo explícito a lo implícito.

En este nuevo contexto se ha de ir más allá de algunos enfoques de orientación (Martínez-Clares, 2002), como los exclusivamente psicológicos o sociológicos. Los primeros abogan por un ejercicio reflexivo sobre los determinantes personales y acaban por responsabilizar casi exclusivamente al individuo del logro de los objetivos de cambio y desarrollo. Los segundos centran la intervención orientadora en el cambio de los condicionamientos situacionales, a la espera de que éstos permitan por sí solos la autorrealización de las personas. Mayor funcionalidad, eficiencia y eficacia demuestran los enfoques ecológicos, como el derivado de la Teoría U, que asumen todos y cada uno de los factores configuradores de los procesos de inserción, reinserción y desarrollo socio-

profesional y actúan consecuentemente sobre los entornos materiales y humanos, preservando el protagonismo de la persona.

Se ha de impulsar una orientación sistémica, holística, inclusiva, comprometida, crítica, proactiva, sostenible, a lo largo de la vida, con un carácter educativo y también social. Se necesita de una nueva orientación que de coherencia, consistencia y congruencia a la nueva realidad que vivimos, en la que tenemos que actuar con templanza, serenidad, calma, sosiego y aceptación del momento presente, porque tenemos una responsabilidad y compromiso con nuestro entorno profesional y también con el desarrollo integral y armónico de la persona.

Es tiempo de aprender a estar con otro “modo ser” en la orientación y concebirla como un continuo dinámico (activo), flexible (adaptable), integral (completo), inclusivo (comprehensivo, para todos), a lo largo de la vida (en cualquier fase vital) y con un carácter transformador y de cambio (empezando por nuestros cambios para lograr cambios mayores, de lo personal a lo colectivo, de lo local a lo global). Es decir, como un proceso estratégico que nos permite estar conectado con el futuro más próximo, que nos facilita el conocimiento de sí mismo y del entorno, para tomar decisiones acordes a nuestro potencial y proyecto vital.

Es preciso concebir la práctica orientadora como un proceso de acompañamiento, palabra que viene del latín *companiare* (compartir el pan con alguien). Es decir, caminar al lado de las personas compartiendo una parte de su vida itinerante. Los dos grandes pilares de este acompañamiento son la confianza y la cooperación, porque el fin último de la orientación es lograr la autonomía de la persona y una toma de decisiones madura y responsable. En definitiva, que la persona llegue a ser quien es para lograr su autorrealización.

Por ello, no solo se ha de concebir la orientación como un servicio de apoyo, sino también como una acción socioeducativa. Ayuda a las personas a aprender y las acompaña a gestionar el presente, analizando el pasado y proyectando el futuro. Ante todo, la orientación

ha de poner el foco en la persona, promoviendo la calidad de vida, la igualdad de oportunidades y una ciudadanía activa.

Esta orientación centrada en la persona debe contribuir a la construcción de trayectorias vitales con sentido y en contextos sociocomunitarios convulsos, respondiendo a los cuatro interrogantes esenciales del proceso de orientación, según el modelo de DOTS (Watts, 1996).

≡ *¿Dónde estoy?* - Tomar conciencia del entorno y oportunidades, en todo lo concerniente al conocimiento de la sociedad, pueblo, realidad económica, cultural, formativa, política, histórica de cada uno. Es decir, explorar dinamismo social del entorno.

≡ *¿Quién soy?* - Tomar conciencia de uno mismo, todo lo relativo al conocimiento de sí mismo, a la identidad personal, autoconcepto y autoestima, motivaciones, intereses, miedos, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, etc.

≡ *¿Qué hacer?* - Aprender a tomar decisiones, al posicionamiento ante el conjunto de alternativas u opciones.

≡ *¿Cómo hacerlo?* - Aprender a transitar y configurar itinerarios en un mundo VUCA.

### **Enfoque ecosistémico de la orientación**

La respuesta a estos interrogantes en los tiempos que corren requiere un enfoque ecosistémico de la orientación, que posibilite viajar hacia dentro, para orientar, liderar y cambiar lo externo, tal como propone la Teoría U, postulada por el profesor de Massachusetts Institute of Technology, Otto Scharmer, colaborador de Peter Senge.

Es un marco teórico y a la vez un método de desarrollo personal y social, encaminado a desligarse de viejos paradigmas y promover nuevas formas de pensar que propicien la innovación. Parte del principio de que la forma en que se afrontan las situaciones determina cómo se van a desarrollar y el lugar interior desde el cual se encaran las acciones, está

frecuentemente lleno de ideas preconcebidas. Por ello, es preciso conectar con ese interior y abrirlo, tanto racional, como emocionalmente, para buscar nuevas formas de tomar decisiones contrastadas y generar los cambios precisos. Trata así de contrarrestar el inmovilismo de la denominada zona de confort y producir reajustes personales, organizativos y sociales, a través de una serie de herramientas encaminadas a desentrañar el “conócete a ti mismo” (γνωθισεαυτόν, frase inscrita en la fachada del Templo de Apolo en Delfos), eje de todo proceso de orientación.

A su vez, aporta un esquema metodológico, para propiciar metamorfosis profundas y sostenibles en las personas y organizaciones, asumiendo el hecho de que unas y otras responden a su entorno desde su particular forma de ver el mundo, en “modo descarga”; un modo lleno de juicios y opiniones que configuran una manera de situarse ante los fenómenos y de actuar en consecuencia, tan presente a veces en los procesos de orientación.

Así pues, es una forma de actuación global basada en la conciencia individual, que activa el principio de intervención social de la orientación y recaba a sus profesionales asumir la función de agentes de mediación sistemática, intencional y continua.

La estructura de nuestra conciencia y de nuestra atención determina el camino por el cual avanzan los procesos personales, grupales, institucionales o globales. Para afrontar las tres grandes brechas y entre otras las ocho desconexiones estructurales, reflejadas en la figura 1, es preciso actualizar nuestra lógica socioeconómica y transitar desde una civilización que maximiza el "yo", enfocado enteramente al bienestar de uno mismo, a una conciencia ecosistémica más profunda de quiénes somos realmente y qué queremos ser como sociedad, que enfatiza el bienestar del todo.

Buena parte de los métodos y técnicas de orientación siguen anclados en fórmulas y procedimientos del pasado, para afrontar problemáticas emergentes, sin la transformación requerida. Se basan en aprender del ayer, mientras que los principales retos a los que nos

enfrentamos hoy en día requieren dejarlo atrás, para conectar y aprender de las nuevas posibilidades futuras y tomar decisiones acordes a las mismas.

Los métodos tradicionales, influenciados por la cosmovisión occidental / cartesiana, tienden a asumir que aprendemos de lo que ya hemos realizado. Este proceso nos conduce a observar lo realizado previamente, reflexionar sobre ello y sacar conclusiones, en función de ellas planificar lo que haremos en adelante ante situaciones similares y a partir de ahí volver a actuar. Es el tipo de aprendizaje fomentado por los modelos educativos que propician el pensamiento analítico en detrimento del pensamiento relacional, que es precisamente el generador de visiones de futuro.

Hay otra forma de aprender que complementa la anterior, sin ser antagónica, sobre todo ante retos como los planteados por la Revolución 4.0., Schamer y Kaufer (2015) la denominan *presencing*, una palabra mixta que combina *presence* -el estado de ser en el momento presente- y *sensing* –sentir, percibir la posibilidad futura-. Significa un estado de atención elevado, que permite tanto a personas como a grupos desplazar el espacio interior desde el cual operan.

### **Esencia del proceso**

Este soltar el pasado para aprender y conectarse con las posibilidades de futuro, requiere crear un entorno mental propicio para la innovación y seguir una serie de acciones esenciales en todo proceso de intervención orientadora (Figura 2), que permitan pasar de una visión egoica a una ecológica, una vez desprendidos de los esquemas mentales del pasado, que impiden pensar, sentir y hacer desde la totalidad. Con mente, corazón y voluntad abierta.

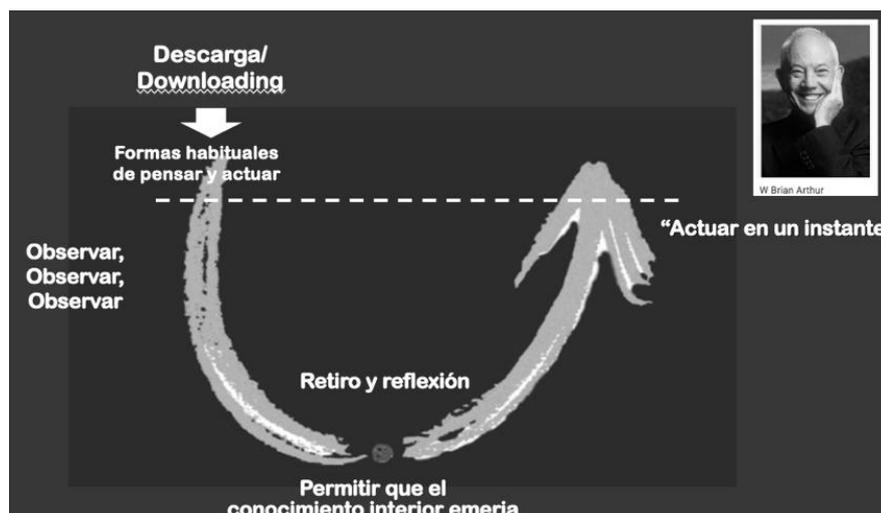


Figura 2. Principales acciones de la Teoría U

La primera de estas acciones es *observar, observar, observar*. Ello implica detener las formas habituales de actuar - dejar de descargar - y sumergirse en los lugares de mayor potencial, en lo que es esencial de la situación a la cual uno se enfrenta.

El segundo acto es de *retiro y reflexión*, para permitir que el conocimiento interno emerja. Es decir, ir al espacio interior de tranquilidad donde el conocimiento aflora. Escuchar todo lo que se aprende al observar y centrar la atención en lo que quiere germinar, poniendo particular atención en el rol de cada uno y en su propio camino. Es decir, aquello acorde al potencial y proyecto vital de cada persona.

La tercera actividad es la de *actuar en un instante* en palabras de Brian Arthur, padre de la moderna teoría de los rendimientos crecientes. Se trata de hacer un prototipo de lo nuevo, creando una pequeña pista de aterrizaje para el futuro, que permita ensayar y experimentar.

Así pues, el movimiento hacia abajo por un lado de la U conecta con lo que está fuera de nuestra burbuja institucional. Viene a coincidir con el interrogante *¿Dónde estoy?* del modelo DOTS. Es decir, conciencia de oportunidades y descubrimiento de posibilidades del entorno.

La parte inferior de la U conecta con lo que emerge desde dentro. Con la conciencia de uno mismo, que interpela el interrogante de *¿Quién soy?* del citado modelo y conduce a explorar las motivaciones, potencialidades, competencias, etc. de cada persona.

A su vez, el desplazamiento hacia arriba por el otro lado de la U trae lo nuevo al mundo. Primero, tomando las decisiones contrastadas, concatenadas al interrogante *¿Qué haré?*, según el modelo al que venimos refiriéndonos. Después, anticipándose a la forma de implementar decisiones y afrontar sus consecuencias, que plantea el interrogante *¿Cómo lo haré?*

### Desarrollo de la intervención orientadora

Este proceso de dejar ir el viejo Ego y dejar venir la posibilidad futura más alta de Ser establece una conexión sutil con una fuente profunda de conocimiento. Radica en que el yo actual y el mejor yo futuro comienzan a escucharse y resuena la experiencia de llegada de lo nuevo y transformación de lo viejo, a través de la tecnología social del *presencing*, representada en la Figura 3.



Figura3. Teoría U: Proceso de la intervención orientadora (Patarroyo y Ruiz, 2010, p. 7)

La vertiente descendente de la U consiste en dejar de escuchar los continuos juicios y opiniones sobre lo que ocurre, para abrirse a nuevas visiones, a nuevas formas de entender e interpretar lo que ocurre. Este proceso conduce a la base de la U, a la “presencia plena”, donde se produce una profunda conexión con los valores profundos de cada persona. A partir de ese contacto se remonta por el otro lado de la U, generando nuevas posibilidades de acción, experimentadas y finalmente integradas en cada persona y/o en las organizaciones a las que pertenecen.

**A. *Descargar:* escuchar lo que la vida pide que hagamos.**

La escucha y el diálogo son la puerta de entrada al proceso U. La escucha efectiva del futuro emergente requiere la creación de un espacio abierto en el que otros puedan contribuir. Radica en escucharse a uno mismo -lo que la vida le está pidiendo hacer-, a los otros -especialmente los que puedan estar relacionados con esa llamada- y con aquello que emerge del colectivo con el que se comparte. Además, requiere mantener la atención enfocada en la más alta posibilidad futura del grupo y permanecer intencionalmente incompleto. Dejar atrás los caminos trillados y asumir como el poeta (Machado) que “no hay camino, se hace camino al andar”

**B. *Observar:* prestar atención con la mente totalmente abierta.**

Tras escuchar lo que la vida pide a cada uno, procede ver con nuevos ojos, observar con mente abierta, percibir aquello que es diferente a lo que pensamos, deteniendo la “voz del juicio” (VDJ), que tiende a matar las ideas antes de nacer. Suspender la VDJ significa detener el hábito de juzgar basado en experiencias del pasado y abrir un nuevo espacio de indagación y asombro, ya que si no resulta infructuoso cualquier intento de acceder a mayores metas.

Una vez conocidos los pros y contras, se ha de prestar atención con mente abierta al contexto de la situación en la que cada uno se encuentra y observar si los hechos descubiertos contradicen las creencias. Es el momento de comenzar a investigar el ecosistema del proyecto

perseguido, tratando de responder al interrogante *¿Dónde estoy?* (*Opportunity awareness*) del modelo DOTS (Watts, 1996), mediante búsqueda de información, contraste de fuentes, formulación de preguntas fértiles desde diferentes ángulos de vista, evitando así interpretaciones que impidan abrir nuevos espacios de exploración.

**C. *Sentir, percibir:* conectarse con el corazón.**

Es el momento de asumir que si “la cabeza construye puentes, es el corazón el que los cruza” en palabras de Nisargadatta, gurú indio del no dualismo. Es la fase de aproximarse a los asuntos de manera vivencial, de conectarse a las fuerzas del cambio con actitud abierta, que sólo se dispone cuando se cultiva la capacidad de apreciarlo circundante, deteniendo la “voz del cinismo” VDC. Tiene que ver con la escucha empática o apertura emocional y es la decisión tomada en un momento dado, aunque sea de forma inconsciente, de vincularnos al otro o de relacionarnos de otro modo con el entorno en el que se opera.

Es cuestión de concentrarse en la observación sin juzgar, para poder abrirse y conectar con otros puntos de vista. La puerta de entrada para bucear en tales territorios es la inmersión directa en los asuntos, con todos los sentidos, de tal manera que las acciones resultantes de este tipo de conciencia tienden a ser espontáneas, sin ser todavía resultado de un proceso definitivo de toma de decisiones.

Por ejemplo, explorar con esta actitud el mundo laboral desde edades tempranas a través de entrevistas, visitas a empresas (*jobshadowing*), actividades de voluntariado, etc. es esencial para orientar el desarrollo profesional futuro, como reconocen recientes informes de la OCDE (2021) OIT y ETF (2021).

**D. *Presenciar:* conectarse con el origen más profundo del ser y su intención.**

Mientras que un corazón abierto permite ver las situaciones desde la totalidad, la voluntad abierta posibilita empezar a actuar desde el todo que trata de emerger, conectarse con el origen más profundo del ser y su intención, deteniendo la “voz del miedo” (VDM).

Esta inflexión de la U, ligada a la escucha generativa de conexión con el futuro emergente, marca el punto cero, desde el cual se parte hacia una nueva forma de enfocar los proyectos, captando nuevas posibilidades, que antes podían pasar desapercibidas. Al llegar al estado de *presencing*, antes descrito, la percepción comienza a suceder desde una posibilidad futura, que depende de cada uno hacerla realidad, traerla al presente, percibiendo más allá de la realidad visible superficialmente captada. Esta plena presencia es un movimiento hacia el yo que emerge desde el futuro, el camino hacia la auténtica identidad, que promueve la orientación, tratando de conseguir que cada persona llegue a ser la que es.

Para poder recorrerlo convenientemente, es preciso generar espacios de reflexión y retiro, ir al lugar interior de quietud donde el conocimiento sale a la superficie. Se necesitan momentos de silencio y entornos adecuados de meditación, para facilitar el acceso a las fuentes de creatividad y espiritualidad, como promueven las filosofías orientales, de donde emanan técnicas como el *mindfulness*. Todo ello para que haya una captación de sentido, hasta llegar a vivenciar las preguntas claves, que acompañan a la vida de los humanos: *¿Quién soy?*, *¿Cuál es mi trabajo?* *¿Cuál es mi talento?*

De esta forma se implementa la idea del *Selfawareness* del modelo DOTS, tendiente a favorecer la toma de conciencia sobre lo que cada uno puede y quiere ser -*autoconcepto*- a base de explorar sus conocimientos, capacidades, competencias e intereses, junto a las circunstancias de su entorno, cuya valoración da pie a la autoestima, determinada por las experiencias, expectativas y atribuciones.

**E. *Cristalizar*: abrirse al futuro con intención renovada.**

El movimiento ascendente de la U, iniciado en esta fase, trata de reintegrar intencionalmente el pensamiento -cabeza-, el sentimiento -corazón- y la voluntad -manos- y generar así un ciclo de aprendizaje rápido basado en la experimentación, contrarrestando el proceder sin conciencia (acción reactiva), el reflexionar sin intención de obrar (parálisis por análisis) y el hablar por hablar sin actuar (verborrea).

Es el momento de conectar con el futuro, formulándolo de modo que ayude a orientar la acción y realizándolo con clara intención de abrirse a lo nuevo. La cristalización ocurre desde el espacio interior del conocimiento y el ser, mientras que el proceso normal de visionar puede suceder desde cualquier otro lugar, incluso desde el modo de operar en descarga. Se genera cuando una persona y/o grupo comienzan a reflexionar sobre una meta concreta, pensando en qué acciones pueden ayudar a conseguir algo y tratando de encontrar solución a los problemas.

De esta forma se enriquece el paso de *Decisión learning* del modelo DOTS, al desarrollar las habilidades necesarias para generar alternativas, interrelacionando lo que cada uno y/o el grupo desea y valora, con las limitaciones propias y posibilidades del entorno donde se ubica, hasta tomar decisiones contrastadas de manera consciente y responsable.

**F. Crear prototipos: integrar cabeza, corazón y manos.**

Continuando con el proceso de integrar pensamiento, sentimiento y voluntad en un contexto de aprendizaje y aplicación práctica llega el momento de dar forma concreta a lo nuevo, aunque esté incompleto. Ello contribuye a cambiar el enfoque que se tiene sobre las cosas, a pasar de lo abstracto a lo tangible, mediante el diseño de lo que se pretende lograr.

El término prototipo se refiere a microcosmos experienciales del futuro, que se aspira a crear. Elaborar un prototipo significa representar las ideas, antes de que estén completamente desarrolladas, de tal manera que se pueda hacer en poco tiempo, a pequeña escala, pero que permita explorar el futuro a través de la acción y no mediante el análisis. Y es que para

conectarse con la mejor posibilidad futura de cada uno y generar ideas fructíferas es preciso acceder a la inteligencia del corazón y de la mano y no solo a la inteligencia de la cabeza.

Es la mejor manera de abordar la fase *Transition learning* del modelo DOTS, al facilitar los aprendizajes necesarios para anticiparse a la forma de aplicar las decisiones tomadas y afrontar sus consecuencias, mediante la planificación de acciones a corto, medio y largo plazo, de acuerdo al potencial y recursos de cada uno y/o del grupo, así como a las necesidades y aspiraciones personales y grupales.

**G. Actuar:** *pasar del prototipo a la realización.*

Una vez diseñado lo que se pretende conseguir, es cuando el prototipo se ha de convertir en un proyecto, producto, etc. real. Es el momento de integrar el prototipo en la práctica diaria, de desplegar la acción desde otro nivel de capacidad de innovación y transformación sostenible de la realidad. Es la máxima expresión de lo que cada persona y/o grupo puede llegar a ser, al dejar de reaccionar ante los problemas como hacía en el pasado y estar preparado para cristalizar su estado de “plena presencia” en una forma de actuar diferente. Con frecuencia lo que uno imagina que va a lograr al principio del proceso U es bastante diferente de lo que realmente emerge y a veces se requiere la colaboración de diferentes grupos de interés, para evaluar lo que funciona y lo que no.

Hay ejemplos de cómo esta capacidad de actuar y operar puede funcionar desde una totalidad mayor. Las respuestas a los fenómenos adversos son uno de ellos. Sobre todo, cuando no existen o son insuficientes los mecanismos existentes, para responder a las brechas tecnológicas, socioeconómicas y culturales en las que nos vemos inmersos.

## **Conclusión**

Las grandes transformaciones, en las que se ve inmersa nuestra sociedad, demandan un replanteamiento de la intervención orientadora. Si se aspira a potenciar el esclarecimiento de

posibilidades con sentido, acordes al potencial y proyecto vital de cada persona, se ha de renovar el nivel de consciencia desde el que habitualmente se actúa. Afrontar los retos de un porvenir VUCA exige ver el mundo desde nuevas perspectivas. Requiere abrir la mente, el corazón y la voluntad y suspender los viejos hábitos de juicio y opiniones, que matan las ideas, motivaciones y acciones antes de nacer.

Los principales desafíos a afrontar hoy en día requieren dejar atrás el pasado para conectar y aprender de las posibilidades futuras y tomar decisiones acordes a las mismas. Es preciso cambiar nuestro pensamiento como individuos y como sociedad y aprender del futuro emergente.

La Teoría U, resumida en la figura 4, marca el camino a seguir a base de la transformación de la percepción, de uno mismo y de la acción. El resultado no depende tanto de qué se haga o cómo se actúe, cuanto del espacio interior desde el que se opere, de la calidad de la atención o consciencia. Allí donde se pone la atención es donde irá la energía. Por tanto, se ha de cambiar la atención de lo que se está tratando de evitar, a lo que se quiere traer a la realidad.

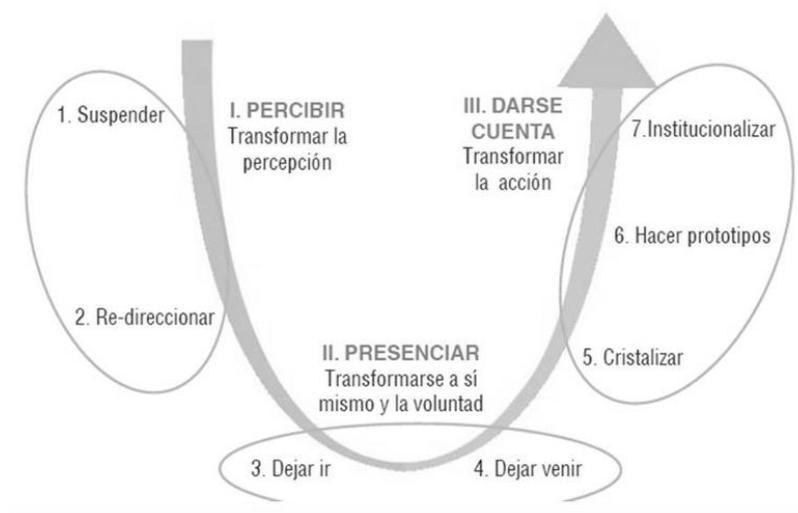


Figura 4. Síntesis del proceso de la Teoría U

Cabe pues considerar la Teoría U como un enfoque ecológico de la intervención orientadora que enfatiza el análisis introspectivo, que va de lo individual a lo comunitario, de lo local a lo global, promoviendo la reflexión de las personas sobre una serie de elementos que juegan un papel relevante en la planificación y desarrollo de la carrera profesional. A su vez, es una metodología para trabajar retos complejos de forma natural y gradual, resolviendo problemas e impulsando una extensa gama de recursos, para abordar los cambios disruptivos.

## Referencias

- Bauman, Z. (2021). *Vivir en tiempos turbulentos. Conversaciones con Peter Haffner*. Editorial Tusquets.
- Comisión Europea, UNESCO, OIT, OCDE, CEDEFOP y ETF (2019). *Investing in career guidance*. Recuperado de <https://www.cedefop.europa.eu>
- Echeverría, B. (1993). *Formación Profesional. Guía para el seguimiento de su evolución*. Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Echeverría, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 1 (20), 7-43.  
<http://revistas.um.es/rie/article/view/97411/93521>
- Echeverría, B. (Coord.), Isus, S., Martínez-Clares, P. y Sarasola, L. (2008). *Orientación profesional*. Editorial UOC.
- Echeverría, B. (2016). Empleabilidad, formación y orientación. En A. Pantoja et al. (Coords.), *La orientación educativa en la sociedad actual. Libro de Actas del III Congreso Internacional sobre Diagnóstico y Orientación* (pp.1-24). Fund. Universitaria Iberoamericana.  
[https://www.researchgate.net/publication/308050638\\_Empleabilidad\\_formacion\\_y\\_orientacion](https://www.researchgate.net/publication/308050638_Empleabilidad_formacion_y_orientacion)
- Echeverría, B. y Martínez-Clares, P. (2018). Revolución 4.0, Competencias, Educación y Orientación. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12 (2), 4-34.  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v12n2/a02v12n2.pdf>
- Martínez-Clares, P. (2002). *La Orientación psicopedagógica: Modelos y estrategias de intervención*. EOS.

OCDE (2021a). Getting the most out of employer engagement in career guidance. *OCDE Education Policy Perspectives*, 36. OCDE Publishing.

<https://doi.org/10.1787/fbbc3788-en>

OCDE (2021b). *How youth explore, experience and think about their future: A new look at effective career guidance*. OECD Publishing. <https://bit.ly/3newkAZ>

OIT y ETF (2021). *Developing national career development support systems: Pathways to enhance lifelong career guidance, career education and career development support for workers*. International Labour Organization and European Training Foundation.

[http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS\\_800036/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_800036/lang--en/index.htm)

Patarroyo, Z. y Ruiz, J. (2012). *Abordando el punto ciego de nuestro tiempo. Resumen ejecutivo del libro de Otto Schamer*.

[https://www.presencing.org/assets/images/publications/02\\_TU-ExecSum-Spanish\\_2\\_0.pdf](https://www.presencing.org/assets/images/publications/02_TU-ExecSum-Spanish_2_0.pdf)

Scharmer, C. O. y Käufer, K. (2015). *Liderar desde el futuro emergente. De los egosistemas a los ecosistemas económicos*. Eleftheria.

Scharmer, C. O. (2017). *Teoría U: liderar desde el futuro a medida que emerge*. Eleftheria.

Schwab, K. (2016a). *La cuarta revolución industrial*. Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.U.

Schwab, K. (2016b). The Fourth Industrial Revolution: What it means, how to respond.

*Foreign Affairs World Economic Forum*.

<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>

Watts, A. G. (1996). Experience-based learning about work. En A. G. Watts, B. Law, J. Killeen, J. M. Kidd y R. Hawthorn, *Rethinking careers education and guidance: Theory, policy and practice* (pp. 232-246). Routledge.