

Orientar desde el futuro emergente

Orienting from the emerging future

Benito Echeverría Samanes y Pilar Martínez-Clares¹

*Universidad de Barcelona

**Universidad de Murcia

Resumen

La intervención orientadora se enfrenta a grandes desafíos -ecológicos, sociales y culturales-, que impiden o dificultan que las personas lleguen a ser lo que son en una sociedad volátil, incierta, compleja y ambigua, como es la nuestra. En este entorno, una de las funciones esenciales de la orientación es transformar los condicionamientos contextuales y determinantes sociales, que dificultan la toma de decisiones contrastadas, la autorrealización y desarrollo de las personas. No basta con generar cambios de los síntomas que evidencian los problemas. Es preciso transmutar las estructuras subyacentes, los modelos mentales que las sustentan y las fuentes responsables de generarlos, para lograr una mejor relación con uno/a mismo/a, con los/as demás y con todo el sistema, como preconiza el enfoque de justicia social de la orientación. Desde esta perspectiva, se trata construir una conciencia crítica, poner nombre a la opresión e injusticias, cuestionar qué es lo normal, animar a las personas a trabajar juntas y trabajar en variedad de niveles, exigiendo a los profesionales de la orientación abordar las estructuras y los sistemas generadores de los problemas, que las personas experimentamos frecuentemente como inducidos. Una de las metodologías de intervención más acorde con este enfoque es la derivada de la Teoría U, consistente en el clásico triángulo de: a) Observación: abrir mente, corazón y voluntad; b) Reflexión: permitir que emerja el conocimiento interior; c) Acción: generar nuevas posibilidades de actuación, experimentadas y luego integradas en cada persona y en sus organizaciones.

Palabras clave: Orientación; pensamiento sistémico; justicia social; Teoría U.

I **Correspondencia:** Pilar Martínez-Clares, pmclares@um.es

Abstract

Guidance intervention faces great ecological, social and cultural challenges which prevent or hinder people from becoming what they are in a volatile, uncertain, complex and ambiguous society such as ours. In this environment, one of the essential functions of guidance is to transform the contextual conditioning factors and social determinants that hinder people's decision-making, self-realization and development. It is not enough to generate changes in the symptoms that evidence the problems. It is necessary to transmute the underlying structures, the mental models that sustain them and the sources responsible for generating them in order to achieve a better relationship with oneself, with others and with the whole system, as advocated by the social justice approach to counseling. From this perspective, guidance is about building critical awareness, naming oppression and injustices, questioning what is normal, encouraging people to work together and working on a variety of levels that require guidance practitioners to address the structures and systems generating the problems that people often experience as induced. One of the intervention methodologies most in line with this approach is that derived from Theory U, consisting of the classic triangle of: a) Observation: opening one's mind, heart and will; b) Reflection: allowing one's inner knowledge to emerge; c) Action: generating new possibilities for action, experienced and then integrated for each person and in their organizations.

Keywords: Guidance; systems thinking; social justice; Theory U.

Introducción

Nos encontramos inmersos/as en profundas brechas de carácter ecológico, social y espiritual-cultural. La primera pone de manifiesto la falta de conexión entre nuestro ser y la naturaleza (García, 2021). La segunda muestra la separación entre nuestro ser y el de los/as demás (Ayala, 2022). La tercera revela la disociación entre nuestro ser ordinario y nuestra máxima posibilidad de Ser (Rosset, 2017; Smith, 2018). Debajo de estas evidencias de nuestra patología social subyacen importantes desconexiones estructurales -burbujas, reflejadas en la figura 1.

Los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (ONU 2020; Díaz, 2021), promovidos por la ONU, tratan precisamente de superar estas brechas entre Yo vs Naturaleza (11 al 15), entre Yo vs Otros (1 al 10) y entre Yo vs Yo Mismo (16 y 17).

La mayoría de estas brechas, pero especialmente las dos últimas, obligan a un replanteamiento de la intervención orientadora (Echeverría y Martínez-Clares, 2021; CEDEFOP 2021; Harrison et al., 2022), incluidas problemáticas tan arraigadas en España como el abandono prematuro de educación y formación, desempleo, desigualdades, etc.

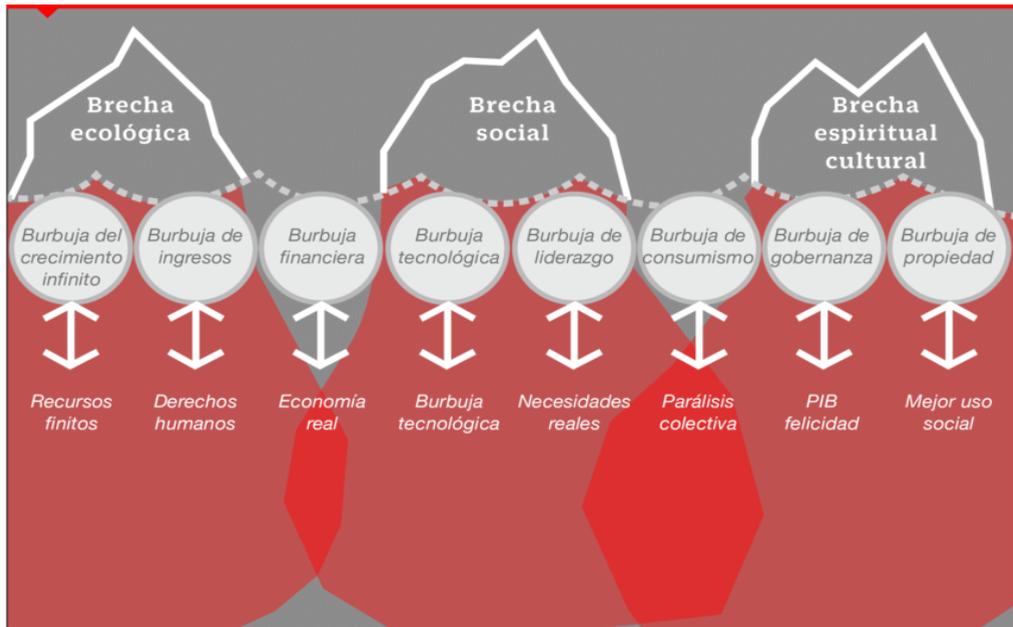


Figura 1. Modelo iceberg: Superficie de síntomas y desconexiones estructurales de la patología social del siglo XXI. Fuente: Scharmer y Kaüfer, 2015

Sirvan como muestra algunos fenómenos emergentes, con los que se encuentra la orientación en los tiempos que corren. Por ejemplo, ha de afrontar el tsunami de la Infocracia (Han, 2022), en el cual la información tiene su propia lógica, corre más que la verdad y ésta no puede alcanzarla. Igualmente, ha de atender a las situaciones distópicas, generadas en un mundo laboral hiper tecnologizado, perfectamente reflejadas en series como *Severance* (Erikson et al., 2022) y en novelas o fábulas como *Curling* (Berrocal, 2022), *El Silbido al Correr del Aire* (Butzbach, 2022), *Supersaurio* (El Mehdati, 2022). Ha de enfrentarse también a fenómenos como el de “Career cushioning” -amortización de la carrera- (Clason, 2022) o el de la “Great Resignation” (Ellerbeck, 2022) de abandono masivo y voluntario de miles de puestos de trabajo fijos por parte de personas que deciden buscar mejores oportunidades sin un despido que las fuerce a ello. Y, en fin, ha de estar muy atenta a los problemas de salud mental de *La Sociedad del Cansancio* (Han, 2017), donde el individuo se autoexplota hasta el agotamiento y la depresión en aras del rendimiento, como se describe en *Héroes. Asesinato Masivo y Suicidio* (Berardi, 2016) o en *No Seas Tú Mismo. Apuntes Sobre una Generación Fatigada* (Espugla, 2021) y en otras obras literarias del momento.

Pero, difícilmente se puede transformar esta sociedad, en la que todos contribuimos a generar resultados que nadie desea, sin renovar el nivel de consciencia desde el que actuamos (Scharmer, 2020). No basta con generar cambios de los síntomas que evidencian los problemas. Se necesita algo más. Es preciso transformar las estructuras subyacentes, los modelos mentales que las sustentan y las fuentes responsables de

generarlos, acudiendo a manantiales más profundos de conocimiento, innovación y creatividad. Solo así se podrá transitar de los “egosistemas”, enfocados al bienestar de uno mismo, a los “ecosistemas” (Scharmer y Kaufer, 2015), focalizados en el bienestar del todo (Capo, 2019; Scharmer, 2019).

La superación de estas disrupciones requiere actualizar nuestra lógica económica y nuestro sistema operativo. Los viejos patrones de pensamiento ya no son eficaces. Los verdaderos desafíos de nuestra sociedad precisan dejar atrás el pasado, para conectar y aprender de las nuevas posibilidades futuras. “Ningún problema puede ser resuelto desde el mismo nivel de pensamiento en que se creó”, como nos recordaba Einstein.

Las metodologías tradicionales de aprendizaje tienden a considerar que los problemas se solucionan reflexionando sobre las experiencias del pasado. Anteponen el pensamiento analítico y menoscaban el pensamiento relacional, generador de visiones de futuro. Según este enfoque, aprendemos de lo realizado y actuamos desde lo ya hecho.

En contraste con estas metodologías, el pensamiento sistémico enfoca los problemas de manera complementaria a la anterior, sin ser antagónica. Es mediante el proceso que la Teoría U denomina con el término “presencing”. Es una expresión que combina “presence” (estar presente, dejar venir el futuro a nosotros) y “sensing” (percibir, sentir la posibilidad futura). Se trata de un estado de atención elevado, que permite a personas y/o grupos trasladar el espacio interior desde el que actúan. Cuando este desplazamiento acaece, se comienza a operar desde un espacio futuro de posibilidades, que personas y/o grupos sienten que quiere emerger.

Objetivo: Orientar en tiempos revueltos

Si aspiramos a orientar desde este futuro emergente, ha de ser a base de observar y escuchar, para descubrir fuentes generadoras de ideas y crear un entorno propicio para crear e innovar. Es preciso soltar las amarras de los viejos paradigmas de pensamiento, para conectar con las posibilidades del porvenir y aprender de él, conforme aflora, con el fin 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, 2016, p.16).

Si los/as profesionales de la orientación nos distraemos con los síntomas que sobresalen en el iceberg del S. XXI, ignorando lo que subyace a ellos, probablemente recrearemos constantemente viejos patrones de intervención. Así, podemos acabar ejerciendo nuestra labor en contra de los intereses de las personas, que con la mejor intención del mundo pretendemos acompañar en el desarrollo de su proyecto vital.

Desgraciadamente, la influencia del pensamiento neoliberal continúa siendo hegemónica en nuestra sociedad en general y en la orientación en particular. Como manifiestan Irving y Malik-Liévano (2019):

A menudo atrapada en discursos dirigidos por el mercado y por la noción de que “el trabajo nos hace libres”, la orientación educativa y profesional se ha ubicado dentro de un marco económico acrítico. Se tiende a preparar a los individuos para tomar “buenas” decisiones educativas y ocupacionales, respaldadas por la necesidad de que adquieran las habilidades y competencias exigidas por los empleadores (y la economía) (p. 253)

Sobre el papel suenan muy bien las primeras líneas del súper evocado informe *Investing in Career Guidance*, patrocinado por la Comisión Europea, UNESCO, OIT, OCDE, CEDEFOP y ETF (2021):

Una orientación profesional eficaz ayuda a los individuos a aprovechar al máximo su potencial, a las economías a ser más eficientes y a las sociedades a ser más justas. Asimismo, es fundamental para facilitar las transiciones de las personas respecto a la educación y la formación, y para la movilidad dentro del mercado de trabajo (p.2)

Pero la cuestión clave es cómo conectar los requerimientos del mercado laboral con la competencia de acción profesional de quienes componen la fuerza del trabajo y con la formación necesaria para adquirirla y desarrollarla. Son dos logos (λόγος) condenados a entenderse, puesto que en el mundo actual resulta ilusorio aspirar a una estricta adecuación entre formación y empleo. Los requerimientos profesionales de los sistemas de producción evolucionan a un ritmo mucho más rápido que los sistemas educativos y de poco sirve focalizar la intervención orientadora en tratar de “encajar” a las personas. Difícilmente se puede conseguir este entendimiento, sin establecer una relación dialéctica entre las dos posiciones. Sin que una engulla a la otra, manteniendo cada una de las partes su logo, su razón de ser (Flecha, 2022).

La tradicional función de ajuste de la orientación pierde su sentido en un entorno VUCA -volátil, incierto, complejo y ambiguo-, donde “no hay camino, se hace camino al andar”, en palabras del poeta. Más bien requiere un modelo de orientación, que según Echeverría y Martínez-Clares (2021):

- a) Se anticipe a las necesidades mediante el desarrollo de competencias transversales, requeridas en diferentes (actividades) y contextos diversos;
- b) Considere a la persona como un ser en continuo crecimiento personal y profesional...;
- c) Potencie la transformación de condicionamientos contextuales y determinantes sociales, que dificultan la toma de decisiones contrastadas, la autorrealización y desarrollo de las personas (p. 8-9).

Estos tres principios de la intervención orientadora requieren explorar los límites del sistema y del yo. El tercero, concretamente, es esencial en el tránsito del ego-sistema al eco-sistema de la conciencia, para lograr una mejor relación con uno/a mismo/a,

con los/as demás y con todo el sistema, como preconiza el enfoque de justicia social y ambiental -ecojusticia- (Irving y Malik-Liévano, 2019) de la orientación profesional desde los postulados de la teoría crítica (Hooley, Sultana y Thomsen, 2018, 2020, 2021).

Enfoque de justicia social

Explorar los límites del sistema supone ir al lugar de mayor potencial, ponerse en la piel de los/as más marginados/as, ya que lo nuevo de cualquier sistema suele aparecer primero en la periferia. Viene a ser la lupa que permite detectar los problemas y las oportunidades mediante experiencias compartidas, para tomar conciencia y dar sentido a lo que realmente está sucediendo.

Algunos fenómenos acaecidos en los primeros años del siglo XXI han sido en este sentido especialmente significativos. Así, la crisis financiera de 2008 trajo consigo un periodo de estancamiento salarial, austeridad, desigualdades sociales, populismo, etc., generando un nuevo entorno para el desarrollo profesional, notablemente diferente del anterior. A su vez, estos cambios se han visto estimulados durante la Covid-19 y sus secuelas (Rodríguez y Montiel 2022), afectando a múltiples facetas de nuestras vidas (Unitar y Cifal, 2021). Entre otras consecuencias se han incrementado las desigualdades económicas y sociales (EUROFOUND, 2023) y ha afectado a la salud (Monereo et al., 2021), educación (Reimers, 2019), trabajo (OIT, 2020), etc. En fin, esta pandemia viene a ser una especie de “crisis matrioska” (Padilla y Gullón, 2020), que ha cambiado la manera de socializarnos y las dinámicas de vida, ha colapsado los sistemas de salud y ha puesto contra las cuerdas la economía mundial.

No es de extrañar, por tanto, que la intervención orientadora deba impregnarse cada vez más del enfoque de ecojusticia (Irving y Malik-Liévano, 2019; Hooley, 2020; Thomsen, Hooley y Mariager-Anderson, 2022). Es una lógica reacción a este nuevo entorno, que en cierto modo conecta con los orígenes del movimiento de orientación (Echeverría, 2016), implicado esencialmente en afrontar los problemas derivados de la división del trabajo en el tránsito del S. XIX al S. XX.

De acuerdo con la teoría crítica - con t y c minúsculas, diferente de la Teoría Crítica con T y C mayúsculas, que describe los enfoques de la escuela de Frankfurt - (Thomsen et al., 2022), el enfoque de justicia social para la orientación profesional se asienta sobre tres principios fundamentales: a) El desarrollo profesional de las personas está determinado por los contextos y comunidades en las que viven, estudian y trabajan; b) Las oportunidades que tienen las personas para su desarrollo profesional son desiguales, al vivir en un mundo diverso; c) La orientación profesional tiene capacidad de intervenir en este mundo dispar y contribuir a que las personas prosperen.

Por si sola, la orientación no puede eliminar las brechas (figura 1) y desigualdades estructurales. Sin embargo, puede contribuir a que las personas tomen conciencia de las mismas y se enfrenten a ellas, tanto individual como colectivamente. Es una oportunidad de aprendizaje útil, que contribuye a que personas y grupos consideren y reconsideren su día a día a la luz de nueva información y experiencias y en consecuencia tomen decisiones tanto individuales como colectivas contrastadas. De acuerdo con Hooley et al. (2018):

La orientación profesional ayuda a individuos y grupos a descubrir más sobre el trabajo, el ocio y el aprendizaje y a considerar su lugar en el mundo y planificar su futuro. La clave para esto es desarrollar la capacidad individual y comunitaria para analizar y problematizar los supuestos y las relaciones de poder, establecer redes y construir solidaridad y crear oportunidades nuevas y compartidas. Empodera a individuos y grupos para luchar dentro del mundo tal como es y para imaginar el mundo como podría ser (p.20).

Los mismos autores (Hooley et al., 2021) sugieren cinco indicadores característicos de la orientación profesional socialmente justa, que se vienen experimentando en el movimiento *Career Guidance for Social Justice*.

Construir una conciencia crítica

Persigue que las personas aprendan a percibir las contradicciones sociales, políticas y económicas y a actuar contra los elementos represivos de la realidad, de forma similar a como Paulo Freire (2002) concibe el proceso de “concientización”. Se trata de desarrollar una conciencia crítica del entorno, no solo percibiendo lo que acontece en sus vidas y en el mundo que las rodea, sino también escudriñando las causas de estos acontecimientos y en interés de quién surgen, para contribuir a la comprensión de las situaciones a las que se enfrentan y no solo reaccionen ante ellas a nivel personal.

Como considera el mismo Freire, el desarrollo de la conciencia crítica es un proceso participativo, mediante el cual los y las aprendices se convierten en productores/as de conocimiento (Savickas y Savickas, 2020) y, en último término, de una nueva realidad social. No puede reducirse a un proceso jerárquico de instrucción de las personas, ya que la conciencia crítica es tanto aprender sobre el mundo, como aprender haciendo. En gerundio.

Poner nombre a la opresión e injusticias

Trata de propiciar que las personas tomen conciencia de las injusticias y se organicen solidariamente, con el fin de lograr un digno desarrollo personal y profesional en un mundo que no es igual para todos. El proceso comienza con voluntad de nombrar las principales formas en las que se presenta la opresión - explotación, marginación, impotencia, imperialismo cultural y violencia -.

Explorar las experiencias grupales e individuales de estas cinco formas de opresión ayuda a poner un nombre a las mismas y asumir que no se tiene culpa de lo mucho que frecuentemente se entiende como fracasos personales. Un reconocimiento de las mismas aporta un correctivo a esta percepción, que puede empoderar a los/as desfavorecidos/as, cuando se combina con los otros indicadores. De esta forma se contrarresta el discurso de la “gestión de la carrera” y el enaltecimiento de la “empleabilidad” (Serrano y García, 2017; Gee, 2022), que a menudo puede llevar a las personas a culparse a sí mismas del “fracaso” e ignorar las desigualdades y los factores estructurales, acumulados en su contra. Una muestra ilustrativa de cómo nombrar la opresión es la

respuesta dada al movimiento *Black Lives Matter* por parte de los y las profesionales de la orientación (Majothi, 2020).

Cuestionar qué es lo normal

Es preciso dedicar tiempo a que las personas tomemos conciencia de que tal como se presentan actualmente las normas y relaciones de poder no siempre son las que deberían ser. Problematicar las palabras utilizadas, es otra manera de ser conscientes que lo admitido como “normal”, “correcto”, etc., es en realidad cuestionable, incorrecto, etc. Términos como “abandonos”, “NiNI”s, “empleabilidad”, etc. acaban frecuentemente culpabilizando a los individuos de los problemas y déficits, sin considerar los sistemas injustos que los originan.

Así, hasta los esfuerzos mejor intencionados de los profesionales de la orientación pueden acabar reforzando injusticias, en lugar de desafiarlas y acabar con ellas. Cuestionar la norma (Wikstrand, 2019) tiene casi siempre implicaciones importantes en la intervención orientadora. Por tanto, es necesario desafiar buena parte de los supuestos incorporados en las teorías del desarrollo profesional, ya que muchos de ellos asumen implícitamente formas neoliberales de producir y distribuir la riqueza y las oportunidades de la vida.

Animar a las personas a trabajar juntas

El objetivo es fomentar y facilitar la interacción social, la colaboración y la acción colectiva como parte del proceso de orientación, dado que bastantes dilemas experimentados en el desarrollo de las personas son difíciles de abordarlos exclusivamente a nivel individual. Con frecuencia, son problemas grupales, comunitarios y sociales a afrontar - por ejemplo, el desempleo -, que requieren soluciones comunes, basadas en la solidaridad, confirmando aquello de que “un problema compartido es un problema reducido a la mitad”.

El intercambio de perspectivas permite la identificación compartida de actividades, derivadas de la experiencia vivida por los participantes en lugar de acudir a modelos predefinidos. Esta exploración en grupos o comunidades puede ser facilitada y organizada por profesionales de la orientación o por los y las propios/as participantes. Para ello se puede contar con metodologías sociales propiciadas por el pensamiento sistémico, tales como la Teoría U (Scharmer, 2017; 2018), descrita a continuación, o recursos varios de orientación y asesoramiento en grupos (Rogers, 1971), investigación práctica (Poulsen et al., 2018) de orientación profesional en comunidades (Thomsen, 2017), etc.

Trabajar en variedad de niveles

La justicia social no se logra a través de una sola ruta. Más bien, es una lucha constante en muchos frentes y diferentes niveles, que nos exige a las y los profesionales de la orientación el compromiso de abordar las estructuras y los sistemas generadores de los problemas que los individuos a menudo experimentan como autoinducidos. Como reconocen Hooley et al. (2021):

No es cuestión de elegir si un profesional de la orientación profesional emancipadora ha de trabajar en el nivel micro (individual y grupal), meso (institucional y organizacional) o macro (sistema social y político)...

Se trata de tener en cuenta los tres niveles, incluso si uno se siente más preparado o más capaz de trabajar en un nivel que en otro en un momento determinado. La conciencia y los análisis del panorama general afectarán inevitablemente la forma en que trabajamos con individuos y grupos, al igual que la interacción significativa con individuos y grupos nos da una idea mucho mejor de las injusticias sistémicas (p.63)

Metodología Social

Una de las metodologías de intervención que mejor conecta con el enfoque anterior de orientación es la de la Teoría U, si bien son contadas por ahora las aportaciones al respecto (Echeverría y Martínez-Clares, 2021). Está promovida por Otto Scharmer (2017, 2018) - profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts -, que a su vez es presidente fundador del Instituto Presencing, plataforma de investigación-acción en la intersección entre ciencia, conciencia y cambio social y organizacional.

Según este Instituto, la Teoría U es un marco teórico del cambio de sistemas, basado en la conciencia y a la vez un conjunto de metodologías, utilizadas por muchas organizaciones y comunidades de todo el mundo (Ruiz, 2018), para abordar los desafíos globales del momento: educación, salud, finanzas, cambio climático, sistemas alimentarios, desigualdad y exclusión, etc.

Esta Teoría se centra en la interacción entre las organizaciones y quienes las configuran, asumiendo que el/la agente de todo proceso innovador es la persona y estableciendo las condiciones que facilitan y favorecen su óptimo desarrollo. Integra un conjunto de diferentes disciplinas de conocimiento (economía, pensamiento sistémico, etc.), de métodos de autoconocimiento (mindfulness, coaching, etc.) y modelos de ideación e intervención (design-thinking, prototipado rápido, etc.). Puede considerarse una tecnología social y una forma de intervención global, basada en la conciencia individual, acorde a los tres principios básicos de la orientación antes reseñados, pero especialmente al de transformación social, coincidente con el enfoque de justicia social.

Esta tecnología social mantiene en el fondo algunas similitudes con algunos enfoques de orientación, articulados en torno a los conocidos interrogantes de ¿Dónde estoy?, ¿Quién soy?, ¿Qué haré? y ¿Cómo lo haré? (Figura 2), como por ejemplo el modelo DOTS (Law y Watts, 2003).

Ambas concepciones asumen que la forma de afrontar las situaciones determina cómo se van a desarrollar y que el lugar interior desde el cual se afrontan, suele estar influenciado por ideas preconcebidas, aunque la persona no se sea consciente de ello. Concretamente la Teoría U busca conectar con ese interior y abrirlo racional y emotivamente, para encontrar nuevas formas de generar los cambios necesarios a nivel individual y social.

El camino a seguir toma forma de U (Figura 2) y comienza por descargar los patrones del pasado, las formas habituales de pensar y actuar. Por ejemplo, esas que llevan a elegir sin motivos razonables el mismo tipo de estudios que las amistades o las profesiones de los familiares o a seguir caminos rutinarios de búsqueda de empleo. Este modo descarga está relacionado con el cúmulo de percepciones, acontecimientos experimentados a lo largo del día, ante los cuales actuamos de manera reactiva. Tendemos a buscar algo de acuerdo a nuestros modos de pensar y cuando lo identificamos, lo aceptamos y lo “bajamos”, como operamos en internet. Buena parte de nuestras vidas transcurre de esta manera, con piloto automático, atrapados por nuestros pensamientos en otro lugar, sin tener conciencia de lo que estamos haciendo “hic et nunc”. Cuando no somos conscientes, reaccionamos ante los acontecimientos con patrones cotidianos, como si fuésemos robots.

Ya que la conciencia es saber lo que sucede, conforme está sucediendo, el proceso a seguir consiste en: 1º) Bajar la U por el lado izquierdo, abriendo la mente, el corazón y la voluntad. 2º) Pasar por el “ojo de la aguja” en el punto de inflexión de la U, para permitir que emerja el conocimiento interior. 3º) Subir por el lado derecho de la U, para proceder a la acción.

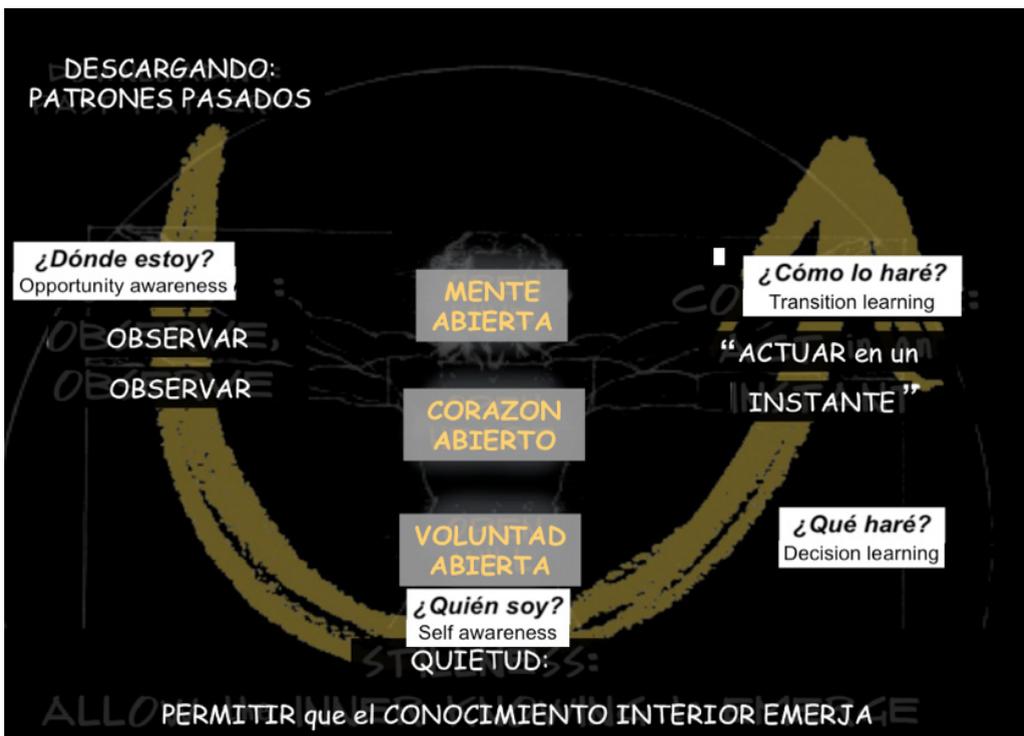


Figura 2. Principales acciones de la metodología propuesta por la Teoría U. Fuente: Reformulación de U Lab, Presencing Institute.

Observación

En primer lugar, se trata de observar, observar y observar, porque “solo es posible avanzar, cuando se mira lejos” (J. Ortega y Gasset, n.d.). Ello entraña deshacerse del piloto automático y comenzar a escuchar lo que la vida nos demanda. Prestar suma atención a lo que nos rodea, con la mente totalmente abierta, suspendiendo la voz del juicio que tiende a matar las ideas antes de nacer. Percibir aquello que es diferente a nuestra forma habitual de pensar, operar y sumergirnos en espacios de mayor potencial.

Es la forma de adquirir conciencia de las oportunidades (Bright, 2016) que ofrece el entorno (“*Opportunity awareness*”), respondiendo a uno de los interrogantes esenciales - ¿Dónde estoy? - de todo correcto modelo de orientación (Bright y Prior, 2019). Se trata no tanto de dar información cuanto de potenciar su localización, selección, procesamiento y posicionamiento crítico ante ella (Johson, 2019).

Reflexión

En la inflexión de la U se sitúa el “punto ciego”, donde dejar atrás los paradigmas del pasado y conectar con el futuro emergente, para responder a los cambios disruptivos del momento. Es ese espacio interior, donde se desarrolla la creatividad (Pearson, 2022), que opera desde el aquí y ahora y tiende a estar fuera de la observación normal, ya que “la realidad, sin imaginación, es la mitad de realidad” (Luis Buñuel, n.d.).

Marca el punto cero del proceso U, desde el que se parte hacia una nueva forma de enfocar los proyectos en entornos adecuados de silencio, retiro y reflexión, donde aflora el conocimiento y se accede a las fuentes de innovación. Es el momento “*pre-sencing*”, generador de la conexión con los valores más profundos de cada uno/a. Un movimiento hacia el ser de verdad, a la auténtica identidad. Es decir, la respuesta a las preguntas cruciales asociadas a la existencia humana: ¿Quién soy?, ¿Cuál es mi trabajo?, ¿Cuál es mi talento?

Son los interrogantes del “*Self awareness*”, esenciales en la mayoría de los modelos de orientación. Este observar nuestro estado interno con mente, corazón y voluntad abierta es el secreto de la inteligencia emocional. Permite identificar de manera íntima y precisa las fortalezas, debilidades, creencias y valores de cada uno/a y contrastar con éstos los comportamientos.

De acuerdo a la teoría de la identidad social, el autoconcepto se compone una parte social y otra personal. Según C. Rogers, esta última se configura por: a) La imagen de uno/a mismo/a o cómo se ve; b) La autoestima o cuánto se valora; c) El Yo ideal o cómo le gustaría ser a uno/a. La identidad social se conforma a partir de la pertenencia a determinados grupos sociales, con los cuales se identifican las personas, para reforzar su propia identidad.

Acción

A partir de esta conexión con los valores más profundos de cada persona viene el ascenso por lado derecho de la U, donde generar nuevas posibilidades de acción,

experimentadas inicialmente e integradas después en cada persona y en las organizaciones a las que pertenece.

Ese “actuar en un instante” (Scharmer y Pomeroy, 2020) arranca con la realización de prototipos de lo nuevo, para explorar el futuro a través del hacer. Algo así como crear una pequeña pista de aterrizaje para el futuro, que permita experimentarlo rápidamente, de manera espontánea y a pequeña escala. De esta forma, el futuro se presenta por primera vez a través de los sentimientos y de las manos y no mediante análisis abstractos.

Diseñado el prototipo o microcosmos de lo nuevo, es el momento de integrarlo en la práctica, tras comprobar lo que funciona y lo que no y decidir cuál puede ser la manera mejor de abordar las cuestiones a solucionar. Esta valoración conviene compartirla con personas, grupos u organizaciones clave, que retroalimenten la acción.

En primer lugar, viene a ser la respuesta al ¿Qué hacer? (“Decision learning”), explorando alternativas y tomando de decisiones (Xu, 2021). Es la ocasión de integrar lo que cada uno/a sabe de sí mismo/a, tras responder al ¿Quién soy yo?, con las oportunidades descubiertas al esclarecer el ¿Dónde estoy?, convirtiendo estos dos conocimientos en decisiones implementables.

En segundo lugar, es la respuesta reclamada por el ¿Cómo hacer? (“Transition learning”) o comprensión de cómo buscar y aprovechar oportunidades de desarrollo personal, académico (González Lorente y González Morga, 2015; Tarabini, 2020), profesional (Fouad, 2021), obteniendo una comprensión realista de lo que vendrá más adelante. Este aprendizaje, donde convergen la conciencia de las oportunidades, la autoconciencia y la toma de decisiones, permite anticiparse a la forma de aplicarlas y valorar sus consecuencias, mediante la planificación de acciones a corto, medio y largo plazo (Martínez-Clares y González, 2021).

Así pues, el movimiento hacia abajo por el lado izquierdo de la U conecta con lo que está fuera de la burbuja institucional. La parte inferior de la U conexiona con lo que emerge desde dentro. El desplazamiento hacia arriba por el lado derecho de la U trae lo nuevo al mundo.

Este “dejar ir” y “dejar llegar”, conectándose con la fuente es la clave del proceso de orientación, que tal como preconizan actualmente organismos como la Comisión Europea, UNESCO, OIT, OCDE, CEDEFOP y ETF (2021):

...abarca una serie de actividades... fundamentales para lograr el equilibrio entre 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 (p.1)

La técnica de intervención orientadora, basada en la Teoría U, permite a personas, grupos, equipos, organizaciones “dejar ir” el viejo Ego y “dejar venir” la posibilidad futura más alta del Ser, a través de las actividades reflejadas en la figura 3, transitando por niveles de atención individual y colectiva más profundos (Echeverría y Martínez-Clares, 2021).



Figura 3. Actividades del proceso de transformación de lo viejo y llegada de lo Nuevo. Fuente: Scharmer, 2017

Conclusiones y discusión

Bajo los presupuestos teóricos y metodológicos antes expuestos, el pensamiento sistémico promovido por la Teoría U distingue entre síntomas y problemas de raíz. Los primeros - brecha ecológica, social y espiritual/cultural- son la parte superior del iceberg (Figura 1). Por debajo de este nivel visible existen estructuras, paradigmas de pensamiento y fuentes generadoras o conciencia, requiriendo los problemas sistémicos resolución y acción política y económica, tanto a nivel macro nacional como supranacional.

Como se representa en la figura 4, no se puede cambiar un sistema, sin ser consciente de estas dimensiones más profundas. Ignorarlas, nos condenan a reproducir los mismos patrones una y otra vez. Y no se puede transformar la conciencia, sin que un sistema se vea y se sienta a sí mismo. No basta con percibirlo. Es preciso sentirlo, para despegarse de los esquemas mentales del pasado.



Figura 4. Cambio de sistemas basado en la conciencia. Fuente: U Lab, Presencing Institute.

El éxito de cualquier intervención, incluida la orientadora, no depende tanto de qué se haga o cómo se haga, cuanto del espacio interior desde el que se opera. Los y las profesionales de la orientación no podemos seguir anclados a fórmulas y procedimientos del pasado, para afrontar problemáticas emergentes, sin generar cambios personales, organizativos y sociales. Tampoco podemos distraernos con los síntomas. Precisamos escudriñar las causas generadoras de las problemáticas a las que nos enfrentamos y actuar en consecuencia con una actitud crítica y constructiva. Nuestro trabajo no es meramente tecnocrático. Tenemos una evidente responsabilidad social, asumida desde los orígenes mismos del movimiento de orientación y acrecentada en nuestros días ante la presión hacia la individualización, promovida por el neoliberalismo.

El giro del paradigma neoliberal hacia un mercado puro y duro, facilitado por la política de desregulación financiera, pone en tela de juicio todas las estructuras subyacentes, empezando por el Estado. Su margen de acción cada vez es más reducido y lo que éste invierte de menos en áreas de educación, salud, etc., las personas han de gastar de más y no todas ellas pueden hacerlo. Además, su influencia prolonga al mercado de trabajo, mediante la individualización de los salarios y de las carreras profesionales, así como a través de la atomización de los y las trabajadores, sindicatos, asociaciones, etc.

Bajo el paraguas de este enfoque se recuperan discursos con el del "*Self-Made Man*", a los que acompañan otros como los de marca personal, emprendimiento, empleabilidad, etc., que se han colado en corpus de conocimiento de la Orientación. Esto explica que buena parte de las estrategias y técnicas dirigidas a la búsqueda de empleo o a potenciar el desarrollo profesional, asumen el funcionamiento del mercado laboral sin cuestionamiento alguno sobre su sentido, alcance y consecuencias. Esto conduce frecuentemente a responsabilizar a las personas de crisis inducidas por las estructuras, a mermar su capacidad de reacción ante ellas e incluso a reforzar y/o reproducir desigualdades e injusticias de manera más o menos inconsciente.

Ante estas evidencias y otras similares, la orientación ha de recuperar el espíritu de transformación de los condicionamientos contextuales y determinantes sociales, que guiaron sus orígenes. La intervención orientadora está llamada a hacer suyos los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 y contribuir a que la ciudadanía conciba su propio proyecto profesional y de vida con una mirada integral, que apueste por el bien común. La responsabilidad social, que impregna la intervención orientadora, es una buena oportunidad para tratar de desarrollar un modelo de sociedad más justo, inclusivo y solidario. A los profesionales de la orientación se nos presenta el reto de considerar la justicia social como un valor esencial sobre el cual sustentar nuestra actividad.

Nuestra cultura de la Orientación Profesional es tecnicista y requiere de otros modelos emergentes, como la Teoría U, donde el crecimiento personal es un elemento fundamental para afrontar aspectos como las desigualdades y problemas sociales que como tal se tendrán que afrontar en un mundo injusto.

El debate sobre la Orientación Profesional en el s. XXI plantea cuestiones que afectan a conceptos como ciudadanía, ética, sostenibilidad, justicia social...y no podemos ni debemos vivir ajeno a ello. Desde la orientación se debe promover el conocimiento

de la realidad social a partir de un análisis introspectivo de la realidad personal que favorezca el compromiso con la lucha por la justicia social.

Referencias

- Ayala, L. (Coord) (2022), *Desigualdad y pacto social*. Observatorio Social de la Fundación "la Caixa". <https://bit.ly/3FDdb2qy>
- Berardi, F. (2016). *Héroes. Asesinato masivo y suicidio*. Akal.
- Berrocal, Y. (2022). *Curling*. Hurato y Ortega Editores.
- Butzbach, L. (2022). *El silbido al correr del aire*. Fulgencio Pimentel S. L.
- Bright, J. (2016). Awareness of opportunities key to career progression. *The Sydney Morning Herald*, 08.11. 2016. <https://bit.ly/3HMOJfY>
- Bright, J. y Pryor, R.G.L (2019). The Chaos Theory of Careers: Emerging from Simplification to Complexity, Certainty to Uncertainty. *Asia Pacific Career Development Journal*, 2(1), 1-15. <https://bit.ly/31AZJxr>
- Capo, M-A. (2019). *Ecoética: Un nuevo paradigma para proteger ecosistemas*. Tebar.
- Career Guidance for Social Justice (s.f). <https://bit.ly/3FmKEE2>
- CEDEFOP (2021). *Una nueva visión de la profesionalización de los orientadores profesionales*. Nota Informativa, Dic. 2021, 1-5. Publications Office of the European Union. <https://bit.ly/3FDceqd>
- Clason, M.S. (2022). *Career Cushioning. Setting yourself up for success in the current state of economic uncertainty*. Versión Kindle.
- Comisión Europea, UNESCO, OIT, OCDE, CEDEFOP y ETF (2021). *Invertir en la orientación profesional*. WGCG. <https://bit.ly/3FxQ4po>
- Díaz, A. (2021). *Guía práctica objetivos de desarrollo sostenible. Agenda 2030*. Círculo Rojo S. L.
- Echeverría, B. (2016). Empleabilidad, formación y orientación. En Pantoja A., Villanueva C. y Cantero, N. (Coords.), *La orientación educativa en la sociedad actual* (pp.1-24). Fundación Universitaria Iberoamericana. <https://bit.ly/3wruoqC>
- Echeverría, B. y Martínez-Clares, P. (2021). Orientar en tiempos de cambio a través de la Teoría U. *Orientación y Sociedad*, 21(2), 1-24. <https://bit.ly/3EpLc4X>
- Ellerbert, S. (2022). The Great Resignation is not over: A fifth of workers plan to quit in 2022. *World Economic Forum. Workforce and employment*. <https://bit.ly/3WC1HFu>
- El Mehdati, M. (2022). *Supersaurio*. Blackie Books.
- Erikson, D., Stiller, B. y McArdle, A. (2022). *Severance*. [Serie de TV]. <https://bit.ly/3Ti9oOk>

- Espluga, E. (2021). *No seas tú mismo. Apuntes sobre una generación fatigada*. Paidós.
- EUROFOUND (2023). *Economic and social inequalities in Europe in the aftermath of the COVID-19 pandemic*. Publications Office of the European Union. <https://bit.ly/3tpHmFV>
- Flecha, R. (2022). *La sociedad dialógica*. Hipatia Press Association. <https://bit.ly/3GveiEm>
- Fouad, N.A. (2021). Fiftieth anniversary issue: Editor-in-Chief's introduction to the special issue. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103567>
- Freire, P. (2002). *Concientización: Teoría y práctica de una educación liberadora*. Galerna
- García, E. (2021). *Ecología e igualdad*. Tirant Humanidades
- Gee, R. (2022). "Critical Employability" – A sociological exploration to move beyond the metric. *Career Guidance For Social Justice*. Wordpress. <https://bit.ly/3wARJs8>
- González Lorente, C y González Morga, N. (2015). Enseñar a transitar desde la Educación primaria: el proyecto profesional y vital. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18(2), 29-41. <https://doi.org/10.6018/reifop.18.2>
- Han, B-H. (2017). *La sociedad del cansancio*. Taurus.
- Han, B-H. (2022). *Infocracia. La digitalización y la crisis de la democracia*. Taurus.
- Harrison, C.; Villalba-Garcia, E. and Alan Brown, A. (2022). *Towards European standards for monitoring and evaluation of lifelong guidance systems and services: Vol. 1*. Publications Office. Cedefop working paper, 9. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/422672>
- Hooley, T. (2020). Why a social justice informed approach to career guidance matters in the time of coronavirus. *Career guidance for social justice*. Wordpress (23.03.2020). <https://bit.ly/3G94OPa>
- Hooley, T., Sultana, R. y Thomsen, R. (2018). The neoliberal challenge to career guidance. Mobilising research, policy and practice around social justice. En T. Hooley, R. Sultana y R. Thomsen (Eds), *Career Guidance for Social Justice. Contesting Neoliberalism*. Routledge.
- Hooley, T., Sultana, R. y Thomsen, R. (2020). *Career Guidance for Emancipation. Reclaiming Justice for the Multitude*. Routledge.
- Hooley, T., Sultana, R. y Thomsen, R. (2021). Five signposts to a socially just approach to career guidance. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 47(1), 59-66. <https://doi.org/10.20856/jnicec.4709>
- Irving, B.A. y Malík-Liévano, B. (2019). Ecojustice, equity and ethics: challenges for education and career guidance. *Revista Fuentes*, 21(2), 253-263. <http://dx.doi.org/10.12795/revistafuentes.2019.v21.i2.09>
- Johson, A. (2019). *How opportunity awareness can help you plan your career*. Developing Employability. <https://bit.ly/3t7n6dh>

- Law, B. y Watts, A. G. (2003). *The DOTS Analysis*. The Career-Learning National Institute for Careers Education and Counselling. <https://bit.ly/3ti3KIH>
- Majothi, T. (2020). Black Lives Matter and careers services: A call to action. *Career Guidance and Social Justice*. <https://bit.ly/3FoQXT9>
- Martínez-Clares, P. y González, C. (2021). *Orientación profesional en la incertidumbre. Un programa de inserción sociolaboral*. Pirámide.
- Monereo, J. L., Rivas, P., Vila, F., Moreno, M. N. y Álvarez, J. C. (Dirs) (2021). *Salud y asistencia sanitaria en España en tiempos de pandemia covid-19*. Aranzadi Thomson Reuters.
- OIT (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Organización Internacional del Trabajo. <https://bit.ly/3ErSRTG>
- ONU (2020). *Participación de actores en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Guía Práctica. DESA y UNITAR. <https://bit.ly/3UpedWX>
- Padilla, J. y Gullón, P. (2020). *Epidemiocracia*. Capitán Swing Libros.
- Pearson, K.R. (2022). Imaginative Leadership: A Conceptual Frame for the Design and Facilitation of Creative Methods and Generative Engagement. En A. Franklin (Ed.), *Co-Creativity and Engaged Scholarship* (pp. 165-205). Palgrave Macmillan <https://doi.org/10.1007/978-3-030-84248-2>
- Poulsen, B. K., Boelskifte Skovhus, R., y Thomsen, R. (2018). Widening opportunities for career guidance- research circles and social justice. En T. Hooley, R. G. Sultana y R. Thomsen (Eds.). *Career guidance for social justice: Contesting neoliberalism* (pp. 209-226). Routledge.
- Presencing Institute (s.f). u-school for Transformation. <https://www.u-school.org/>
- Reimers, F. (2021). *Educación y COVID-19: Recuperarse de la pandemia y reconstruir mejor*. UNESCO. <https://bit.ly/3O7G782>
- Rodríguez, J. J. y Montiel, P.A. (Coords) (2022). *Covid-19. Tendencias, rupturas y alternativas en la crisis de la economía mundial*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rogers, C. (1971). Carl Rogers describes his way of facilitating encounter groups. *The American Journal of Nursing*, 71(2), 275-279. <https://bit.ly/3Yn5c3h>
- Rosset, C. (2017). *Lejos de mí. Estudio sobre la identidad*. Marbot.
- Ruiz, F.J. (2018). *Perspectivas de la Teoría U: Experiencias y reflexiones desde la práctica*. Editorial Bubok Publishing.
- Savickas, M. L., Savickas, S. (2020). A History of Career Counselling. En, Athanasou J. A., y Perera, H. N. (Eds.), *International Handbook of Career Guidance*. (pp. 25-43). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-25153-6_2

- 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 emergente*. Eleftheria.
- Scharmer, C. O. (2018). *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*. Berrett-Koehler.
- Scharmer, C.O. (2019). Transforming Capitalism: 7 Acupuncture Points. *Field of the Future Blog del Presencing Institute*. <https://bit.ly/3ffjJZC>
- Scharmer, C.O. (2020). Turning Toward Our Blind Spot: Seeing the Shadow as a Source for Transformation. *Field of the Future Blog del Presencing Institute*. <https://bit.ly/3HYfa27>
- Scharmer, C.O. y Pomeroy, E. (2020). Action Confidence: Laying Down the Path in Walking. *Field of the Future Blog del Presencing Institute*. <https://bit.ly/3qMg8HG>
- Serrano, E. y García, S. (2017). De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad. Aproximación a un constructo polisémico al alza?. *Future for Work Institute*. <https://bit.ly/3VTd9vD>
- Smith, H.W. (2018). *Las 3 brechas. Máximo Potencial*.
- Tarabini, A. (2020). Presentación. Transiciones educativas y desigualdades sociales: una perspectiva sociológica. *Papers. Revista de Sociología*, 105(2), 177-181. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.2825>
- Thomsen, R. (2017). *Career guidance in communities: A model for reflexive practice*. Derby: University of Derby.
- Thomsen, R., Hooley, T. y Mariager-Anderson K (2022). Critical perspectives on agency and social justice in transitions and career development. *British Journal of Guidance & Counselling*, 50(4), 481-490. <https://doi.org/10.1080/03069885.2022.2106551>
- Unitar y Cifal (2021). *Libro blanco. Reflexiones y propuestas para una nueva sociedad post-COVID- 19*. United Nations Institute for Training and Research y Cifal Málaga. <https://bit.ly/3WZlZZB>
- Wikstrand, F. (2019). Norm criticism: A method for social justice in career guidance. En T. Hooley, R.G. Sultana y R. Thomsen (Eds.), *Career guidance for emancipation: Reclaiming justice for the multitude* (pp. 216- 231). Routledge.
- Xu, H. (2021). Career decision-making from a dual-process perspective: Looking back, looking forward. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103556>

Fecha de recepción: 1 de marzo de 2023.

Fecha de revisión: 1 de junio de 2023.

Fecha de aceptación: 4 de julio de 2023.