



Construir Confianza da Resultados

Reflexión personal para el impacto social

Ponencia por el 30º Aniversario de Synergos
Peggy Dulany · Diciembre 2017



*No puedo quitar la mirada,
No puedo estimar el costo
De todo lo que ha sido roto,
Todo lo que se ha perdido.
No puedo entender
El sufrimiento que la vida conlleva:
Guerra y odio y hambre
Y un millón de cosas más.
Cuando he hecho lo que puedo
Intentando hacer mi parte
Que la pena sea la entrada
A un corazón abierto.
Y la luz en las colinas está llena de misericordia,
El viento en los árboles viene a salvarme.
El silencio nunca me abandonará.
Anhelo abrazar al mundo entero en estos
brazos.*

*Que todos los seres sean felices
Que todos los seres estén a salvo
Que todos los seres, en todo lugar, sean libres.*

— Jennifer Berezan, *In These Arms, A Song for All Beings* (CD de audio)

Esta canción se ha convertido en mi meditación diaria.

Me ayuda a transformar la desesperación que siento acerca de lo que los humanos estamos haciéndonos a nosotros mismos, a otras especies y a nuestro único planeta, en una rendición ante la inspiradora belleza y poder de curación del mundo natural, y luego volver al propósito de mi alma — el de ayudar a crear espacios seguros en los que las personas puedan sanarse a sí mismos y a otros.

Finalmente, me conduce a un canto meditativo que renueva mi esperanza al tiempo que me imagino unida a tantos más que anhelan y se esfuerzan por el bienestar de nuestro planeta y sus habitantes.

Introducción

Desde que escribí la ponencia del 25º Aniversario “Abordando el Corazón del Problema” en 2012 para la familia Synergos y más allá de ella, nosotros como organización hemos estado pensando más acerca de cómo el componente del trabajo interior (o la transformación personal para fines de impacto social) de nuestro enfoque se relaciona con nuestras otras estrategias:

- Utilizando un pensamiento sistémico para abordar problemas aparentemente intransigentes
- Construyendo capacidades para un “liderazgo puente”
- Apoyando la creación y el crecimiento a escala de alianzas inclusivas que abordan problemas relacionados con la pobreza.

La conexión, de forma simple, es ésta: como individuos, el comprender nuestros propios obstáculos para ser nuestra versión más efectiva, nos conduce a abrirnos, a confiar en otros distintos a nosotros; crear confianza dentro de los grupos que necesitan trabajar en equipo para resolver problemas complejos, incrementa la capacidad de colaboración; y finalmente, la colaboración en torno a problemas complejos es fundamental para lograr soluciones sustentables y escalables.

Éste es el enfoque principal de esta ponencia.

Pero primero, algunas reflexiones que se han vuelto más claras para mi desde que escribí “Abordando el Corazón del Problema” hace cinco años. En esa ponencia dediqué un tiempo considerable a explorar el papel fundamental que desempeñan el miedo y la falta de una sensación de seguridad en la manera en que nosotros mismos impedimos convertirnos en nuestro yo más completo, más efectivo, y más conectado. Tal como en esa ponencia, comienzo aquí con algunas observaciones y aprendizajes personales, esta vez sobre las cualidades que más necesitamos cultivar y a las que debemos recurrir para convertirnos en nuestro yo completo.

Reflexiones acerca del Trabajo Interior Necesario Para Trabajar de Manera Eficaz en el Mundo



He estado reflexionando sobre ciertas palabras que me vienen a la mente de forma continua, la relación que hay entre ellas, y su relevancia para la misión de Synergos de unir a las personas para resolver problemas complejos asociados a la pobreza y crear oportunidades para que los individuos y sus comunidades puedan prosperar. ¿Cómo puede nuestro trabajo permitir que las personas trabajen con sus obstáculos y miedos internos creando un “contenedor seguro”, que fomente las condiciones necesarias para un liderazgo integrador y alianzas inclusivas para abordar de una manera más efectiva los problemas del mundo? Esta ponencia es un intento de conectar estos puntos.

Haré una exploración más profunda de cómo crear este “contenedor seguro” en otra ponencia. Pero para fines de esta ponencia, presento a continuación algunos elementos que según nuestros hallazgos son clave para lograr que los atributos descritos abajo crezcan en las personas, inspirándolas y permitiéndoles desarrollar las habilidades de liderazgo necesarias para trabajar de una manera eficaz en el mundo:

- Trabajar con un grupo de personas comprometidas a explorar el cómo convertirse en la mejor versión de ellos mismos al servicio de su trabajo, ya sea de manera personal o creando en conjunto con un grupo de partes interesadas diversas. un sentido de propósito en común para resolver un problema complejo
- Estar rodeado por la belleza de un entorno silvestre y natural, que refleja ideas sobre problemas con los que se está batallando, permitiendo a las personas percibir y abordar obstáculos internos.
- Facilitación por parte de guías, quienes a su vez han realizado el trabajo interno propio y son percibidos por los demás como confiables, vulnerables, auténticos y compasivos, y quienes dominan un portafolio flexible de métodos para conducir a los participantes en el proceso de convertirse en la mejor y más eficaz versión de sí mismos como líderes.
- Exponerse a música, movimiento, trabajo en equipo y en parejas, y pasar tiempo en un entorno silvestre, son maneras de superar los bloqueos o temores internos.

Presento a continuación algunos de los atributos que pueden contrarrestar e incluso sanar el miedo, trauma, vergüenza o rabia que presentan obstáculos al liderazgo eficaz y a la colaboración entre las partes interesadas para resolver problemas complejos.

La confianza es un prerrequisito para que las personas se sientan lo suficientemente seguras unas con otras, para atreverse a exponer su verdad abiertamente y sin miedo.

- Cuando podemos confiar en los demás, se vuelve más fácil escucharles de manera atenta, e incluso empatizar con ellos.
- Por lo general es el miedo el que nos impide confiar; el miedo basado en experiencias previas, o en las advertencias de un cuidador temeroso.
- Confiar en uno mismo es incluso más importante para poder hablar y actuar de forma auténtica, con lo cual seremos capaces de ganarnos la confianza de los demás.
- “Necesitamos personas en nuestras vidas con las que podamos ser tan abiertos como sea posible. Tener conversaciones reales con las personas puede parecer una sugerencia simple y obvia, pero implica coraje y tomar riesgo.” Thomas Merton en El Cuidado del Alma.
- La confianza es el pegamento social que mantiene unidas a las familias, comunidades, organizaciones y sociedades; sin ella, intentar llegar a un acuerdo se puede convertir en una tensa negociación.

La vulnerabilidad se vuelve posible cuando nos sentimos **seguros** y nos arriesgamos a confiar; implica una disposición a compartir y examinar aspectos del yo sobre los cuales podríamos sentirnos frágiles o inseguros.

- Es un precursor tanto de la autenticidad como de la apertura de los corazones de los demás, y su propia disposición para volverse vulnerables.
- Una persona se atreve a compartir una historia con otra persona o grupo, de una manera tan tierna, tan auténtica, que provoca empatía y gratitud por parte de quien(es) escucha(n).
- En respuesta a la conmovedora historia de otra persona, un oyente comparte una experiencia que expone un secreto guardado por mucho tiempo, por miedo a ser ridiculizado, y la gratitud y la apertura recíproca que este compartir confirma al que cuenta la historia el efecto positivo que se puede lograr al mostrar vulnerabilidad.
- Compartir dichas historias en un grupo puede, a la par con otros factores, provocar en los participantes una sensación de confianza y seguridad, lo cual inspira más valor para explorar sus lados vulnerables y colaborar más en los esfuerzos conjuntos para la resolución de problemas.
- “Vivimos en un mundo donde ser testigo de la historia no censurada de un desconocido es un acto de tremenda compasión. Escuchar con un corazón abierto y una mente abierta, y tratar de entender lo que siente esa persona – por qué piensa de esa manera, viste de esa manera, por qué tomó esa decisión – requiere verdadera valentía.” Catherine Burns, The Moth Presents All These Wonders.



La autenticidad implica reconocer, convertirse en, y comportarse como nuestro yo completo y “verdadero” sin tener que esconderse tras una máscara o imagen pública; nos vuelve más creíbles y confiables ante los demás.

- Conforme nos volvemos más seguros sobre nuestro propósito de vida, nos sentimos lo suficientemente seguros para asumir el riesgo de decir lo que queremos decir y de comportarnos de acuerdo con nuestras creencias y principios de forma más consistente.
- Una persona que ha estado presumiendo su éxito de pronto se siente lo suficientemente segura para admitir que existe una inseguridad subyacente detrás de su bravuconería, y se asombra ante la respuesta positiva que quienes lo escuchan demuestran hacia su valiente autenticidad.
- Los demás se sienten más seguros y confiados con nosotros porque saben dónde estamos parados incluso si ellos no están de acuerdo con nuestras ideas
- Éste es un factor clave para ser percibido como líder.

Pertenecer es la sensación de ser parte de algo más grande, en el sentido de un grupo o una comunidad o nación; o una sensación de conectividad con Algo Más Grande, como lo Divino, ya sea que se defina en términos religiosos o espirituales.

- Este significado mayor proporciona una sensación de seguridad que va más allá de la naturaleza condicional de pertenecer a un grupo humano, ya que nos permite sentirnos acompañados en todo lo que somos y hacemos.

- Pertenecer a una comunidad o grupo puede brindar comodidad aunque, en casos donde hay divisiones entre grupos, puede endurecer las líneas y justificación para el surgimiento de conflictos.
- Alcanzar un sentimiento de pertenencia con uno mismo trae consigo una sensación de estabilidad y seguridad también: conozco y creo en mi yo auténtico lo suficiente como para confiar en que me comportaré de acuerdo con mis creencias y principios.

La curiosidad abre una puerta hacia la exploración y el crecimiento; nos volvemos curiosos cuando estamos menos temerosos y por lo tanto menos juiciosos (dado que ambas cosas con frecuencia están relacionadas), y somos más capaces de abordar nuevas situaciones y personas de una manera abierta y sin sospechas ni desconfianza.

- Una vez que nos permitimos confiar, volvemos vulnerables y más auténticos, nos abrimos también a ser más curiosos.
- “Existe un malentendido común entre todos los seres humanos... que la mejor manera de amar es intentar evitar el dolor y simplemente tratar de encontrar la comodidad... Una aproximación mucho más interesante, bondadosa, aventurada, y alegre hacia la vida es el comenzar a desarrollar nuestra curiosidad, sin preocuparnos acerca de si el objeto de nuestra curiosidad es amargo o dulce... Llevar una vida que va más allá de la mezquindad y el prejuicio y de desear siempre que las cosas se den a nuestra manera, llevar una vida más apasionada, más llena, más placentera, debemos darnos cuenta de que somos capaces de soportar mucho dolor y placer tan sólo para descubrir quiénes somos y qué es este mundo, cómo funcionamos y cómo funciona nuestro mundo, cómo todo ello simplemente es.” Pema Chödrön, Pema Chödrön de Bolsillo.

La belleza inspira asombro e **imaginación** y **la apertura del corazón**, mientras que la belleza natural inspira una sensación de **conexión** con **Algo Más Grande**.

- Una tormenta repentina en el verano con la impresionante majestuosidad de los relámpagos y los estruendosos golpes de trueno.
- Un campo de coloridas flores silvestres, centelleando con sus formas únicas, perfumes y follaje.
- Una ensalada veraniega bellamente preparada con verduras frescas de un jardín local, acomodadas por colores contrastantes o en círculo alrededor de un ingrediente principal.
- Una pieza de arte o de música, que evoca tan bien una escena que nos recuerda a algo significativo para nosotros y nos conmueve hasta las lágrimas – o nos hace reír.
- Completamente absortos en la belleza, entregándonos a ella, estamos más abiertos a entrar a un estado de presencia.



La imaginación, cuando se deja volar, es un precursor de la liberación de la mente de sus ocupados planes, arrepentimientos, recriminaciones, deseos y listas de cosas por hacer, y nos permite movernos hacia un espacio de mayor **creatividad** y **presencia**.

- Nuestro más profundo propósito en la vida con frecuencia es oscurecido por el ajetreo mental; para acceder al ‘alma’, de dicho propósito, necesitamos involucrarnos en actividades que le permiten a la mente pensante hacerse a un lado; como cuando nos sumergimos en belleza, poniendo en práctica movimientos del cuerpo físico como yoga, danza o ejercicio, dibujar con nuestra mano no dominante, escribir poesía, cantar o hablar en voz alta con seres-no-humanos, oración y meditación.
- A veces podemos sentir timidez o vergüenza al hacer estas cosas. Necesitamos recordarnos a nosotros mismos cómo era en nuestra niñez, cuando pasábamos la mayor parte del tiempo jugando juegos imaginarios. La vida era un flujo. Hay que permitirnos hablar con animales y árboles - ¡incluso rocas! Dejemos a nuestra imaginación crear sus respuestas y honremos la sabiduría que trae consigo; cantemos a lo alto canciones o cánticos que se nos ocurran en el momento, y sorprendámonos con aquello que salga.
- Del libre flujo de nuestra imaginación surgen ideas que inicialmente pueden parecer tontas a la mente pensante, pero que pueden llevarnos a crear obras de arte, inventos valiosos y soluciones que antes parecían problemas sin solución – así ver con una mayor claridad nuestro verdadero propósito y cómo queremos incorporarlo a nuestra vida.
- “Todas ... las transformaciones tienen en común ... que comienzan en la imaginación, en



la esperanza. Tener esperanza es apostar. Es apostar por el futuro, por tus deseos, por la posibilidad de que un corazón abierto y la incertidumbre son mejores que la melancolía y la cautela.” – Rebecca Solnit, Esperanza en la Oscuridad.

- “Con la imaginación tenemos el poder de ser lo que deseamos ser, a través de la imaginación desarmamos y transformamos la violencia en el mundo. Nuestras relaciones más íntimas, así como las más casuales se vuelven imaginativas cuando despertamos al ‘misterio escondido de los tiempos.’” – Neville Goddard, Imaginación Despierta.
- Lawrence LeShan, en Realidades Alternas, escribe acerca de los sistemas de creencias, en apariencia mutuamente exclusivos, que los humanos tenemos, y del papel beneficioso que cada uno juega en la riqueza de nuestra vida, y nuestra habilidad para alcanzar una consciencia más elevada. Dado que los partidarios de cada uno de estos sistemas de creencias opinan que ninguno de los otros tiene validez alguna, se requiere un acto de imaginación para reconocer todos sus aspectos como válidos y verdaderos, a su manera, a pesar de la aparente “evidencia” de lo contrario. Esto nos permite, por ejemplo, ver la existencia de Dios y una aproximación científica y racional como igualmente válidas.

La creatividad, como la imaginación, puede atascarse por el exceso de pensamiento racional, y en definitiva puede obstaculizarse por el exceso de preocupación, desconfianza, miedo y vergüenza.

- Abrirse a la imaginación ofrece una ruta directa al desencadenamiento de la creatividad. Ambas nacen del mismo estado de flujo.
- Podemos estimular el estado de flujo al liberar la tensión del cuerpo. Esto sucede cuando respiramos profundamente, cuando hacemos movimientos aeróbicos para liberar endorfinas tranquilizantes, o expresando en voz alta las emociones que nacen del miedo, la vergüenza, la rabia – o la alegría.
- La belleza también puede estimular la creatividad. ¿Quién de nosotros no ha escrito o apreciado un poema dedicado a la belleza de un jarrón, de una flor, de una joven mujer, o una pintura?
- El amor, el gran camino hacia la apertura del corazón y la entrada a un estado de flujo, es otro estimulador natural para hacer fluir nuestra creatividad.
- Los problemas de difícil solución del mundo necesitan toda la creatividad que nosotros como humanos podamos brindar para generar soluciones.

La humildad es lo opuesto a la arrogancia, la cual nace normalmente del querer ocultar nuestras inseguridades o la sensación de no ser lo suficientemente buenos. Nos permite deshacernos de las máscaras y las defensas con las que reafirmamos nuestros egos.

- Surge de saber que somos parte de algo más grande que nosotros, lo cual entonces elimina la vergüenza de no saber algo.
- Promueve una actitud de “mente de principiante” y nos abre a la curiosidad de aprender



más – una cualidad entrañable y refrescante a los ojos de quienes perciben nuestro genuino deseo de aprender de ellos y de otros.

- Provee un modelo para otros que sienten la necesidad de probarse a sí mismos a través de demostrar lo mucho que saben.
- Quita lo amenazante y competitivo del ambiente y abre campo a una exploración más creativa y de colaboración sobre cómo abordar un determinado problema.

La gratitud es un abre-corazones consumado, y con frecuencia surge cuando experimentamos belleza, nos sentimos confiados y seguros, y cuando tenemos una sensación de pertenencia.

- Cuando nuestro corazón está abierto, somos capaces de escuchar a otros con mayor empatía, con lo cual aumenta la probabilidad de que en ellos emerja la confianza.
- Cuando nos sentimos agradecidos, nuestros temores disminuyen y nos volvemos capaces de abordar el mundo y a otros de una manera más amorosa, ganando la reciprocidad de los demás y haciendo que sea más fácil resolver conflictos y problemas.
- En un estado de gratitud podemos estar más presentes a lo que esté sucediendo en el momento, y más creativos y colaborativos en nuestra resolución de problemas.
- Exponernos a la belleza, pasar tiempo en la naturaleza silvestre, soltarnos a la imaginación y creatividad, y pasar tiempo en un círculo de confianza de amigos y colegas, todo esto puede generar gratitud.

El **amor**, y el poder acceder a él, es el principal vehículo que nos permite mostrar **compasión**, y a su vez, estimular a otros a que abran sus corazones a sentimientos y expresiones de amor.

- La genuina expresión del amor personal o transpersonal puede crear un campo dentro del cual los demás comienzan a sentirse lo suficientemente seguros para confiar, permitirse ser vulnerables, arriesgarse a mostrarse de forma auténtica y a mostrar reciprocidad por medio de su propio amor, de esta manera amplificando el campo.
- El amor humano, sin embargo, está cargado con todas las inseguridades y miedos que nos caracterizan como seres humanos; cuando ese amor no está conectado a esa sensación de Algo Más Grande, lo cual ofrece la posibilidad de un amor incondicional, tendemos a cerrar de nuevo nuestro corazón cuando nos encontramos bajo amenaza o presión.
- Esto nos trae de vuelta a la conexión con la Naturaleza silvestre como un camino hacia la experimentación del infinito amor de lo Divino, hacia experimentar la belleza que abre corazones, hacia nuestra imaginación y hacia nuestra creatividad esencial, la cual, al conectarse con el amor y la gratitud, abren el camino para las personas que trabajan juntas para resolver problemas de difícil solución.

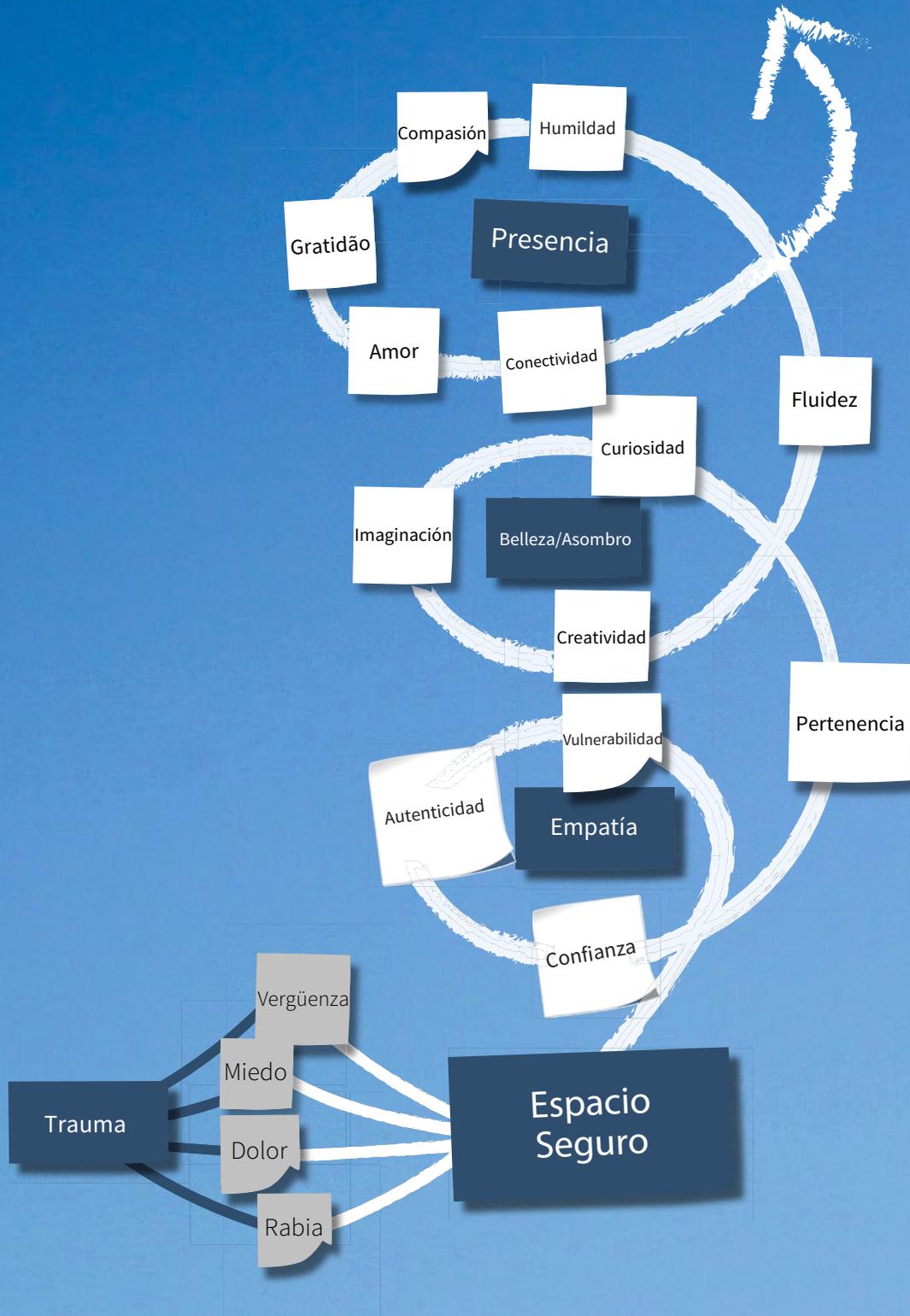
La presencia con frecuencia se define como “estar en el momento”, en un estado “alfa”, o de enfoque único, como ocurre en la meditación, en oposición al multi-tasking (atender varias cosas a la vez) o la “monkey mind” (mente de mono).

- Nos permite atender plenamente el pensamiento, la tarea, o a la persona o grupo que tenemos enfrente. Nada distrae nuestra atención.
- “La empatía es la plena atención hacia lo que está vivo en la otra persona en este momento.” – John Cunningham.
- Esto se vuelve más y más difícil en un mundo tan densamente poblado, conectado al internet, donde nuestra atención es atraída hacia todas las direcciones.
- Sin embargo, encontramos en un estado de presencia que nos permita escuchar plenamente a las personas y a nuestros alrededores (y a nuestra propia sabiduría interna) es algo que necesitamos más que nunca, para poder recomponernos, conectarnos y reconectarnos con nuestro verdadero propósito, y desde un lugar auténtico actuar con claridad transmitiendo confiabilidad.
- “Escuchar es el agente poderoso y reconfortante de toda comunicación. Escuchar es la mejor herramienta que existe para reducir la ansiedad, la división, y abrirse a la semejanza, a la unión. Escuchar ayuda a calmar a casi cualquiera que se sienta provocado. Rumi, el profundo e intensamente bello poeta Persa del siglo trece, dice, “Más allá de las ideas sobre actos morales e inmorales, existe un campo. Nos vemos allí.” Escuchar es la entrada a ese campo abierto.” – Diane Musho Hamilton, Lo Zen en Ti y en Mi.



La representación gráfica presentada a la derecha, de la evolución en espiral que va del Trauma a una vida de Servir con amor, es una manera de ver la evolución del trabajo interno requerido para convertirnos en nuestro yo más eficaz, al servicio de nuestro trabajo. No pretende ser lineal, puesto que diferentes personas pueden empezar en diferentes puntos, y desarrollar primero los atributos en los que se sientan más fuertes. Y el trauma, cuando se detona, requiere una práctica continua de volver al centro. El gráfico, junto con el texto, pretende demostrar la inter-conectividad de los diferentes atributos descritos y su relevancia en una eficaz labor dentro del mundo.

Servir con amor



El Mundo de Allá Afuera y los Desafíos a los que nos Enfrentamos



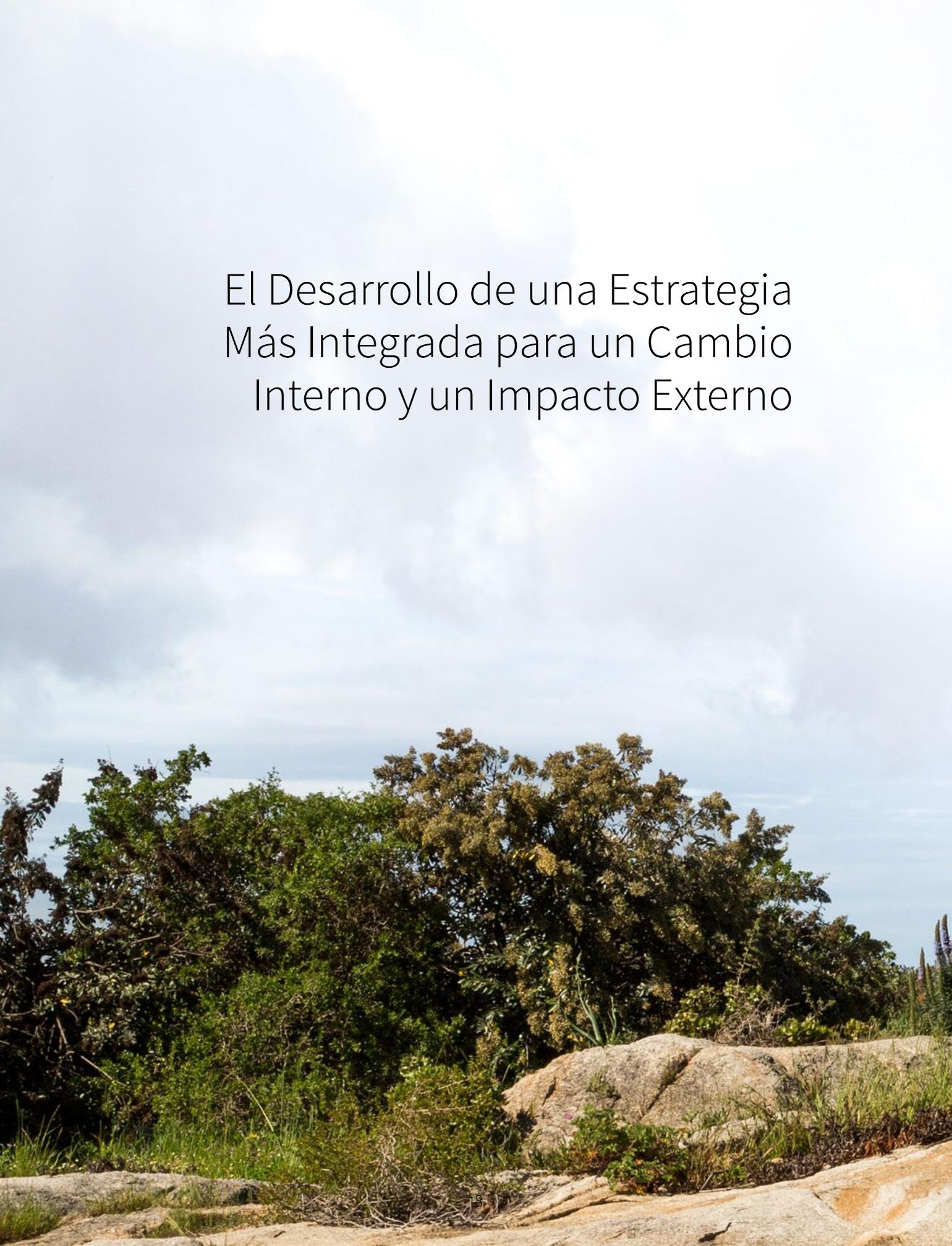
A lo largo de estos 30 años de la existencia de Synergos, el mundo no se ha mantenido estático, lo cual ha requerido que sigamos adaptando nuestras estrategias incluso cuando sentíamos que estábamos yendo en la dirección correcta. Las megatendencias como el crecimiento de la población y el cambio climático han dado pie a la desertización y deforestación, dando como resultado una migración masiva de humanos, una extinción masiva de especies animales y biodiversidad de plantas, incremento en el número de conflictos, una tendencia hacia más gobiernos represores y políticas reaccionarias diseñadas para favorecer a la mayoría y apartar al 'resto'. A pesar de los esfuerzos globales exitosos para reducir la pobreza, la diferencia entre ricos y pobres se ha incrementado de manera dramática.

El desarrollo y la expansión de la internet y la facilidad de transporte han tenido impactos positivos pero también han facilitado el aumento del tráfico ilegal de humanos, animales en peligro de extinción, drogas y armamento, y la diversificación de formas de corrupción, a unas más difíciles de rastrear. Al mismo tiempo, la amplia disponibilidad de celulares y la tecnología celular, ha dado a un número considerablemente mayor de personas, un mayor acceso a información, tanto social como técnica.

Dado que muchos grupos de la población se han vuelto más conscientes de sus derechos, la legislación en algunos países se ha vuelto más restrictiva de esos derechos. Los avances en la atención médica han hecho posible la prevención y la cura de más enfermedades, pero el acceso no equitativo a la atención y medicamentos preventivos nos ha llevado a una creciente disparidad en cuanto a quién se beneficia de todo eso. Y los cambios en la disponibilidad de empleo y los tipos de trabajo que vendrán en el futuro han proporcionado una ventaja a aquéllos que pueden acceder al tipo de educación que los preparará y dejará a millones otros sin posibilidad alguna de empleo o salario estable; dando como resultado una creciente disparidad de sueldos en muchas sociedades.

Para aquellos de nosotros que nos dedicamos a entender cuáles ecuaciones nos podrían llevar a tener sociedades más sustentables, justas y armoniosas, absorbiendo las implicaciones de estas tendencias, positivas y negativas, ha sido como perseguir un tren que está acelerando pero cuyo maniaco operador no se ve por ningún lado. Intentamos correr más rápido para alcanzar el paso de los cambios, tan sólo para terminar agotados y ver cómo muchas de las que habíamos percibido como señales de progreso se ven sobrepasadas y derrocadas.

Cada uno de nosotros estaba inmerso en sus propios esfuerzos, en su mayoría orientados en una misma dirección; pero la suma de nuestras partes se volvió cada vez más insuficiente para revertir o siquiera ralentizar las tendencias – o el tren.

A landscape photograph showing a rocky hillside in the foreground with dense green vegetation and trees in the middle ground. The sky is filled with soft, grey clouds. The text is centered in the upper half of the image.

El Desarrollo de una Estrategia Más Integrada para un Cambio Interno y un Impacto Externo

Fue incluso tentador rendirme. Me mudé a Montana en otoño de 1997, confundida, desgastada, y sabiendo únicamente que de alguna manera tenía que renovarme y buscar aquello que le faltaba a mi vida. No es que pensara que nuestras maneras de abordar las cosas estuvieran equivocadas; simplemente no eran suficientes, y en cierto modo no estaban integradas a una estrategia más holística.

En los noventa y posteriormente, nosotros en Synergos permanecemos convencidos de que trabajar juntos en asociaciones inclusivas, con participación múltiple, era una estrategia necesaria para crear soluciones sustentables. Creíamos esto de forma intuitiva, incluso antes de que hubieran casos bien documentados de esfuerzos eficaces dirigidos a ese fin. Pero aún no conectábamos la exitosa ejecución y realización de resultados duraderos con la necesidad del crecimiento interior de los individuos involucrados en estas asociaciones como facilitadores o participantes.

Habíamos pasado casi una década apoyando la creación y el fortalecimiento de un movimiento de fundaciones comunitarias alrededor del mundo. Nos habíamos dado cuenta de que lo que nosotros llamábamos “tender un puente entre organizaciones” era un factor crucial en el pegamento social necesario para convocar y sostener esfuerzos de colaboración. Estas fundaciones, cuyas bases se encontraban en los movimientos políticos comunitarios a las que ellos servían, pero cuya junta directiva y personal con frecuencia tenían un alcance más amplio a los demás segmentos de la sociedad, y por tanto podían tender un puente entre las diferencias, parecían una estructura ideal para jugar un papel así.

Reconociendo y cultivando el liderazgo integrador

A medio camino de esta iniciativa de una década, comenzamos a notar que los tipos de líderes que gravitaban hacia estas fundaciones comunitarias, exhibían ellos mismos una capacidad para convocar a personas diversas y tender puentes entre las diferencias que existían. Esto condujo a una exploración para saber cuáles eran las cualidades clave de un ‘líder integrador’, dado que parecía haber una necesidad no sólo de integrar organizaciones, sino también de líderes que estaban predispuestos a trabajar en colaboración con otros.



Gran parte de esta fase se describe con mayor detalle en la ponencia del 20º aniversario de Synergos, *¿Qué está faltando?*, en el cual se hace un recuento de nuestras lecciones aprendidas hasta ese punto, y en *Abordando el Corazón del Problema*. Para ese entonces nos dimos cuenta de que la capacidad para tender puentes entre las diferencias era un prerrequisito clave para hacer que las personas colaboraran confiadamente unas con otras. Pero también comenzábamos a reconocer que la mayoría de las personas tenía obstáculos internos que no les permitían realizar todo su potencial como líderes integradores. Éstos iban desde ser egocéntricos e impulsados por el ego, a ser temerosos en cuanto a asumir riesgos, hasta paralizados por paradigmas existentes, cuando la colaboración requiría una mayor confianza e imaginación. ¿Cómo es, entonces, que debíamos abordar lo que en esencia se trataba de un problema concerniente a cada individuo, de una manera que pudiera en última instancia ayudarles a trabajar mejor juntos?

Los obstáculos dentro de mi misma se volvieron obvios cuando me encontraba viviendo y escribiendo en una pequeña cabaña en Montana, sin las excusas de una vida ocupada y de demasiadas responsabilidades que me impedían el poder abordarlas. Me di cuenta de que me estaba faltando una sensación de conectividad con Algo Más Grande (Dios, lo Divino, la Tierra) que me ayudara a ser más fuerte en tiempos desesperados y de desconexión – personal o en torno al estado de la humanidad y de nuestro planeta. Gradualmente encontré una fuente de conectividad en los largos periodos de tiempo que pasé allí en lo remoto de las montañas, experimentando los cambios radicales de temporada, entre los extraordinarios árboles que ofrecían tanta solidez y confort, y la diversa población animal de la región Greater Yellowstone.



Sin embargo, me tomó un tiempo – y la participación en varios retiros guiados en la naturaleza – entender cómo el largo proceso de ver y gradualmente superar estos obstáculos en mi misma, podría ser relevante para la misión principal de Synergos de superar la pobreza a través de trabajar en asociaciones inclusivas. Mi libro, próximo a publicarse, Fuera de Tiempo, escrito a lo largo de las dos décadas subsecuentes, hace un recuento de mis esfuerzos por realizarme más profundamente, para así ser capaz de facilitar a los demás el superar sus propios obstáculos internos.

Conectarse con el propósito y superar el miedo

Recibimos gran ayuda como organización para lograr esta conexión a través de nuestro trabajo con Generon (particularmente Joseph Jaworski, Adam Kahane, Susan Taylor, Joe McCarron y Tom Rautenberg) y con algunos colegas que ellos nos presentaron (Michael Rennie de McKinsey y Paul Collings, un asesor independiente). Empezamos a trabajar juntos desde dos frentes: el primero fue un compromiso común con Unilever y UNICEF para construir una asociación a gran escala para reducir la desnutrición en el Estado de Maharashtra, India. El segundo fue el diseño y ejecución de lo que terminó siendo la piedra angular del enfoque de trabajo interior de Synergos: una serie de retiros de una semana, inicialmente orientados a miembros del Círculo Global de Filántropos (y luego ya incluyendo a miembros de nuestro personal, junta directiva, redes de sociedad civil y algunos otros). Éstos permitían a los participantes apartarse de sus vidas diarias para reflexionar acerca de su propósito de vida más profundo, y trabajar desde ahí para convertirse en la versión más eficaz de ellos mismos.



Los retiros de propósito personal eran similares a aquéllos en los que participaban las partes interesadas de la asociación de India Bhavishya, por lo que tuvimos la oportunidad de ver su impacto tanto en el entorno profesional como en el personal. El impacto sobre los individuos era el mismo en ambos casos; pero en el que se desarrollaba la confianza y un terreno en común para reducir la desnutrición infantil en el estado de Maharashtra, con población de 100 millones, añadió una dimensión que iba más allá del desarrollo personal. Creó una red de personas que extendían sus relaciones de confianza y colaboración más allá de sus empleos actuales y de los distritos del estado donde se encontraban trabajando en ese momento. Esto produjo como resultado final una disminución en el severo retraso del crecimiento de los niños menores de cinco años a nivel estatal, de un 39% a un 23% a lo largo de los 6 años de la iniciativa. Esto fue un impacto mucho mayor del que se pudo haber esperado cuando el proyecto terminó con cuatro proyectos piloto en cinco distritos del estado.

Conforme avanzamos en nuestra labor de ofrecer estos retiros, se nos unieron guías hábiles de Animas Valley Institute¹ así como también las diversas y hábiles contribuciones de otras guías.²

Mirando atrás, a la labor realizada por Synergos para facilitar las asociaciones inclusivas y para desarrollar la capacidad para tender puentes entre líderes, es más fácil poder ver la relación entre los atributos que describo al principio de esta ponencia, y el éxito escalable que resultó de estas iniciativas.

El enfoque Synergos: Construir confianza da resultado

Una experiencia reciente durante nuestra labor en Etiopía ilustra el poder de este enfoque integrado. Miembros de la unidad de ejecución del programa de los gobiernos federales y regionales participaron en una travesía de aprendizaje a una región remota y altamente conflictiva hacia el norte del país, diseñada con el objetivo de comprender mejor las causas de la desnutrición infantil por medio de sumergirse ellos mismos en el contexto compartido.

La situación era tan extrema que algunos participantes parecían estar rodeando sus sentimientos con un muro imaginario. Por otro lado, su confianza en los hábiles facilitadores etíopes les permitió participar en los ejercicios diseñados para conectar con esos mismos sentimientos, como una manera de invitar una vulnerabilidad compartida ante esas circunstancias tan trágicas. Y la fe que los facilitadores etíopes tenían en la capacidad de sus contrapartes namibias les ayudó a extender lo que llamamos “cadenas de confianza” a ellos también. Lo que nuestros facilitadores demostraron es un profundo amor y compromiso a la labor y a las personas a las que sirven.

Así, cuando hicieron un ejercicio llamado “Pararse en los Zapatos del Otro,” el descubrimiento

1 Annie Bloom, Bill Plotkin, Peter Scanlan y Jade Sherer

2 Tony Weller, Barry Walker, Hannibal Anderson, Guibert de Marmol y Barb Holliday



que tuvo un hombre provocó que los sentimientos de todo el grupo se fundieran, lo cual resultó en la formación de lazos, en confianza y en volverse más creativos y comprometidos con el trabajo por delante.

El hombre relató que había crecido en la comunidad que el grupo acababa de visitar, la cual no había estado en tan extremas circunstancias cuando él vivía ahí. Tenía la fortuna de haber podido obtener una educación y asegurarse una posición en el gobierno para unirse a una nueva iniciativa que abordaría los problemas de malnutrición.

En ese punto durante su relato, rompió a llorar, “parado en los zapatos” de una mujer con la que había hablado el día anterior, de la comunidad que había sido su hogar, cuando ella había contado su historia. Y el resto del grupo, incluyendo los facilitadores, lloraron con él. Esto cambió el carácter – y el potencial – de esta travesía de aprendizaje y mejoró la probabilidad de éxito para abordar el problema en el futuro, gracias a un aumento en la confianza dentro del grupo y al compromiso de encontrar soluciones creativas.

Pero este ejercicio no fue el único elemento clave en este proceso tan cuidadosamente conducido. Parte del problema en primera instancia, era que habían grupos en la frontera entre regiones vecinas que habían estado en conflictos violentos unas con otras, lo cual había dejado a esa área prácticamente inaccesible al apoyo externo.

Abera Tola, Director de Synergos, siendo él mismo un líder integrador ejemplar, con credibilidad en varias regiones del país, aprovechó la visita para invitar a los Presidentes de cada región a asistir a una parte del taller. Durante las presentaciones se volvió evidente



que el carácter grave de los problemas que enfrentaba cada población local estaba siendo exacerbado por el conflicto, y que en realidad tenían un interés mutuo en firmar un acuerdo para poner fin a las hostilidades y colaborar para encontrar soluciones a la elevada tasa de pobreza y malnutrición.

No tiene mucha ciencia ver por qué las tendencias que menciono en la Segunda Parte podrían desglosar las estructuras sociales que crean seguridad para las familias y comunidades, así como la confianza y la sensación de pertenencia que son el pegamento social para el buen funcionamiento de las sociedades. Las personas que no se sienten seguras unas con otras tienen menos probabilidades de permitirse mostrar vulnerabilidad frente a los demás; de ahí que parezcan menos auténticos y, por lo tanto, sea menos probable que los demás confíen en ellos, volviéndose de esta manera un círculo vicioso de desglose social.

Las personas que viven con temor tienen menos probabilidades de rendirse ante las maravillas de la belleza, de sentir curiosidad al explorar sus opciones, o de tener acceso a sentimientos de gratitud o de amor más allá de sus círculos inmediatos. Son más propensos a 'cerrar sus círculos', apartando a todos excepto a su familia, a su clan, o a sus amigos de confianza. El miedo no estimula el uso de la imaginación o de una mayor creatividad. Es mucho más difícil estar plenamente presente bajo estas circunstancias. Las creencias religiosas o espirituales pueden proveer un inmenso confort y hacer que unas circunstancias drásticas sean más tolerables. Pero no pueden, por sí mismas, solucionar problemas relacionados con la pobreza, injusticia social, o degradación planetaria. Para abordar esos tipos de problemas, la confianza debe volver a desarrollarse a través de todas las diferentes



divisiones que se crean cuando hay escasez y conflicto.

Esto implica encontrar maneras de crear contenedores seguros en los que las personas pueden encontrarse unas a otras afuera de las circunstancias inmediatas que los dividen³ – como lo demuestra el ejemplo ya mencionado de Etiopía.

Hemos descubierto que experimentar juntos la secuencia de actividades descrita a continuación, no necesariamente en un orden particular, permite el desarrollo de la confianza. La secuencia general de actividades a continuación es una elaboración del Proceso U⁴. Inicialmente usamos este proceso en la exitosa Alianza de Bhavishya con Generon, y posteriormente con Otto Scharmer y miembros del Instituto Presencing para reducir la mortalidad de niños y madres en Namibia, y para mejorar la capacidad del gobierno para mejorar los medios de vida y la productividad de pequeños productores agrícolas en Etiopía.

- Identificar a los líderes integradores potenciales o ya realizados, de todos los sectores relevantes que sean partes interesadas en el problema actual, y presentarles la

3 Éste fue el factor decisivo identificado por Robert Putnam en *Making Democracy Work*, donde exploraba por qué Italia del Norte funciona mucho mejor que Italia del Sur. La correlación definitiva entre el mayor “capital social” y el éxito de Italia del Norte versus Italia del Sur, resultó ser el mayor número de sociedades corales y clubs de soccer en la primera. Esto permitía a las personas juntarse en reuniones sociales, y así desarrollar la confianza unos en otros a través de las barreras de clase, religión o ideología. Y esto, a su vez, les facilitó resolver problemas cuando surgían conflictos o dificultades.

4 C. Otto Scharmer, *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*, (San Francisco: Berrett-Koehler, 2009); Peter M. Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, y Betty Sue Flowers, *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*, (New York, Crown Business, 2008).



oportunidad para pensar juntos de forma sistémica sobre la naturaleza del problema; en particular, analizar ejemplos del mejor y el peor escenario en un periodo de días, durante el cual muy probablemente lograrían ver y entender la naturaleza del problema a través de las diferentes perspectivas de los demás. El tiempo dedicado a estas travesías de aprendizaje también contribuye al desarrollo de la confianza entre las partes interesadas.

- A lo largo de la iniciativa de resolución de problemas, se presentan oportunidades para que las partes interesadas identificadas puedan mejorar sus habilidades para tender puentes entre las divisiones, por medio de talleres y ejercicios de reflexión, los cuales les permiten reconocer sus obstáculos internos, que les impiden ser eficaces y entender mejor los factores externos sociales, políticos o económicos que funcionan en oposición a la resolución del problema.
- En algún momento durante la iniciativa, se lleva a los participantes a un retiro donde pueden alejarse un poco del problema y reflexionar sobre sus propósitos en la vida. Estos retiros fortalecen aún más los lazos de confianza y la sensación de seguridad entre los participantes. Esto, a su vez, les permite arriesgarse a ser más vulnerables y auténticos unos con otros.
- Bucear profundamente en una auto-exploración personal guiada con duración de varios días, en el contexto de un grupo seguro, permite a los participantes hundirse en la tranquilidad y la presencia, lo cual da rienda suelta a su imaginación y creatividad.
- El campo de confianza y amor que se crea cuando el grupo se vuelve a reunirse, permite una lluvia de ideas que vienen del corazón y también de la mente, y se llega a soluciones sobre las que existe un mutuo acuerdo.
- Los miembros centrales del grupo participan entonces en el complicado proceso de

obtener la aprobación de sus respectivos grupos que representan; lo cual lleva a una espiral iterativa que empieza en el proceso original y llega a más y más personas, permitiendo así escalar los resultados.

- Es la confianza y apoyo mutuo que desarrollan entre las partes interesadas lo que les permite resistir los desafíos con los que se enfrentan al compartir con otros lo que han aprendido.
- Y es el crecimiento personal y la autorrealización lo que les da la paciencia y la empatía para atraer a otros y ayudarles en el difícil proceso de confrontar sus propios obstáculos internos.
- Los estudios de caso de Synergos, próximos a publicarse, sobre los ejemplos exitosos de asociaciones inclusivas en donde el liderazgo integrador jugaba un papel esencial, presentará una riqueza de información comparativa sobre los resultados que este proceso ha tenido en culturas ampliamente diferentes alrededor de diferentes tipos de problemas.

Este proceso está delineado de una forma simplificada y, hasta cierto punto, idealizada. Siempre habrá desafíos en cada fase. Existen diferencias culturales que requieren adaptación. Pero con treinta años de experiencia llenos de ensayos y errores, ahora nos sentimos más cerca de la demostración conceptual de las cuatro estrategias integradas de Synergos que, juntas, llevan a soluciones escalables y sustentables.

Y ahora podemos ver con mayor claridad cuál es la relación entre el trabajo interior requerido para que las personas logren actualizar su potencial y convertirse en buenos líderes de puente, por un lado, y el asesoramiento de asociaciones inclusivas y exitosas a gran escala, para resolver problemas complejos en torno a la pobreza.

Nuestros siguientes pasos serán refinar, monitorear, y evaluar la eficacia de cada una de estas estrategias y sus impactos, de modo que podamos mejorar nuestra habilidad para fortalecer la capacidad de individuos y organizaciones para emplear estos métodos de una manera integrada en su propio trabajo.

Expresamos nuestro agradecimiento a todos los socios que han trabajado con nosotros para poder llegar hasta aquí.

Bibliografía

- Berezan, Jennifer, and friends. *In These Arms, A Song for All Beings* (Audio CD). Albany, California: Edge of Wonder Records, 2011.
- Burns, Catherine, and Neil Gaiman. *The Moth Presents All These Wonders: True Stories About Facing the Unknown*. New York: Crown Archetype, 2017.
- Chödrön, Pema. *The Pocket Pema Chödrön*. Boulder: Shambhala Publications, 2008.
- Cunningham, John. www.empathy-conexus.org
- Dulany, Peggy. *What's Missing: A Personal Reflection on Synergos' Twenty Years of Work*. New York: Synergos, 2007.
- . *Approaching the Heart of the Matter: Personal Transformation and the Emergence of New Leadership*. New York: Synergos, 2012.
- . *Out of Time*. Por publicarse.
- Goddard, Neville. *Awakened Imagination*. Los Angeles: DeVorss, 1952.
- Hamilton, Diane Musho. *The Zen of You and Me: A Guide to Getting Along with Just About Anyone*. Boulder: Shambhala Publications, 2017.
- LeShan, Lawrence. *Alternate Realities: The Search for the Full Human Being*. New York: M. Evans, 1976.
- Moore, Thomas. *Care of the Soul: A Guide for Cultivating Depth and Sacredness in Everyday Life*. New York: HarperCollins, 1992.
- Putnam, Robert, Robert Leonardi, and Raffaella Nanetti. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press, 1993.
- Scharmer, C. Otto. *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.
- Senge, Peter M., C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, and Betty Sue Flowers. *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. New York, Crown Business, 2008.
- Solnit, Rebecca. *Hope in the Dark: Untold Histories, Wild Possibilities*. Chicago: Haymarket Books, 2016.

El texto principal de esta ponencia se comparte bajo la licencia de Atribución 3.0 de Creative Commons. Usted es libre de volver a publicar el texto dando crédito a Peggy Dulany/Synergos.

Letra de la canción de Jennifer Berezen © Jennifer Berezen/www.edgeofwonder.com.
Todos los derechos reservados.



Fotos cortesía de Joe McCarron (p X), Elaine Chen-Fernandez (p X), y Philipp Engelhorn (p X).



Sinergias
Teresa
Corção
Brasil

