



## **Perspectivas sobre colaboración, trabajo en red y discernimiento en la planificación apostólica: Redescubrir la colaboración como gracia**

**Sandra Chaoul**

*Proyecto de Liderazgo Ignaciano, Europa*

Desde el momento en el que me pidieron que preparara un texto sobre la colaboración, me asaltó la duda de cómo desarrollar lo que ya se ha escrito sobre esta cuestión. La CG 35 afirma: “Para responder hoy a las acuciantes necesidades de nuestro complejo y frágil mundo, necesitamos sin duda muchas manos”<sup>1</sup>. Muchos otros artículos y decretos formulan invitaciones análogas, y me costaba encontrar una aproximación pertinente y adecuada al tema. Me parecía relevante servirme de mi experiencia en el *coaching* y ofrecer algunas perspectivas sobre actitudes que favorecen la colaboración. Con todo, era consciente de que entre entender qué implica teóricamente la colaboración y vivir con actitud colaboradora se abre un abismo que a menudo resulta frustrante. Me preguntaba cómo podemos empezar a aplicar lo que sabemos a la luz de la tradición y el discernimiento ignaciano.

En medio de todo esto y pese a una cierta sensación de exposición y vulnerabilidad asociada a este ejercicio de escritura, dado que no hace tanto tiempo que participo en la planificación apostólica, había un profundo deseo de reconocer la llamada de Dios y una creencia cada vez más intensa en que la colaboración relevante para nuestra misión en la actualidad no solo es la colaboración eficaz, sino también el encuentro afectivo y con criterio que estamos llamados a redescubrir como oportunidad para la gracia.

### **Temas emergentes en lo que atañe a la colaboración**

En los círculos empresariales, el interés por el tema «competencias de colaboración» ha crecido considerablemente en los últimos años, y las peticiones de cursos de formación se han hecho frecuentes. Habiendo participado en debates similares en el contexto del diseño de seminarios de aprendizaje sobre la materia, a continuación, enumero algunos de los temas que han surgido de nuestro trabajo<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> CG 35, D 6, n. 30.

<sup>2</sup> Estos seminarios fueron diseñados, en colaboración con Nicole Abboud Bakhache, para una serie de organizaciones de Oriente Medio y estaban basados en los trabajos de investigación de David Chrislip (2002); David Archer y Alex Cameron (2008); Jonathan Clark (2008); y Hank Rubin (2009).

Una constatación recurrente en los debates era que el interés de las organizaciones va más allá de colaborar por el mero hecho de colaborar. Los retos se están haciendo demasiado complejos para ser resueltos individualmente, y la capacidad de generar soluciones adaptativas depende en creciente medida de la capacidad de colaboración<sup>3</sup>. Las conversaciones se centraron, por consiguiente, en promover la colaboración con vistas a una finalidad concreta, aprovechar las oportunidades y resolver problemas que uno solo no puede resolver antes que en fomentar sin más el espíritu de equipo o adoptar un estilo que favorezca relaciones positivas.

La realidad de nuestra interdependencia ha puesto asimismo de relieve la necesidad de desarrollar una nueva relación personal y organizativa con el poder, así como una nueva comprensión de la información, los contactos y los recursos, entendiéndolos más como medios colectivos de lograr un propósito común que como posesiones individuales.

También se constató que el conocimiento que poseemos hoy corre el riesgo de quedarse obsoleto en unos cuantos años, lo que acentuó la necesidad de indagar más allá de nuestra pericia actual y salir al encuentro de otros.

Con toda la complejidad y todos los retos que esta nueva orientación conlleva, la colaboración también promete añadir profundidad, creatividad y espíritu innovador en el lugar de trabajo. En este contexto, las instituciones estaban interesadas en identificar las habilidades y competencias que se precisan para crear culturas más propiciadoras de colaboración. En resumen, y sin ánimo alguno de exhaustividad, la lista incluía:

- Compromiso con la colaboración como una forma de redefinir por completo el futuro (permanecer en contacto con la razón para colaborar y con el resultado deseado de ese esfuerzo).
- Desarrollo de la capacidad de generar soluciones innovadoras (creatividad y resiliencia cuando se tropieza con resistencias).
- Apuesta por el desarrollo incesante de uno mismo y de los demás (formación continua, disponibilidad y deseo de llevar a cabo *coaching* con colaboradores, apertura a las opiniones y crítica de los demás, considerar los errores como oportunidades de aprendizaje).
- Autoconciencia (prestar atención a las propias emociones y reacciones).
- Comprensión interpersonal (empatía, adopción de la perspectiva del otro, aceptación de la diferencia) y capacidad para manejar situaciones y relaciones complejas.
- Mirada positiva (seguridad en uno mismo y en las propias habilidades) y capacidad de suscitar confianza.
- Compartir el poder y el crédito por los resultados (reconocer los límites de la propia autoridad y abrir espacios para otros).
- Transmitir energía al grupo y crear un ambiente de comunicación en él (desarrollar habilidades de diálogo y enfoques facilitadores).
- Crear redes diversas e integradas (establecer conexiones, vinculando ideas, personas y recursos).

---

<sup>3</sup> Las soluciones a los retos actuales no dependen ya de un único individuo que ocupe una posición de autoridad, sino de la inteligencia colectiva de los interesados y afectados (*stakeholders*) en todos los niveles. Para más detalles, cf. la obra de Ronald Heifetz (liderazgo adaptativo).

Aunque ofrecen intuiciones relevantes, las perspectivas recién apuntadas parecen informar nuestra mente solamente en lo relativo a qué implica la colaboración. Más allá de las habilidades técnicas y procesos que la sostienen, diríase que la tarea de fomentar la colaboración real en nuestro entorno externo requiere un trabajo interno que no es nada fácil de llevar a cabo. Generar confianza implica crear conexiones auténticas y desarrollar una seguridad emocional que permita a las personas manifestarse plenamente ante los demás, asumir riesgos apropiados y exponer vulnerabilidades. Es un esfuerzo interpersonal que exige tomarse tiempo para entablar relaciones y llegar a conocer a las personas con las que cooperamos, considerándolas tan capaces como nosotros, aproximándonos a ellas con apertura y sin arrogancia, confiando en nuestra capacidad de inspirarlas antes que presionándolas con nuestro estatus o título. Dar poder conscientemente significa renunciar al control que tenemos sobre el proyecto y confiar en el grupo y en su capacidad de funcionar sin nosotros, limitándonos a dirigir su rumbo.

Hasta las habilidades más técnicas, tales como el desarrollo de enfoques facilitadores o el trabajo en red, conllevan sus propios retos. Lo que parece más relevante que mejorar nuestras técnicas dialógicas para la colaboración es incrementar la conciencia de las trampas en las que podemos caer con facilidad cuando nuestras habilidades de comunicación se convierten en herramientas de manipulación y control. De manera análoga, aun cuando el trabajo personal en red no sea en sí un reto exigente para algunos de nosotros, crecer en generosidad para poner esta zona de influencia al servicio de la misión que compartimos resulta más duro.

A pesar de todas estas perspectivas para transformar nuestra cultura organizativa y promover un nuevo modo de colaborar y trabajar en red en las obras apostólicas que llevamos entre manos, la atención debería dirigirse a incrementar nuestra capacidad de colaborar más que a adquirir sencillamente nuevas habilidades. Con el discernimiento, la espiritualidad ignaciana nos ofrece una práctica relevante, capaz de ayudarnos a integrar estas actitudes y renovar nuestras alianzas para la misión.

## **Discernimiento y colaboración: un encuentro transformador con otros**

Esta aproximación a la colaboración bajo la óptica del discernimiento no es tanto un ritual en el cual participamos para mejorar el funcionamiento conjunto cuanto una apertura continua al reconocimiento de la presencia activa de Dios en todo nuestro trabajo colectivo. Invita a incorporarse al proceso teniendo al mismo tiempo a Dios ante nosotros y trata de ver las experiencias de colaboración que vivimos tal y como las vería él; anima a entrar en el proceso con una generosa disposición de ánimo, afanándose por encontrar en otros una parte de lo divino. A través de esta presencia de Dios, que nos invita a colaborar con él, y nuestra receptividad a ella, a través de nuestra apertura a otras personas, la colaboración deviene un encuentro transformador.

Considerando experiencias recientes de colaboración apostólica<sup>4</sup>, puedo compartir cuánto nos han ayudado la actitud de discernimiento y la experiencia de los Ejercicios Espirituales a pasar

---

<sup>4</sup> Me refiero a mi actividad en la provincia de Oriente Próximo, a mi colaboración con el SJR de Siria sobre fomento del liderazgo para sus equipos y a mi trabajo con la CEP (Conferencia Europea de

de la mera comprensión de lo que la colaboración exige a intentar vivir colaborando con otros. Sin generalizar esto a cualquier clase de asociación o alianza, a continuación comparto algo del aprendizaje y de las gracias que estas experiencias han conllevado.

**Un lugar para una retadora renovación personal.** He aprendido mucho más sobre la colaboración practicándola que leyendo al respecto. A través del discernimiento, trabajar con otras personas se convirtió en una oportunidad para aprender más sobre nosotros mismos. A medida que nos fuimos haciendo más presentes a otros y a nuestras mociones interiores, empezamos a reconocer miedos, prejuicios y resistencias personales. Con Cristo en el centro de este proceso, encontramos también gracias de fortaleza, valor y compasión hacia los demás y hacia nosotros mismos.

**No siempre es cómodo.** Cada experiencia portaba su propio juego de tensiones y tentaciones, que no siempre han sido fáciles de reconocer o manejar. Las trampas del control, la imagen y el juicio están siempre a la vista. La tentación de estrechar y silenciar nuestras perspectivas individuales con la excusa de colaborar mejor con otros es también real, al igual que el riesgo de devenir autosuficientes, ignorando a los demás y actuando independientemente. Como señaló el papa Francisco, para Ignacio el discernimiento era “un instrumento de lucha para conocer al Señor y seguirle más de cerca”<sup>5</sup>. Adoptar una actitud de discernimiento y mantener la atención centrada en Cristo contribuyó a que nuestras luchas dieran fruto. La colaboración se convirtió en una oportunidad tanto para autoafirmarnos como para mostrarnos plenamente, compartiendo con otros lo que sabemos y quiénes somos al tiempo que permanecemos abiertos a lo que ellos traen individualmente a esta relación.

**La gracia de las conversaciones espirituales.** Tomarse tiempo para rezar juntos y entablar conversaciones espirituales contribuyó a tender los cimientos para una confianza que luego, cuando surgieron tensiones, facilitó nuestro trabajo. El nivel de libertad en ser vistos en nuestra autenticidad se basa en dedicar tiempo a escuchar, ofreciendo espacios seguros y libres de juicios, corriendo el riesgo de revelar a otros tanto nuestros dones e imperfecciones como un profundo deseo de encontrar a Dios. La experiencia de crear aberturas y claros para compartir y hacernos presentes a lo que se movía dentro de cada uno de nosotros fue a menudo vigorizante, *no solo porque compartir conecta a las personas* (digo esto porque en ocasiones las conversaciones eran agotadoras y frustrantes). Lo que hizo que algunas experiencias resultaran bastante estimulantes fue el doble hecho de que, por una parte, en el discernimiento y en nuestra apertura personal los momentos de oración fueron un lugar en el que tener experiencia de Dios y de que, por otra, las conversaciones espirituales que siguieron nos brindaron una oportunidad para compartir las consolaciones de cada cual. En estas experiencias, el proceso liberó una energía y una creatividad que hicieron nuestro trabajo no solo más efectivo, sino también considerablemente más consolador.

**La gracia de compartir la misión.** El hecho de ser nombrada, como mujer laica, por un superior jesuita o una institución para participar en proyectos apostólicos suele comportar que una goza de menos autoridad y tropieza con más límites a la hora de trabajar. Sin

---

Provinciales) y con la Comisión de Discernimiento y Planificación Apostólica sobre Liderazgo Ignaciano y Discernimiento en Común.

<sup>5</sup> Frase extraída de una entrevista exclusiva al papa Francisco realizada por Antonio Spadaro SJ.

embargo, permanecer conectados a través del discernimiento a la vocación común que nos había reunido generó un entusiasmo y -me atrevería a decir- una conciencia positiva de ser portadores de derechos que hicieron de todos y cada uno de nosotros una parte integral de la misión. El deseo de llevar adelante la misma misión fue, de un modo más amplio y profundo, el elemento clave que nos conectó a unos con otros y del que brotó todo el trabajo en red y el esfuerzo integrador que siguieron.

**Una propuesta audaz.** Aparte de desarrollar nuestras habilidades técnicas y adaptar nuestras estructuras para facilitar el trabajo en común, combinar la colaboración, el trabajo en red y el discernimiento en la planificación apostólica suscita un nuevo estilo de vivir la misión común. Nuestra respuesta a esta llamada puede renovar la forma en que hacemos las cosas, así como, posiblemente, cambiarnos a nosotros por dentro; porque, además de la invitación a desasirnos, ser humildes y asumir la ambigüedad del discernimiento, la colaboración viva con una mente y un corazón abiertos nos promete la gracia de trabajar con Dios.

*Original inglés*  
*Traducción José Lozano*