

ACADEMIA DE LÍDERES
UBUNTU
LEADERS ACADEMY

CONSTRUIR PUENTES **UBUNTU**

Para el liderazgo de servicio



Erasmus+

CONSTRUIR PUENTES UBUNTU



Para el liderazgo de servicio

Ficha técnica

Title: “Construir Puentes - Ubuntu para el liderazgo de servicio”

Edición

Consorcio “UBUNTU Building Bridges for Peace”

Proyecto Erasmus+ nº 2017-3-PT02-KA205-004651

Acción Clave 2: Cooperación para la innovación y el intercambio de buenas prácticas, 2018-2019.

IPAV – Instituto Padre António Vieira

IDS - Institute for Socratic Dialogue Foundation

Fundación Tomillo

Jesuit Refugee Service - Hellas

Everis Portugal, S.A.

Forum Estudiante

Design

Miguel Rocha

Print

ImPress

ISBN

978-989-99993-5-0



El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de sus autores. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Índice

Introducción	5
I Capítulo: Volverse humano	7
<i>Abriendo caminho</i> , Carmen Garcia	9
<i>Propósito y significado en la entrega de uno mismo</i> , José Luís Gonçalves	17
<i>Reflexiones</i> , Maurice Joyeux sj.	35
II Capítulo: UBUNTU, un concepto africano para el mundo	43
<i>Ubuntu: Filosofía de vida y ética social</i> , John D. Volmink	45
<i>Los líderes de Ubuntu a tres tiempos: Cuidando, conectando y sirviendo</i> , Rui Marques	67
<i>Liderazgo de servicio: una inspiración en la contracorriente cultural</i> , José Luís Gonçalves	103
III Capítulo: Constructor de Puentes, una identidad Ubuntu	111
<i>Construyendo puentes</i> , Maria Podlasek-Ziegler	113
<i>De qué hablamos cuando hablamos de diálogo</i> , Sira Abenoza González e Diego Fonseca	121
<i>Resolución de Conflictos y Reconciliación</i> , Mariana Barbosa & Francisca Magano	139
<i>Sobre la importancia de las historias Hablen. Cuenten. Vivan.</i> , Diego Fonseca	151
<i>Construyendo puentes relacionales en el conflicto de Irlanda del Norte</i> , Geoffrey Corry	159
<i>Ubuntu, puentes de construcción para la paz</i> , Jacqui Scheepers	177
IV Capítulo: La Academia de Líderes Ubuntu en Portugal y el Mundo	189
<i>Academia de Líderes Ubuntu</i> , Tânia Neves	191
<i>Personal Storytelling: un camino al autoconocimiento y resiliencia</i> , Sofia Mexia Alves	203
<i>Ubuntu: una mirada desde Guinea Bissau</i> , Osiris Ferreira	211
<i>Academia Lideres Ubuntu en Venezuela: Una ventana de esperanza</i> , Norma Perez	219
<i>Bayanihan : El espíritu Ubuntu filipino</i> , Mx. Anthony D. Lopez	231
<i>El cuidado de la vida e iniciativas de cambio social: Experiencia Academia de Liderazgo Ubuntu en Latinoamérica</i> , Luz Angela Beltran	235
<i>Experiencia Ubuntu no Peru</i> , Jorge Ueyonahara	241



Introducción

Rui Marques¹

A veces tenemos que salir de nosotros mismos, para volver a encontrarnos. Necesitamos aprender a mirar desde afuera para ver nuestra esencia, con la distancia crítica que el exceso de proximidad no permite. Esta mirada nos deja ver también lo que nos falta y nos puede impulsar a aprender con los demás. En gran medida, este es el movimiento que estuvo en la raíz de este proyecto que hoy se presenta.

Nacido en el seno de la comunidad europea, con el apoyo de una de sus iniciativas más emblemáticas, Erasmus, el proyecto “Ubuntu Building Bridges for Peace” ha tomado este camino. Comenzó a salir del contexto cultural y filosófico europeo y buscó en otro continente una sabiduría que nos inspiró. Con Ubuntu (nacido en África, pero patrimonio de la humanidad) hemos tratado de romper con una visión demasiado individualista que deifica la autonomía e independencia del sujeto como valores absolutos para equilibrarlos con la conciencia de la interdependencia y las relaciones que nos constituyen como Persona.

La comprensión de nuestra naturaleza de irnos “convirtiendo en personas” a través de nuestra relación con los demás, que en Ubuntu se expresa en el principio *“Yo soy porque tú eres; sólo soy Persona a través de otras Personas”* puede ayudarnos a redescubrir esta visión personalista, de las raíces de la identidad europea y el desarrollo de su proyecto político.

1 Presidente del Instituto Padre António Vieira

Regresando a la fundación del proyecto europeo con la Declaración Schuman, encontramos en su médula la comprensión de que sólo el reconocimiento de interdependencia y, en consecuencia, la solidaridad efectiva, nos podrían salvar de la guerra:

“(...) La solidaridad de producción que así se logre pondrá de manifiesto que cualquier guerra entre Francia y Alemania se tornará no apenas impensable sino materialmente imposible. La creación de esa potente unidad de producción, abierta a todos los países que deseen participar en ella, proporcionará a todos los países a los que agrupe los elementos fundamentales de la producción industrial en las mismas condiciones y sentará los cimientos reales de su unificación económica. Dicha producción se ofrecerá a todo el mundo sin distinción ni exclusión, para contribuir al aumento del nivel de vida y al progreso de las obras de paz.”

El sueño reforzado en el 2000 con el lema “Unidad en la Diversidad”, como declaración y guía para una Unión Europea, es nuestro “Ubuntu” europeo. Reafirma que es posible, con respeto por nuestras múltiples diferencias, construir una comunidad unida y cohesionada; y que nuestra interdependencia es una fuerza. Por eso “Ubuntu Building Bridges for Peace” nos pareció tan importante para el contexto europeo en un momento en el que tenemos una serie de discursos y políticas estructuradas en los diferentes muros que podemos erigir.

Creemos que, en esta línea, Europa y el mundo necesitan nuevos modelos de liderazgo y ciudadanía, basados en esta ética del cuidado y la capacidad de construir puentes en lugar de muros. La paz que todos buscamos solo vendrá de allí: sin construir puentes, estaremos en el camino hacia el abismo. Por eso Europa necesita Ubuntu. De lo que tiene en sí misma Ubuntu (y tiene tanto en su historia como en el origen del proyecto europeo con Monnet, Schuman, Adenauer o De Gasperi), y de lo que puede aprender de los demás en África, Asia o en cualquier parte del mundo.

En este sentido, hemos agregado la sabiduría y la experiencia de la Fundación Tomillo con su sobresaliente trabajo junto a públicos más vulnerables; la profundidad y el conocimiento del Instituto de Diálogo Socrático en su capacidad para hacer del diálogo una herramienta poderosa de transformación social. También se ha agregado la irremplazable experiencia del Servicio Jesuita a Refugiados en Grecia, en particular en el trabajo con los refugiados que acoge y apoya, como ejemplo de la construcción diaria de puentes y de servicio. Finalmente, la aportación del Instituto Padre António Vieira con su experiencia en el diseño y desarrollo de la Academia Everis Ubuntu, con su conocimiento sobre emprendimiento y la realidad juvenil de Forum Estudiante. Así se consolidó un consorcio que puso manos a la obra con la esperanza de que pueda ser útil.

La visión que se ha desarrollado, los productos que se han creado, la metodología de la educación no formal que se ha consolidado o las experiencias propuestas, nos permiten creer que hay un camino para lograrlo. Con la imperfección de lo humano, pero un camino que vale la pena. El eco que hemos encontrado en los pasos ya tomados en este camino solo nos impulsa a ir más lejos porque, como Mandela dijo, al final de su libro “El largo camino hacia la libertad”, “Después de subir una gran colina, uno encuentra que hay muchas más colinas para subir”.





I Capítulo

Volverse humano



Abriendo caminho

Carmen Garcia²

*“Dormía y soñaba que la vida era alegría,
desperté y vi que la vida era servicio,
serví y vi que el servicio era alegría”*
R. Tagore

Nada significativo puede ser realizado si no sale de dentro.

Quienes dedicamos nuestra vida profesional, y en gran parte la personal, a servir, a promover la mejora, en alguna medida, del mundo que nos rodea y la vida de quienes nos acompañan en él, vivimos con frecuencia momentos de desesperanza, frustración, impotencia, cansancio... ante la dificultad de mover la realidad y efectivamente generar un cambio que sea relevante y permanezca.

La pasión o incluso la razón que nos trajo a esta labor de la mejora social quedan en ocasiones ocultas bajo capas enormes de tediosa labor (organización, gestión...), de inmovilidad o dificultades para el cambio de algunos elementos del ecosistema o incluso de aquellos a quienes pretendemos “ayudar”. Esta situación la define Parker J. Palmer como la Brecha Trágica – *the tragic Gap*– ese espacio, esa falla en el terreno vital en la que nos encontramos entre la realidad del momento – injusticia, desigualdad, violencia, ignorancia...– y la posibilidad que sabemos existe, de algo mejor – responsabilidad, generosidad, igualdad, conocimiento...–. En ese espacio, sentimos la enorme tensión que nos puede llevar desde un extremo en el que nos domina el realismo más pesimista y el otro extremo en el que ha-

2 Presidente de la Fundação Tomillo - España

bita el *idealismo irrelevante*. La tentación de situarnos en una otra orilla o incluso la de saltar de una a otra continuamente es más frecuente de lo que podría parecer.

Mantenerse en el *gap*, aguantar la tensión y dar espacio a que su propuesta de cambio avance desde **lo que es** hacia **lo que puede ser** es un gran valor de aquellas personas que consideramos verdaderos líderes al servicio de la mejora de nuestra sociedad. Nelson Mandela es sin duda un ejemplo claro de cómo vivir en esa brecha y mantener la tensión para que surja una nueva posibilidad.

Mantenernos y avanzar en ese espacio de tensión requiere fuerza, tesón y desde luego autoconocimiento. Conocernos, escuchar nuestra voz interior y comprender qué nos mueve, qué nos ha traído a esta labor, confirmar que esa vocación sigue viva y es auténtica es tarea imprescindible de toda persona, de todo equipo y de toda institución que busque la transformación social.

Stop to be Human Doings to become Human Beings

En las organizaciones sociales sabemos bien lo que es la vocación de servicio y la pasión por **hacer** de este mundo un mundo mejor, más justo, más fraternal, más saludable... **HACER**... esta es con frecuencia nuestra principal pasión tanto a nivel individual como institucional o grupal.

A menudo, tras observaciones someras y poco documentadas, diseñamos, de forma igualmente somera, intervenciones y programas que, con enorme buena intención, pretenden aportar mejora a las vidas de aquellos que cerca o lejos están en dificultad o desventaja. Frecuentemente estas actuaciones generan algún tipo de mejora en aquellos a los que pretendemos apoyar, si bien también ocurre que estas son circunstanciales o puntuales. Raramente

asistimos a procesos que generan cambios verdaderamente sistémicos en relación con las causas complejas y múltiples que dan lugar a las situaciones de dificultad.

Tras más de 30 años trabajando para mejorar las situaciones de desventaja socio-educativa en que viven muchos jóvenes de las zonas periféricas de Madrid, percibimos que nuestra labor, eficaz, con buenos resultados, valorada por muchos...requiere una mayor atención en la fase anterior al Hacer. Preguntas honestas para avanzar en nuestra tarea son: *¿Quiénes somos? ¿Qué nos mueve? ¿Dónde nos situamos para servir?? ¿Qué necesitan realmente aquellos a quienes ayudamos?*

Todas estas preguntas nos las hacemos a nivel institucional, pero también a nivel personal, quienes formamos Tomillo. Cuando estamos cansados, confusos, sentimos que sacamos agua del hoyo que hacemos en la arena, pero siempre hay más, más arena y más agua...Es el momento de parar la pasión por el hacer y preguntarnos más sobre el Ser.

En el ámbito de la educación, en el que Tomillo desarrolla su actividad de diversas formas, el liderazgo individual del educador y el grupal de los equipos e institución puesto al servicio de los niños y jóvenes nos parece parte esencial del proceso de aprendizaje. Las respuestas de muchos alumnos (todos lo hemos sido y seguimos siéndolo) a la pregunta ¿qué tiene el o la maestra que más huella ha dejado en ti? Indican que un **buen maestro es aquel que, desde la identidad, el conocimiento personal y la integridad está presente y al servicio del alumno**. Después, habrá maestros con grandes o medianos conocimientos, dialógicos, academicistas, experimentales, incluso aburridos o divertidos...pero es imprescindible que su yo profundo se acerque a lo esencial de los alumnos. *“el coraje de enseñar es el coraje de mantener el corazón abierto...de forma que los tres elementos, el maestro, los alumnos y el tema – puedan entrelazarse en el tejido de la comunidad que el aprendizaje y la vida exigen.”*³

3 El Coraje de Enseñar- Parker J. Palmer – Ed. Sirio 2017.

Esta unión profunda, ese tejido social que se teje conjuntamente entre quien se pone al servicio de los demás, la acción y quien se sitúa – circunstancialmente- en la posición de recibir es clave si queremos avanzar hacia un cambio social no violento pero profundo, profundamente humano en el que todos crecemos.

Liderar desde dentro

Conocerse, explorar nuestro paisaje interior, comprender nuestras necesidades, nuestras fortalezas y, por supuesto, nuestras debilidades, es esencial para abrazar con sabiduría nuestra responsabilidad en la vida.

Con frecuencia en los entornos sociales – más que en otros tipos de instituciones como las empresariales, políticas, etc.- conocemos líderes a quienes les cuesta asumir ese papel. Sienten que el liderazgo es algo unido al poder y esto les lleva a alejarse de ese verdadero liderazgo de profunda responsabilidad.

Liderar tiene más que ver con *ser humano* y estar presente en las circunstancias del momento y del lugar. *Ser humano* implica no sólo conocerse y aceptarse, sino confiar y abrirse a la comunidad de seres humanos de la que somos parte. Todos lideramos en algún momento del día, de la época, de la vida. Todos seguimos a otros líderes en muchas ocasiones; sea o no su liderazgo consciente.

Me viene a la cabeza en este punto, el liderazgo que los padres ejercen sobre sus hijos y un diálogo entre una madre y el maestro de su hijo: *“No sé qué hacer, ¡mi hijo no me escucha nunca! No se preocupe, responde el maestro, su hijo le mira todo el rato”*

El liderazgo de servicio debe ser por tanto consciente – no pretencioso–, el efecto que todas nuestras acciones tienen en nuestro entorno es mucho mayor del que a menudo consideramos y no siempre tiene correlación con el puesto que desempeñamos en la organización o entidad, sino con un cierto grado de liderazgo interior, autoconocimiento, voluntad y claridad de propósito.

Vemos con sorpresa como personas en posiciones periféricas promueven cambios relevantes en la sociedad o en las instituciones simplemente siendo y haciendo lo que son de forma consciente, coherente e íntegramente. Estos ejemplos de liderazgo interior son menos frecuentes de lo que podrían ser y ello porque, a menudo, el liderazgo formal se ejerce desde la no-presencia, la no-escucha y o la acción inconsciente.

La escucha es una de las herramientas más valiosas para el desarrollo del ser humano. Escuchar es el camino inevitable del autoconocimiento y también del conocimiento del otro. El silencio, la práctica de la atención, la reflexión, las preguntas honestas sobre nosotros mismos nos ayudan a conocernos y a explorar nuestro profundo espacio interior. Muchos son los medios por los que los seres humanos podemos bucear en nuestro interior y dejar que nuestra alma - nuestro ser profundo, nuestro maestro interior, cualquiera que sea la voz que resuene más para cada uno- aflore y se exprese. En todos ellos el silencio y la atención a lo que allí, en el interior profundo, se encuentra son esenciales.

Como dice lucidamente la poeta Mary Oliver *“Hay una cosa que sé, la más antigua y más salvaje: el alma existe, y está hecha enteramente de nuestra atención”*. Y en el cultivo de la indagación interior y de la atención se irán poniendo de manifiesto nuestros miedos y nuestras rigideces, pero también se desvelarán nuestra fuerza y nuestras cualidades.

Asomarse a ese interior y descubrir nuestra esencia como seres humanos y con ella, allí en la profundidad, nuestros dones, nuestra alegría, nuestros miedos y debilidades requiere valentía; esa valentía que surge de la voluntad auténtica de querer ser. De querer ser verdaderos *seres humanos*.

Sobre ese telar que es nuestro ser interior, podemos tejer un mundo emocional saludable, conocer y gerir nuestras emociones e impulsos egóticos y confiar en que nuestros dones, al unirse a los de los demás, nos permitirán navegar la vida, disfrutando juntos de las alegrías y curándonos juntos las heridas que la travesía ira causando. La capacidad para servir de forma activa e inspiradora está ahí en la profundidad de nuestro ser. Este es el laborioso y largo camino hacia el autoconocimiento que nos capacita para conocer al otro y ponernos al servicio de las personas y las causas que nos mueven.

Propósito y significado en la entrega de uno mismo

José Luís Gonçalves⁴

Introducción

La pregunta central de esta reflexión: “¿Cómo nos hacemos más humanos?”; surge dentro de “Ubuntu”, una filosofía de vida y ética social arraigada en África. Para responder a esta pregunta, hemos adoptado la perspectiva antropológica de dos de sus autores de referencia cuando interpretan, complementariamente, la expresión clave “Yo soy porque nosotros / vosotros sois”, es decir, “yo soy porque nosotros somos / vosotros sois”. Así, para John Volmink, la palabra “Ubuntu” es en realidad una combinación de dos términos: “Ntu”, que significa persona y “Ubu”, que significa convertirse. Para Dirk J. Louw, el significado de Ubuntu se resume en el aforismo tradicional africano “umuntu ngumuntu ngabantu” (en la versión zulú de este aforismo), que significa: “una persona es una persona a través de otras personas”. Para ambos autores, ser humano significa existir a través de otros. Si la relación es un a priori del ser (existente), entonces el hombre está (existe) en relación.

Ahora bien, ¿cómo puede uno convertirse en una persona (J. Volmink) y ser una persona a través de los demás (D.J. Louw)? Este es nuestro intento de proporcionar una respuesta: ¡uno se vuelve más humano cuando se entrega con propósito y significado! Nuestra propuesta teórica se basa en el concepto antropológico occidental de un personalismo (neo) relacional que conceptualiza a la persona como un “todo” en su totalidad-autonomía, en

4 Diretor de la Escuela Superior de Educação Paula Frassinetti – Porto

su entrega a los demás y en su orientación hacia un fin que es congruente con su misión o llamamiento. La siguiente reflexión apunta, inicialmente, a explicar las asunciones de un enfoque interdisciplinario a esta entrega de uno mismo y a enfatizar su significado. En un segundo momento, su objetivo es cuestionar críticamente su significado e identificar las características asumidas. Yendo un paso más lejos, el objetivo es ejemplificar la cuestión de darse a sí mismo con un significado, es decir, a través de la Logoterapia de Viktor Frankl. Finalmente, el modelo de los Niveles Neurológicos de Robert Dilts, adaptado del modelo original de Gregory Bateson a la Programación Neuro Lingüística (PNL), se propondrá como un instrumento que permitirá a la persona acceder a sus recursos y crecer armoniosamente en este darse a uno mismo, y al abrirse a algo más grande que uno mismo, creando una fuente de propósito y pertenencia.

1. Donación: entrega de uno mismo

Si quisiéramos caracterizar la naturaleza predominante del vínculo social en nuestras sociedades, citaríamos a Godelier (2000),

“En realidad, estamos en una sociedad cuyo propio funcionamiento separa a los individuos entre sí, los aísla incluso dentro de sus familias y les da esperanza solo cuando se oponen entre sí. Es una sociedad que libera, como ninguna otra, todas las fuerzas, las potencialidades que están latentes en el individuo, pero que también obliga a cada individuo a aislarse de los demás, usándolas.” (ibid. 268).

Contrariamente a un cierto egoísmo racional que deshumaniza la convivencia y empuja a muchos de nuestros conciudadanos a los umbrales de una sociabilidad casi insoportable, lo que nos hace más humanos son los vínculos sociales que regeneran la condición humana, la *entrega de uno mismo*. Y los signos y manifestaciones de este regalo se han multiplicado visible-

mente en las diversas esferas de la vida personal y social. Godbout (1997) identifica tres esferas fundamentales de la construcción de la sociabilidad a través de la entrega: en primer lugar, a través de los vínculos interpersonales generados dentro de la familia y los amigos; en segundo lugar, la sociabilidad, expresada dentro de las organizaciones públicas y asumiendo funciones y roles y, finalmente, el regalo moderno, unilateral, voluntario y gratuito otorgado a “extraños” (por ejemplo, donantes de sangre o refugiados). El término comprende el cese voluntario de la dominación. En su esencia, un regalo no es un mero intercambio ni una simple reciprocidad y, menos aún, una variable de una aplicación mecánica de la justicia retributiva. El concepto se refiere a las razones, el significado y las acciones de quienes toman la iniciativa (donantes) y de quienes la reciben (receptores); por lo tanto, implica sujetos en relación en una reciprocidad ética asimétrica que comprende la voluntad y la gratuidad de esta acción, y la libre aceptación o rechazo de este gesto voluntario. El regalo se define como “cualquier provisión de bienes o servicios hechos sin garantía de devolución, en vista de la creación, mantenimiento o regeneración del vínculo social” (Caillé, 2002: 192), el regalo está revestido de una paradoja ética: siendo un bien real, su valor no es principalmente económico sino social y moral, porque el valor no se centra en el objeto intercambiado, sino en el intercambio desinteresado y gratuito asimétrico que establece. En términos comparativos, la estructura del regalo es gratuidad / gratitud y propone una noción ética completamente diferente de la noción económica de intercambio, donde prevalece la relación interés / utilidad; si el regalo está motivado por la gratitud / libertad binomial, en un intercambio económico destaca la noción de deuda / obligación.

A diferencia de una relación económica en la que cada intercambio está completo, cada relación es oportuna y cada deuda debe ser finalmente resuelta, se establece una “deuda mutua positiva”. De hecho, es una deuda que es permanente y recíproca, que no tiene un significado económico, ni se refiere simplemente a “las cosas” que circulan en la relación, sino que actúa dentro de esa misma relación sobre el vínculo y la relación entre las

personas. El regalo se implanta en el corazón del donante, en el momento del gesto, una expectativa, una esperanza o incluso una demanda de una respuesta no utilitaria, un reconocimiento del acto simbólico iniciado y, hasta cierto punto, abriendo la relación hasta lo desconocido: los excesos o el receptor sobreexplotado; o, por el contrario, la negativa e incluso la frustración de la no aceptación del regalo (Cf. Gonçalves, 2012, 2014).

El antropólogo Marcel Mauss (Ensayo sobre el don, 1923-1925) fue el defensor de este regalo, aunque no atribuyó un significado moral al regalo en sí. En primer lugar, le preocupaba descubrir una estructura productiva alternativa al vínculo social: la “economía” simbólica del regalo y el no regalo. La sociabilidad emergente en este sistema es, pues, antinómica porque, al mismo tiempo, es voluntaria y coercitiva, gratuita e interesada. Alain Caillé aclara la noción de don defendida por Mauss:

“Es una noción antropológica y no moral. Marcel Mauss, el primer teórico del anti utilitarismo, quería encontrar “la roca de la moral eterna” que es universal. Para él, toda la moral se basa en el espíritu del regalo: dejar los límites de uno, encontrar a otros para entrar en el ciclo de “dar-recibir-corresponder”. Pero este ciclo está animado por una lógica de reciprocidad a largo plazo. Solo damos a aquellos que son capaces de corresponder, de una manera simbólica, en caso contrario aplastándolos o rompiendo el equilibrio social. Siguiendo los pasos de Mauss, encontramos que el deseo del hombre es ser reconocido, y lo que él quiere que se reconozca es su capacidad de dar” (Entrevista con Dominique Fonlupt., Pp. 9-11).

Varios autores discuten sobre la imposibilidad práctica de establecer la gratuidad absoluta del regalo. En la perspectiva de Caillé (2005), esta visión es el resultado de una imposición antropológica y ética irreconciliable de los tiempos modernos: que los hombres son, al mismo tiempo, “radicalmente egoístas y perfectamente altruistas” (ibíd.: 250). En su perspectiva, el regalo no se puede definir sin tener en cuenta el interés. Por el contrario, afirma que el regalo debe definirse contra el interés. Ningún regalo es un regalo en

sí mismo, pero siempre está ligado ambivalentemente a la otra realidad, no a sí misma. En palabras de Caillé,

“Es la razón por la que el regalo es al mismo tiempo un intercambio, sin reducirse a él, al mismo tiempo condicional e incondicional, interesado y desinteresado. [En este juego contradictorio de cálculo y generosidad,] no puede haber regalo desconocido para quien lo da y para quien lo recibe, [...] hay un regalo cuando uno sabe que lo es, cuando uno es capaz de apreciar la realidad de la pérdida y el riesgo. [Lo que conduce confundir un regalo con inconsciencia] es el hecho de que, aunque el donante sabe que está dando, no sabe, sin embargo, su valor, ya que es el receptor quien da valor al don “[permitiendo, de esta manera] espacio a un conjunto de manifestaciones infinitas del mismo (2005: 274-275).”

Para que una relación de personas respetuosas se realice de manera *recíprocamente* constructiva y mediada *moralmente*, Paul Ricœur propone la práctica de la “solicitud” -“compuesta fundamentalmente por el intercambio entre dar y recibir” (1991: 221), una actitud de mutuo “respeto” para desarrollarse en relaciones interhumana. La solicitud no invasiva debe ser moderada por *el respeto*: “por respeto siento pena por el dolor o la alegría del otro como tuyo y no mío. El respeto profundiza la “distancia fenomenológica” entre los seres, poniendo al otro bajo la intrusión de mi sensibilidad indiscreta”(2009: 323). Por otro lado, en una relación intersubjetiva establecida por solicitud, el “que da (dando)” renuncia a la expectativa de recibir, mientras que al mismo tiempo libera al otro de la carga de “restaurar” algo, lo que permite estimarse a sí mismo como a otro y al otro como a uno mismo:

“Tú también puedes comenzar algo en el mundo, actuar por razones, jerarquizar tus preferencias, apreciar los fines de tus acciones y, al hacerlo, estimarte a ti mismo como yo a mí mismo [...]. Así llegan a ser fundamentalmente equivalentes la estima del otro como uno mismo y la estima de uno mismo como otro” (Ricœur, 1991: 226).

2. Sentido

La pregunta por el sentido indaga sobre la existencia de una meta para la vida o una razón para vivir; sobre el valor de la vida, independientemente de las circunstancias e intereses individuales. Según la opinión de algunos filósofos, esta es una pregunta intrínsecamente metafísica más que filosófica:

“Definimos” el significado como “lo que significa algo por medio de otra cosa o que está diseñada de acuerdo con un propósito determinado. [...] Lo que importa para determinar el significado de cualquier cosa es la intención detrás de esto. [...] Lo que se refiere al “significado” de algo es que se refiere intencionalmente a algo distinto de sí mismo ...” (Savater, F. 2010: 267).

El filósofo Wittgenstein (Cf. *Tractatus logico-philosophicus*) pregunta: “El significado del mundo debe estar fuera del mundo” (6, 41). Muy bien, pero ¿dónde? ¿El mundo tiene un “exterior”? (Capítulo V). ¿La pregunta por el significado termina donde termina el mundo o se puede seguir pidiendo un significado “más allá”? El significado de la vida, por lo tanto, cuestiona el propósito y el significado de la existencia humana. El problema del significado de la vida es preguntar si la vida tiene un propósito último, si tiene valor y significado. La pregunta sobre el significado está vinculada a la cuestión del valor. ¿Cuál es el valor de nuestra vida? ¿Vale la pena vivir?

El sentido, en este artículo, se define simplemente, como una perspectiva existencial, similar a lo que se llama la “orientación” y la “razón de ser” de la vida misma. Si, desde el punto de vista antropológico, toda persona necesita dar sentido a su vida, esta pregunta surge de la inquietud de la existencia humana y la conciencia de su temporalidad y finitud. La búsqueda de significado, en sus distintos niveles de significación y profundidad, es por lo tanto intrínseca al ser humano.

Para captar el *sentido* (de la totalidad), más allá del *significado* (parcial), es necesario ampliar el horizonte de la vida. *El sentido* implica más que *importancia* y se materializa cuando la persona integra una acción / evento particular en una red de acciones o eventos. Para que alguien encuentre / dé sentido a algo, necesita crear cierta distancia y ver los eventos en relación con otra realidad. El sentido siempre se presenta en una *condición relacional*, especialmente cuando resulta de experiencias configurativas. Por lo tanto, algo tiene sentido cuando tiene un propósito y adquiere importancia, tejiendo horizontes de significado y unificando los significados parciales y / o las situaciones tensas de la vida en un todo orientado hacia el final, posiblemente incluso integrando disparates o absurdos.

Hay varios tipos de significado: el inmediato, el sentido medio y el significado último. Esta clasificación proviene de la diferente intencionalidad que mueve al ser humano en el descubrimiento de la realidad, pero también de los tipos de conocimiento: el lógico, el pictórico y el meta-lógico. Y si en la educación es importante comprender adecuadamente estos tres niveles, en una educación holística sería incoherente reducir la idea de significado al ámbito estrictamente lógico-racional o pictórico. Hay ciertas experiencias (silencios, situaciones límite, felicidad) que “superan” la realidad y cuyo significado es meta-lógico y no tiene una referencia necesaria al mundo objetivo o descriptivo. El nivel simbólico-utópico de Ubuntu se puede encajar aquí...

La cuestión del significado surge en el curso de un proceso de desarrollo personal. En esto, el mejor despertar de los sentidos es reunirse con otros e integrarse en las comunidades de pertenencia. Dentro de estos, las cuestiones de quién soy y de qué estoy llamado a ser –“llamamiento” y “misión”– están imbricadas dinámica y tenazmente la una en la otra.

El significado no se presenta, por lo tanto, ni se educa a partir de un conjunto de argumentos lógicos, sino desde una visión del mundo (una filosofía de la vida o ética social como Ubuntu) que unifica e integra la fragmentación

diaria en una visión unitaria. Utiliza un lenguaje que no es ni utilitario (“¿para qué?”) ni objetivo (“¿qué es?”), sino simbólico y metafórico para referirse a un horizonte de una realidad en busca de sentido “ausente”. Este sentido de vida abarcador y / o totalizador es un requisito inevitable de la existencia humana. Por lo tanto, no se contempla la racionalidad del sentido sin una racionalidad simbólica asociada.

3. La logoterapia de Viktor Frankl proporciona una respuesta a la búsqueda del sentido de la vida

El psiquiatra Viktor Frankl es muy importante en nuestra reflexión sobre la búsqueda de sentido. Como superviviente de dos campos de concentración nazis, puede testificar que, incluso en condiciones de deshumanización extremas, es posible encontrar razones para vivir (ver *El Hombre en Busca de Sentido*). Más tarde, como profesor universitario, dedicó su tiempo, con notable éxito, a ayudar a los estudiantes con tendencias suicidas.

Lo que distingue a la Logoterapia de V. Frankl de otros enfoques terapéuticos es la idea de que “la existencia del hombre siempre se refiere a algo distinto de sí mismo” (En *La Psicoterapia en la Práctica*). En otras palabras, concibe al hombre como alguien que le da sentido y propósito a su vida, independientemente de su realidad. Él llama a este fenómeno “la voluntad de sentido”, es decir, la orientación conferida al camino, independientemente de su resultado. “Llamamos a la *voluntad de sentido* simplemente a aquello que se frustra en el hombre cada vez que se siente abrumado por la sensación de falta de sentido y vacío” (Frankl, 1991: 25).

Esta expresión de Viktor Frankl fue, ante todo, una respuesta al enfoque psicoanalítico de Sigmund Freud y Alfred Adler en el cual, en opinión de este último, denegaron a los usuarios de la libertad y responsabilidad, al tiempo que abogaban por un enfoque individualista motivacional. Además,

negaron la dimensión antropológica de la autotranscendencia de la existencia humana: “La autotranscendencia es el hecho antropológico fundamental de que la existencia del hombre siempre se refiere a algo distinto de sí mismo, algo o alguien, es decir, a un objetivo que debe ser logrado o a la existencia de otra persona con quien se encuentre” (Frankl, 1991: 18). Si este no fuera el caso, cualquier realidad -incluido el otro- estaría incondicionalmente al servicio del equilibrio interno del sujeto (identidad), lo que plantea la cuestión ética del lugar y la función del otro (alteridad).

La *Logoterapia* propuesta por Frankl concibe al sujeto como el hombre que cumple su propósito buscando el significado, a pesar del sufrimiento que pueda causarle y el fracaso que pueda experimentar, ya que son dos realidades que no pueden ser excluidas de la existencia humana. Algo no debe buscarse como un fin en sí mismo, sino que debe estar motivado por una “razón”. Esta “razón”, sin embargo, está implicada en tanto que efecto de la comprensión de un significado, no como algo alcanzable por sí mismo. Viktor Frankl explica:

“La realización personal no es la búsqueda final del ser humano. Ni siquiera es su intención primaria. La realización personal, si se transforma en un fin en sí mismo, contradice el carácter de transcendencia personal de la existencia humana. Al igual que la felicidad, la autorrealización aparece como un efecto, es decir, el efecto de la realización del propósito. Solo en la medida en que los hombres buscan un propósito en el mundo, se realiza a sí mismo. Si decide realizarse a sí mismo en vez de buscar un sentido, la autorrealización pierde de inmediato su razón de ser.”
(Frankl, V. 2012: 38)

El descentramiento del sujeto en favor del sentido puede, en un primer análisis, parecer extraño en la medida en que, a través de él, se cumple uno de los objetivos de la educación: dar sentido a la vida misma. La afirmación antropológica de la autotranscendencia confiere valor espiritual y existencial al desarrollo de cada individuo y permite la atribución de significado a las

crisis con las que se enfrenta cíclicamente. Por lo tanto, contradeciría una concepción auto conservadora, egoísta y solipsista de la persona, disociada de la sociedad en su conjunto.

4. Los niveles neurológicos de R. Dilts: un modelo de desarrollo personal que incluye la dimensión del propósito en la entrega de uno mismo

La perspectiva adoptada hasta ahora está relacionada con una presuposición fundamental de la antropología personalista cuando la persona piensa: “el principio de superación es tan esencial para la vida personal como el principio de realidad o de interioridad” (Carlos Díaz, 2004: 35). Por lo tanto, no será posible concebir a la persona en su multidimensionalidad sin observar una dinámica de maduración que implique un esfuerzo de superación intencional implícito en la entrega de uno mismo, asignando un significado a la propia vida.

Con el objetivo pedagógico de permitir la implementación de los principios establecidos anteriormente, hemos utilizado un modelo bien conocido, *Los Niveles Neurológicos* de Robert Dilts, que ha tenido poca exposición en entornos de educación no formal. Este modelo es el resultado de la Programación Neuro Lingüística (PNL) que integra una tercera generación de modelos explicativos y herramientas de trabajo que dan cuenta de la integralidad de las dimensiones constitutivas de cada persona. Si la PNL exploraba la capacidad adaptativa y funcional de la persona (centrada en el entorno externo, el comportamiento y las habilidades), la segunda generación buscaba responder a las razones y motivaciones de estas acciones (identificar creencias y descubrir valores). La mencionada tercera generación tuvo como objetivo responder las preguntas a través de la identidad (propósito-misión) y la espiritualidad (significado y pertenencia).

Brevemente, el modelo de Niveles (Neuro) Lógicos de Robert Dilts, basado en el modelo original del antropólogo Gregory Bateson, quien, a su vez, se apoyó en las investigaciones de lógica y matemática de Bertrand Russell, sugiere que cada persona actúa desde seis niveles neurológicos (o lógicos) que componen la estructura de la comprensión y comunicación de uno mismo. Estos niveles están organizados jerárquicamente, como se muestra en la figura 1:



Figura 1

Nota: por razones de rigor científico y elección personal, el nivel de creencias en el nivel de valores, originalmente ausente del modelo defendido por Robert Dilts, ha sido separado en esta gráfica.

Estos niveles corresponden a ciertas dimensiones constitutivas de la persona (dimensiones del cambio) que responden a preguntas existenciales y de acción concretas (cuando quiero actuar, me pregunto), como se explica en la figura 2:

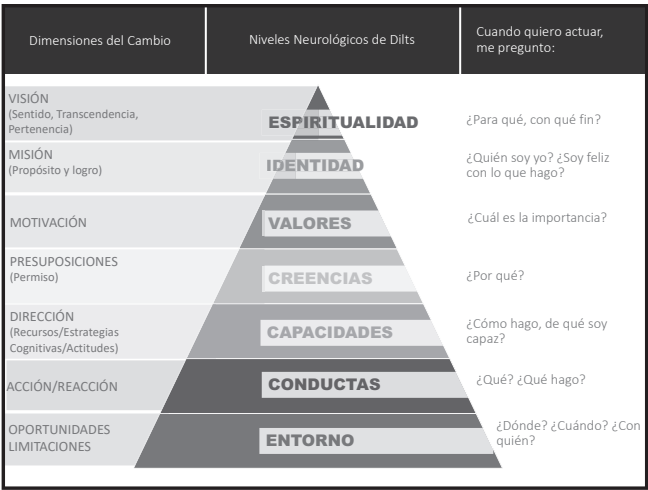


Figura 2

Desde el punto de vista de la integridad de la persona (congruencia), es importante alinear estos niveles neurológicos. Por lo tanto, se sugiere un lenguaje simple para explicar en qué medida las “partes” de la persona “completa” están involucradas en esta alineación, como se sugiere en la figura 3:

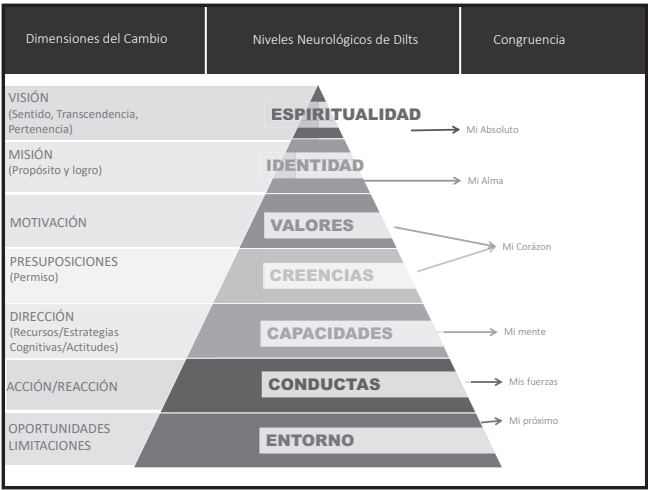


Figura 3

Resulta que estos niveles pueden desalinearse creando un cierto “malestar” (un signo de incongruencia). Si es así, se produce un proceso de cambio (realineación) que obedece al principio de Albert Einstein: la solución a un problema siempre se encuentra en un nivel superior al que lo creó. Por lo tanto, debe activarse un doble movimiento: por un lado, y en una dinámica ascendente, para identificar el nivel en el que se produce el problema / impasse e introducir claridad en el siguiente nivel superior; por otro lado, para probar la congruencia de la solución encontrada alineando en un movimiento descendiente la integración de todos los niveles. En resumen, el nivel máximo de personalización estará en la capacidad de uno para sentirse “completo” cuando uno pone todas sus dimensiones al servicio de su Ser y Propósito y se siente realizado, como se ilustra en la figura 4:



Figura 4

Al cruzar los niveles lógicos de aprendizaje de Bateson con los niveles neurológicos de Dilts, se encuentra cierto grado de correspondencia cuando se trata de la capacidad de una persona para comprender y comunicarse cuando está involucrada en un proceso de cambio. El cambio provoca una respuesta de la persona para poder funcionar mientras aprende a satisfacer las demandas de su existencia, como se muestra en la figura 5:



Figura 5

El modelo de Niveles (Neuro) Lógicos de Robert Dilts nos permite identificar el nivel neurológico que uno moviliza en cada momento que uno actúa, así como proporcionar la lente para ayudar a intervenir en áreas como la comprensión y la comunicación entre sí, el aprendizaje que debe realizarse o los cambios que alentar en la vida de cada individuo. El potencial de esta intervención se puede explicar cuando se inserta en un proceso educativo reforzado por educadores que son conscientes de las dimensiones que se desarrollarán en el alumno.

Sin embargo, el estilo de liderazgo de cada intervención debe ser diferente dependiendo de la dimensión que uno quiera “tocar / promover” en el otro. La Figura 6 designa el tipo de soporte más apropiado para el desarrollo o cambio que afecta a cada dimensión:

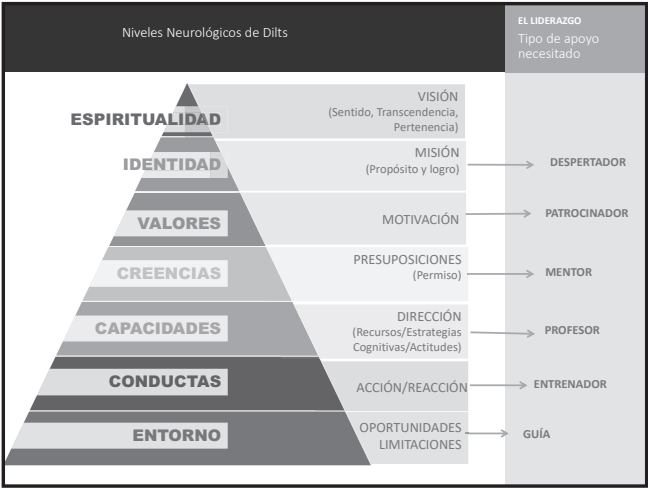


Figura 6

La Figura 7 destaca el estilo de liderazgo más apropiado para cada tipo de apoyo:

Niveles Neurológicos de Dilts	EL LIDERAZGO Tipo de apoyo necesitado	Estilo de Liderazgo
ESPIRITUALIDAD		
IDENTIDAD	DESPERTADOR	Carismática / Visionaria
VALORES	PATROCINADOR	Consideración personalizada
CREENCIAS	MENTOR	Inspirador
CAPACIDADES	PROFESOR	Estimulación intelectual
CONDUCTAS	ENTRENADOR	Estimulación por recompensa
ENTORNO	GUÍA	Gestión de implementación

Figura 7

En resumen, se puede decir que este modelo contempla las múltiples dimensiones constitutivas de la persona, yendo más allá de la promoción de habilidades y valores prácticos. Busca, más bien, que la persona entienda su identidad, descubra su misión y propósito en el mundo. Para ello, necesita líderes que reconozcan y promuevan su singularidad (identidad) y señalen horizontes de significado y pertenencia (espiritualidad) hacia algo más grande que la persona misma, capaz incluso de rehacerlo en su identidad. Esta dimensión está relacionada con algo que está “fuera” de la persona, los demás, el Otro absoluto, capaces de promover el ideal del logro humano en la medida en que manifiesta congruencia o alineación de los niveles neurológicos.

Referencias bibliográficas

AAVV (2000). *Dicionário de Pensamento Contemporâneo*. Mariano Moreno Villa (dir.). São Paulo: Paulus.

AAVV (2006). *Diccionario de la Existencia*. Andres Ortiz-Osés & Patxi Lanceros (dir.). Barcelona: Anthropos Editorial.

Díaz, Carlos (2004). *Decir la Persona*. Colección Persona, N.º 13. Salamanca: Kadmos.

Dilts, Robert (2003). *From Coach to Awakener*. Meta Publications: Inter Editions.

Dilts, Robert, Judith Delozier & Deborah Bacon Dilts (2010). *NLP II. The next generation*. Meta Publications.

Frankl, Viktor E. (2012). *O Homem em Busca de um Sentido*. Porto: Lua de Papel.

Frankl, Viktor E. (1991). *A psicoterapia na prática* (tradução: C. M. Caon). Campinas, SP: Papirus.

Savater, Fernando (2010). *As Perguntas da Vida*. 4.^a Edição. Lisboa: Dom Quixote

Wolf, Susan (1998). *Routledge Encyclopedia of Philosophy*. Edward Craig (org.). Londres: Routledge.

Caillé, A. (2005). Don, intérêt et désintéressement : Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S.

Caillé, A. (2002). *Antropologia da dádiva*. Petrópolis: Editora Vozes.

Godbout, Jacques. (1997). *O Espírito da Dádiva*. Lisboa: Instituto Piaget.

Godelier, M. (2000). *O Enigma da dádiva*. Lisboa: Edições 70

Gonçalves, J. L. (2012). “Dádiva, reciprocidade e reconhecimento: por um novo vínculo social.” In Paula Cristina Pereira (org.) 2012. *Espaço público. Variações críticas sobre a urbanidade*. Porto: Ed. Afrontamento, pp. 149-167. ISBN: 978-972-36-1282-0

Gonçalves, J. L. e SOUSA, J. E. (2014). “Hospitalidade: experiências de dádiva que desenvolvem o self e renovam o laço social”. In: *Laços sociais: por uma epistemologia da hospitalidade*. Marcia Maria Cappellano dos Santos & Isabel Baptista (Org.) Caxias do Sul, RS: Editora da Universidade de Caxias do Sul, Parte II, Capítulo 2, pp. 161-178. ISBN: 978-85-7061-737-8

Ricœur, P. (2009). *Na escola da fenomenologia*. Trad. Ephraim Ferreira Alves. Rio de Janeiro: Vozes.

Ricœur, P. (1991). *O si-mesmo como um outro*. Trad. Lucy Moreira Cesar. Campinas: Papirus.

Reflexiones

*Maurice Joyeux sj.*⁵

1. Una llamada a pensar, a discernir

Muchas son las personas que, en Europa y más allá, han descubierto el magnífico libro de Etty Hillesum, una joven judía de Ámsterdam, cuyo título en espanhol es “Una Vida Conmocionada”.

Mujer apasionada de gran inteligencia y sensibilidad, con gran atención puesta en sus compatriotas amenazados de muerte bajo la presión nazi, fue enviada con sus padres y su hermano pianista, al campo de tránsito de Westerbork para después desaparecer con ellos en el infierno de Auschwitz. Ella escribió en su diario que comenzó en 1943: “Me gustaría ser el corazón pensante de la barraca”. Es esta expresión cincelada, “el corazón pensante”, la que inspira estas líneas. En el espíritu de Ubuntu, es bueno esforzarse por ser cada vez más “corazón pensante de nuestro mundo”, “**corazón pensante**” en cada situación en la que nuestras vidas se dan y se reciben, se arriesgan y donde se encuentran con la vida de “los otros”.

El corazón es el lugar (¿bíblico?) donde, en una tensión viva, la memoria, la inteligencia y la voluntad se conjugan.

Nuestro corazón despierta y marca el ritmo de nuestros impulsos, nuestra marcha, nuestros consentimientos y compromisos así como nuestras renuncias. Él que nos empuja hacia la generosidad, nunca debería abandonar el pensamiento. Es más, debería ser la cuna. Tiene vocación de ser la habitación íntima de nuestras intenciones y libres interpretaciones, el santuario precioso donde a la imaginación le gusta desplegar sus alas, articular estas

5 Jesuíta. Ex-diretor do Servicio Jesuíta a Refugiados - Grecia

oraciones en las que se inventa un mundo. Dios mismo piensa el mundo, escribe “borrador y lápiz en mano”. No sin nosotros, amorosamente, apasionadamente.

Una niña india enterándose por un médico que “se necesitaría un milagro para salvar a su madre enferma”, corrió con su poco dinero a una farmacia. Pidió “un milagro”. Burlada, rechazada, insistió tanto que tocó el corazón (¿?), el pensamiento (¿?) de un cirujano que, entre los clientes, esperaba su turno. A petición suya, la niña lo llevó junto a su madre. Supo rápidamente diagnosticar su enfermedad y la intervención quirúrgica necesaria que realizó sin demora. Gratuitamente. La madre fue sanada...

La niña no ha caído en el callejón sin salida de la dramatización. Ella no perdió la razón, yendo a un templo, pensando en algún curandero mágico. Mujer de corazón y de pensamiento, se dirigió con todo su ser a un lugar adecuado: una farmacia. Ella salvó a su madre. Le fue dado devolverle un futuro.

¡Tal es el arte de pensar y de actuar con el corazón que solo nos lo podemos desear en cualquier situación!

El otro existe porque yo existo, pienso y actúo. Yo existo porque tú existes, pensando y actuando desde un mismo impulso.

Encontramos en el viento de nuestros corazones y de nuestros pensamientos los soplos que crean las posibilidades de nuestras existencias. Autorizan a vivir como “justos” ante Dios y ante los hombres o, por el contrario, lo impiden.

¿No es entonces de primordial importancia reconocerlos, en la opacidad de nuestros pensamientos, la diversidad de nuestros movimientos de corazón? ¿Cuáles son los que sirven a la alegría, a la paz, frente a aquellos que solo generan cenizas y tristeza? ¿Cuáles son los que hacen crecer en nosotros

la disponibilidad, la benevolencia y la seguridad en la sucesión de nuestros días, de nuestras noches?

¡No hay progreso de la verdadera libertad y responsabilidad sin este discernimiento de nuestros pensamientos, de los espíritus o soplos que nos guían en nuestras decisiones!

2. Actuar, ¿Una llamada? ¿Una Respuesta?

Un libro famoso, (entre otros libros de Sabiduría en varias civilizaciones como el Corán en el mundo musulmán, el Ramayana o Bagavâd Gîta en India) de esta biblioteca universal llamada “La Biblia”, tiene como título “Los Hechos de los Apóstoles”. Ahí descubrimos, efectivamente, el conjunto de actos anotados por los apóstoles (apostoloi = “enviados” en griego) de este gran Maestro y gran Hermano que fue Jesús para sus amigos.

Se cuentan muchos eventos de viajes, encuentros, reuniones, felices o infelices. ¡”Acción” decimos! ... ¡Como en el cine, cuando un director rueda una película y la cámara empieza a grabar!

Y es de una serie de “actuaciones” de las que somos testigos. La escena está compuesta de idas y venidas, entradas y salidas, viajes, planos generales y primeros planos, reuniones y diálogos, planos picados y contrapicados, etc. Los “actores” obedecen a un escenario que interpretan libremente y con todos sus talentos, inspirados y guiados no obstante por lo que puede llamarse el espíritu del autor del escenario y de la manera de traducirlo del director. Los actores actúan, ciertamente, pero también son actuados. Su voluntad, su trabajo y sus talentos, la calidad de su presencia e interpretación tienen toda su importancia en una tensión positiva, creadora con la voluntad y el deseo del autor y el director congregados.

Sin pensar que nuestras vidas son solo “cine” y “puesta en escena” (algunos dirían con ironía e incluso cinismo, “comedia”), la parábola puede hablar-nos. Nos ofrece un campo de reflexión sobre la manera en que también actuamos y somos actuados en nuestras propias vidas. Simultáneamente o alternativamente...

En tal o cual situación, ¿cuál es nuestra parte de libre albedrío y libre voluntad?, ¿cuál es nuestra parte de respuesta a una “voluntad” o “voluntades” que son externas a nosotros mismos y solicitan nuestro propio compromiso?

¿Iniciativa personal y / o respuesta a lo que estamos haciendo, decidiendo y luego viviendo y experimentando?

¡La niña india que buscó y encontró el «milagro» que salvó a su madre fue por iniciativa de un evento que unió su propia voluntad y su propia acción, pero también lo excedió con una buena cantidad de asombro y felicidad! Ella fue «actuada», así como «actriz» y autora del nuevo futuro de su madre.

¿No es por tanto interesante, incluso vital (!), estar atento a lo que motiva, dirige y finaliza nuestras acciones? ¡En esta atención, esta vigilia reside toda nuestra dignidad de hombres y mujeres en pie!

Actuar como seres libres y dignos, ¿no es “querer y desear, en la mayor verdad posible, lo que hacemos y vivimos” y no “hacer y vivir lo que queremos y deseamos”? Lo contrario no sería sin duda más que un signo de la adolescencia, una ilusión de libertad rápidamente decepcionante.

Al jesuita húngaro Hevenesi se le atribuye esta frase, que puede ayudarnos “En el momento de la preparación a la acción, ponlo todo en marcha como si todo dependiera de ti y no de tu Dios. En el momento de pasar a la acción, actúa como si todo dependiera de tu Dios y no de ti”.

La sentencia de Hevenesi tiene este hermoso mérito de influirnos hacia un humanismo comprometido, que no es un sueño de autarquía o autonomía, sino una alianza con los otros y con todo “Otro”. Nuestra iniciativa, nuestros talentos, nuestra libertad están invitados a servir y a amar en libertad en un intercambio en el que somos afortunadamente actores y actuados, donde nada se pierde, ¡sino que se abren posibilidades!

3. Vivir ligados, desligados, aliados

La autonomía es un valor apreciado en la actualidad. La comunicación, paradójicamente, también.

De lo local a lo global, de lo singular a lo más universal y recíprocamente, muros, puentes o pasarelas no dejan de buscarse o de imponerse.

Las contradicciones de pensamiento y acción en este campo de nuestras vidas, de lo más íntimo a lo más público, son numerosas.

Nuestros cinco sentidos, como tantas antenas de nuestros cuerpos, son puestos a prueba, al estar inmersos en la multiplicidad de medios de información, sensibilización e implicaciones personales o colectivas. Transmitir o recibir, expresar o imprimir, grabar y memorizar o borrar y destruir, todas estas acciones que lo “digital” facilita y acelera cuestionan hasta el exceso nuestra libertad, la veracidad y exactitud de sus contenidos (acaso no hablamos de “Fake News”?), la autenticidad de nuestras relaciones, la coherencia de sus intenciones.

¿Cómo vivir conectados sin estar alienados? ¿Cómo unirnos los unos a los otros pero también cómo desligarnos los unos de los otros? ¿Cómo vivir distancia y proximidad? ¿Cómo mantenerse y conservarse en bueno y justo lugar? ¿Cómo lograr relaciones que no sean meramente efímeras entre Eros,

Philia o Agape, según un estilo de vida a menudo descrito como «líquido», a riesgo de evaporación de uno mismo y del otro, víctimas entonces de una falsa «fluidez» - otro término, otro clima tan apreciado hoy en día? ¿Buscamos, sin embargo, valorándola en gran medida, la sostenibilidad («sustainability»! dicen los ingleses)?

Entre apegos e indiferencias, navegamos lo más cerca posible, a menudo unidos nos guste o no, por lo más lejano. No decidimos más que sobre algunos aspectos de los acontecimientos que nos afectan, conciernen, ¡incluso movilizan! La dosis de afectividad es grande desde la más cálida de las pasiones: ¡piensemos en todo lo que ronda nuestras experiencias de fusiones! - Hasta la más fría de las separaciones. Observemos todo lo que se practica, por las buenas o por las malas: rupturas, despidos, abandonos, divorcios y...este frecuente eslogan de los pueblos despertando “¡lárgate!” o incluso, esta palabra asociada a algunos países según los “deals” muy difíciles de gestionar: “exit”: Brexit, Grexit, etc ...).

¿Cómo vivir como aliados, como amigos y no como enemigos? ¿Cómo mantener la confianza, el crédito recibido y otorgado del otro y al otro de acuerdo con una feliz alteridad respetada?

Los juegos de convergencias y divergencias, de diferencias y semejanzas agudizan nuestra vigilancia.

Nuestros tiempos globalizados, barrocos, despliegan “trampantojos⁶”, “engañahombres”. No podemos contentarnos con simples bondades en nuestras relaciones, y mucho menos con implicaciones demasiado ingenuas por mero atractivo.

6 En el texto original des “trompe-l’œil”, des “trompe l’homme” como juego de palabras

- ➔ Desear un corazón y una inteligencia capaces de juicio y discernimiento es desear un tesoro para el camino.
- ➔ “Hablar” este deseo, evaluarlo con el otro u otros,
- ➔ Elegir dia-logar (del griego διάλογος) para y con los otros de acuerdo con esta maravillosa “herramienta relacional” que es el lenguaje,
- ➔ Tomarse el tiempo de escuchar, consultar y deliberar,
- ➔ Dejarse alterar y apaciguarse por la información, el juicio, la opinión del otro, fuera de toda envidia o sueño de autonomía / autarquía y trampa de “todo poder”, ¡es ya probar los frutos de los vergeles de la Alianza!

La niña india, su madre, el médico que deseaba un milagro, el cirujano que escuchó y diagnosticó (¿discernió?) la enfermedad de la madre, la ópera testifican con éxito: ¡este vergel, estos frutos de la vida - vida en auténtica relación - existen!

Tinos, marzo de 2019





II Capítulo

UBUNTU, un Concepto Africano para el Mundo



Ubuntu: Filosofía de vida y ética social

John D. Volmink⁷

Introducción

El mundo se enfrenta a numerosas crisis crónicas, como el cambio climático, el VIH y el SIDA y las crisis financieras actualmente en curso. Estos dilemas y desafíos globales no respetan las fronteras nacionales o regionales. Sin embargo, es cierto que estas amenazas a la estabilidad y la sostenibilidad presentan la oportunidad de altos niveles de cooperación global, que a su vez podrían proporcionar metodologías para un enfoque más humano del fenómeno de la globalización. Esto podría incluir una nueva ética global, a diferencia de la cooperación tradicionalmente construida en base a la arrogancia cultural y la dominación por parte de personas y países privilegiados y desarrollados.

Nos gustaría creer que el concepto africano de Ubuntu hará una contribución genuina a esta nueva ética global. Dadas sus profundas dimensiones relacionales, Ubuntu cruza todo tipo de fronteras, ya sean políticas, económicas, culturales o de la sociedad civil. En consecuencia, Ubuntu tiene el potencial de influir en todas las esferas de la política pública, de la ciudadanía, del desarrollo de las personas y de la gobernanza. Podemos considerar Ubuntu como una filosofía moral o, en lenguaje posmoderno, como una meta-narrativa.

⁷ Docente universitário. Presidente da la Ubuntu Global Network

Las personas de habla nguni del sur de África desarrollaron una visión del mundo (paradigma / concepto / filosofía / forma de vida) que abarca a la humanidad como un colectivo de individuos que solo son humanos porque coexisten dentro de la comunidad global de otros humanos. Esta visión del mundo está incorporada en la palabra “Ubuntu”.

La palabra “Ubuntu” no se puede traducir literalmente de los idiomas nguni a otra palabra o expresión debido a la densidad y profundidad de su significado. Tratando de capturar su esencia, la palabra “Ubuntu” puede ser descrita como “humanidad para otros”; “yo soy porque tú eres”; “sólo puedo ser una persona a través de otras personas»; «convertirse en una persona”.

La consecuencia de identificarse con esta humanidad común es que tú, como individuo, siempre debes tratar a los demás como deseas que te traten. Una identificación profunda con la humanidad de los demás se convierte en una base para el tratamiento considerado, comprensivo, compasivo, empático, civil, benevolente, es decir, “humano” hacia los demás. Como individuo eres uno con todas las demás personas en una familia humana común. Dicho de otra manera: “una herida para uno es una herida para todos” y “una bendición para uno es una bendición para todos”.

Por lo tanto, en un mundo dividido, la visión del mundo de Ubuntu se ha convertido en una plataforma importante para la construcción de puentes, la resolución de conflictos, la inclusión, la transformación, la equidad y el desarrollo proactivo de la comunidad. Esta visión del mundo se practica escuchando atentamente otros puntos de vista, no siendo crítico y dogmático. Aquellos que adoptan Ubuntu deciden no “descender al nivel” de otros fácilmente, quienes pueden tratarlos con falta de respeto o discriminación, es decir, con inhumanidad.

Ubuntu y la humanidad

Ubuntu se basa en el concepto de que, como seres humanos, las personas deberían estar naturalmente en sintonía entre sí. Encontrar y crear esta resonancia debería llevar a las personas a estar “en la misma onda”. En un mundo de ruido, cacofonía y caos, Ubuntu en la práctica debe traer armonía, congruencia, sincronización, coherencia, coordinación, comprensión, aceptación, acuerdo y concordancia.

La esencia de Ubuntu puede resumirse de la siguiente manera: “una persona es una persona a través de otras personas”. Esto debería provocar una afirmación de la humanidad propia mediante el reconocimiento del “otro” en su singularidad y diferencia. Es una demanda de una formación intersubjetiva creativa en la que el “otro” se convierte en un espejo (pero solo un espejo) para mi subjetividad. Este idealismo nos sugiere que la humanidad no está incrustada en mi persona únicamente como individuo; mi humanidad es otorgada de manera sustantiva al otro y a mí.

La humanidad es, por lo tanto, una cualidad que nos debemos los unos a los otros. Nos creamos mutuamente y necesitamos sostener esta creación de otredad. Y si nos pertenecemos mutuamente, participamos en nuestras creaciones: nosotros somos porque tú eres, y como tú eres, indudablemente yo soy. El «yo soy» no es un sujeto rígido, sino una auto constitución dinámica que depende de esta creación de relación y distancia.

Los conceptos de la unión de la unidad humana (“humanidad”) encarnados en la filosofía de Ubuntu se construyen sobre una plataforma mayor de unidad y cooperación que existe en la naturaleza. La tierra tiene una gran variedad de elementos e insumos no biológicos que soportan una diversidad aún mayor de formas de vida. Estos elementos y formas de vida diferentes se sostienen entre sí en ecosistemas complejos de coexistencia armoniosa.

Ubuntu: mutualismo y comensalismo

La humanidad actualmente busca implementar el “Desarrollo Sostenible” como un enfoque inclusivo y transformador para cerrar la brecha entre los privilegiados y los desfavorecidos. El pensamiento de sustentabilidad y el pensamiento de los ecosistemas han impactado recientemente en tecnologías diversas de rápido desarrollo, basadas en colaboraciones de múltiples partes llamadas ecosistemas innovadores. Estos ecosistemas innovadores con aprendizajes incorporados de la colaboración de numerosos recursos naturales y especies se están utilizando activamente para acelerar la transformación social. Algunos ejemplos son las redes neuronales, el biomimetismo, las redes sociales, los préstamos digitales entre particulares y las plataformas de colaboración en educación y agricultura.

La perspectiva de Ubuntu se basa en los modelos de ecosistemas naturales del mutualismo y, en cierta medida, del comensalismo, como lo observaron los hablantes de nguni en su estrecha relación con la naturaleza. Estos conceptos también han sido definidos recientemente por los científicos ecológicos y sociológicos en la modernidad.

	Según los ecologistas:	Según los sociólogos:
El Mutualismo es:	La relación entre dos especies de organismos en la que ambas se benefician de la asociación.	La filosofía según la cual existe una interdependencia de los elementos sociales. La propiedad común, o el esfuerzo y control colectivos, se rigen por sentimientos de hermandad y ayuda mutua que serán beneficiosos tanto para el individuo como para la sociedad.
El Comensalismo es:	La relación entre dos especies de plantas, animales, hongos etc., en la que una vive con, sobre o dentro de otra sin causar daño a ninguna de las dos.	La coexistencia pacífica entre individuos o grupos con valores o costumbres independientes o diferentes.

La perspectiva de Ubuntu se basa en los modelos de ecosistemas naturales del mutualismo y, en cierta medida, del comensalismo. Sin embargo, en la naturaleza hay otro modelo diferente al mutualismo y al comensalismo. Se trata del parasitismo. El parasitismo mata a una especie por infección y crecimiento virulento invasivo. El paralelismo con el parasitismo en las ciencias sociales es obvio: los grupos privilegiados se elevan más allá de una humanidad común y desean protegerse a sí mismos, a su “clase” y sus privilegios, de los peligros percibidos de la otredad. Tales grupos se vuelven ciegos ante el hecho de que el planeta y toda su gente han proporcionado la base de su fortuna. La falta de respeto, la discriminación arraigada, la división y el genocidio son el resultado común de los aumentos recurrentes de esta visión del mundo a lo largo de la historia de la humanidad.

Ubuntu busca la fortuna común de la humanidad a través de la hermandad (más correctamente: “la humanidad”), el intercambio complementario y mutuo de la diversidad de rasgos de personalidad, dones individuales, habilidades, talentos y culturas.

Además, Ubuntu busca establecer dentro del tejido de la sociedad humana la sabiduría del mutualismo y el comensalismo sostenibles y sincrónicos, tal como existen en la naturaleza, en beneficio de todas las personas, el planeta y todos sus recursos y organismos vivos. Por lo tanto, es una forma de ser que no solo sincroniza a las personas como seres humanos humanistas para la armonía social, sino también a la humanidad con toda la naturaleza en beneficio de toda la creación.

Este concepto desafía muchos de los aspectos de la filosofía occidental porque requiere un cambio de una individualidad separada de la comunidad hacia una individualidad integrada en la comunidad.

Ubuntu como una filosofía de amplio alcance

Se puede plantear la cuestión de si la filosofía de Ubuntu puede influir en el mundo o solo puede ejercer influencia a un nivel más local. Si bien está claro que la filosofía de Ubuntu tiene profundas raíces africanas, es indiscutible que su relevancia se extiende más allá de las fronteras africanas.

Pensemos por un momento en el antiguo ideal capturado en el término sánscrito “Ahimsa”, que significa “no lastimar / no dañar” y proporciona la base filosófica a la no violencia. O incluso el término usado por Mahatma Gandhi (que vivió en Sudáfrica durante 20 años), de “Satyagraha”, que se tradujo libremente como una ‘insistencia en la verdad’, ‘la fuerza de la verdad’ o la ‘fuerza del alma’ que proporcionó la base para el movimiento de resistencia no violenta. Y fue esta filosofía de resistencia no violenta la que influyó y guió las acciones de hombres como Martin Luther King y Nelson Mandela. Hoy también existe el concepto de justicia social en la ética cristiana, que establece que los seres humanos están creados a imagen de Dios y, como tales, tienen valores inherentes independientes de la utilidad de su función.

Todas estas filosofías nos llevan a ver que Ubuntu es simplemente una manifestación de una filosofía universal, o una meta-narrativa común, que trasciende las demarcaciones culturales y temporales.

Creo que deberíamos escuchar las voces de aquellos que, con razón, entienden Ubuntu como la fuerza que guía hacia abrazar a nuestra humanidad colectiva. Una de esas voces es el arzobispo Desmond Tutu, quien nos dice que Ubuntu es la esencia del ser humano: no ser sudafricano, o de determinada nacionalidad, sino ser humano. ¡La esencia de Ubuntu es ser humano!

Todos compartimos identidad con los demás. De acuerdo con la articulación del concepto de Ubuntu por parte del Arzobispo, cada persona pertenece a algo más grande que sí misma, que disminuye cuando otros son humillados, torturados y oprimidos.

Nelson Mandela dice en su libro *El Largo Camino Hacia La Libertad*: “siempre supe que en el fondo de cada corazón humano hay misericordia y generosidad. Nadie nace odiando a otras personas por el color de su piel, origen o religión. La gente aprende a odiar. Si pueden aprender a odiar, entonces también se les puede enseñar a amar. El amor llega más naturalmente a nuestro corazón que lo contrario”. Nelson Mandela dijo que incluso en los momentos más oscuros en la prisión, cuando sus compañeros eran torturados por los guardias, podía ver una pequeña señal, tal vez tan solo durante un segundo, de la humanidad en esos guardias, y eso era suficiente para seguir creyendo que “la bondad del hombre es una llama que puede ocultarse, pero nunca extinguirse”.

A través de las voces de Nelson Mandela y Desmond Tutu, el concepto de Ubuntu nos ha alejado de las ideologías nacionalistas que están cerradas al universalismo amplio y humanista. Estas no son las únicas voces, pero son voces importantes. Nelson Mandela tuvo un gran impacto en la meta narrativa en el mundo, contribuyendo a la humanidad global y la ética global.

Este es el tipo de ética que necesitamos cuando enfrentamos desafíos que van más allá de las fronteras nacionales y exigen una cooperación global. Fue este espíritu de Ubuntu el que nos empujó a los sudafricanos, en la esencia de la toma de decisiones, a elegir el camino de la verdad y la reconciliación. No era necesario, pero era importante. Desmond Tutu dijo que “en el espíritu de Ubuntu, la preocupación principal es la curación del trauma resultante de las violaciones, la reparación de los desequilibrios, la restauración de las relaciones rotas, la búsqueda de rehabilitación tanto de la víctima como del agresor en la cual se le debe dar a este último la posibilidad de integrarse en la comunidad “. Esto es único en Sudáfrica y no conozco ningún otro país que haya hecho lo mismo; esta fue la contribución de Sudáfrica a la meta-narrativa.

En este contexto, una idea en el discurso de la ciudadanía global que merece, en mi opinión, más discusión, es el concepto de cosmopolitismo. Esta es la idea de que todas las personas, independientemente de su origen y nacionalidad, pertenecen a una sola comunidad y que esta identidad global debe desarrollarse.

La filosofía Ubuntu ofrece un marco moral para este debate en una discusión más amplia de la meta narrativa. Pero no solo esto ha sido influyente en el discurso de la ciudadanía global, sino que también lo ha sido el discurso de los derechos humanos en el mundo.

Además, se ha argumentado que explorar el concepto de Ubuntu puede proporcionar un vínculo entre los sistemas de valores ricos e indígenas y los derechos humanos universales consagrados a nivel internacional. Asimismo, se argumenta que los valores de la filosofía de Ubuntu deben incorporarse en una versión reformulada de la Declaración Universal de los Derechos Humanos -hay personas que trabajan duro para que esto ocurra.

Mi trayectoria personal

Ahora me gustaría regresar a la narrativa más pequeña, a la narrativa del pueblo sudafricano. Si alguna vez hubo un sistema diametralmente opuesto al espíritu de Ubuntu, este sistema es el apartheid.

Mi primer contacto con Ubuntu proviene de la experiencia de crecer en un sistema que promovió e impuso el separatismo. Este sistema asaltó constantemente mi dignidad y mi humanidad y diferenció a la minoría en detrimento de la mayoría como modelo fundamental de organización social. El apartheid también defendió, como argumentan muchas personas en todo el mundo hoy, que en nombre de una ideología, creencia o defensa propia, un ser humano tiene el derecho de herir o incluso matar a otro. Fue

este sistema el que me hizo salir de Sudáfrica y encontrar una perspectiva en otro lugar.

El año 1976 fue un año difícil en Sudáfrica, los jóvenes se rebelaron contra el sistema. Me había casado hacía un año. En ese mismo año, dejé mis estudios y fui a enseñar a un barrio pobre en los suburbios donde, en el punto álgido de los disturbios, casi me matan. Mientras tanto, mis suegros, que vivían en Stanford (Sudáfrica), aproximadamente a 100 millas de donde estábamos, le pidieron a mi esposa que los visitara urgentemente. Ese año, el apartheid había extendido sus tentáculos a Stanford y, para cuando llegamos, había policías por todas partes y una excavadora. La policía ya había advertido a mis suegros que tenían que abandonar su hogar, pero se habían negado a hacerlo. Nuestra llegada coincidió con el momento en que la policía decidió que no habría más negociaciones y dijeron: “¡tenéis solo cinco minutos para salir de esta casa!” Mis suegros se negaron a abandonar su hogar pero, ignorando su voluntad, los funcionarios presentes tomaron algunos de los objetos que les gustaron más y luego destruyeron la casa con una excavadora. Todo esto sucedió mientras toda la familia miraba impotente. Y luego, para añadir sal a la herida, mi suegro tuvo que pagar una multa por no querer abandonar la casa.

Dos meses después, justo antes de Navidad, estaba en una función y le pedí a una amiga estadounidense, Margaret, que es una persona blanca, que trajese a mi hermana al lugar donde se llevó a cabo el evento. Mientras se dirigían al lugar, desafortunadamente, un vehículo conducido por una persona bajo la influencia del alcohol chocó de frente con el coche de Margaret. Cuando llegué a la escena del accidente pude ver que Margaret estaba atrapada detrás del volante y mi hermana estaba a su lado, sangrando abundantemente.

Mientras intentaba encontrar una manera de lidiar con la situación, llegó una ambulancia y el conductor me dijo que había venido a llevar a Margaret al hospital. Sin embargo, Margaret insistió en que debería llevarse

primero a mi hermana porque estaba perdiendo mucha sangre y se encontraba en una condición crítica. Pero el conductor respondió: “lo siento, no puedo tomarla; esta ambulancia es solo para blancos”. Una hora después, llegó otra ambulancia sin equipo de soporte vital y, consecuentemente, mi hermana murió de camino al hospital.

Cuando recibí la noticia, me dije: el sistema mató a mi hermana, a mi mejor amiga. Me fui del país unos años después porque no pude aceptar su muerte. Salí de Sudáfrica para reorientarme y estuve fuera del país durante unos diez años. Sabía cómo perdonar a una persona, pero ¿cómo podía perdonar un sistema? No pude encontrar una respuesta en diez años.

Diez años después, yo vivía en el estado de Nueva York, sentado frente a la televisión, mirando el momento en que Nelson Mandela salió de la cárcel. Cuando lo oí hablar me dije a mí mismo: “aunque el sistema ha hecho todo esto contra él, encontró en su corazón una forma de perdonar al sistema “. Me dije a mí mismo que si Nelson Mandela, como mi líder, podía hacerlo, también yo podía intentar perdonar al sistema. Así que hice mis maletas y regresé a Sudáfrica. Quería formar parte del movimiento de reconstrucción, construir un nuevo país, hacer una pequeña contribución a una nueva Sudáfrica, en mi área de especialización, es decir, la educación.

La reorientación de una Nación destrozada

El Libro Blanco sobre la Educación, basado en la Constitución Provisional de Sudáfrica de 1993, fue el documento que marcó mi camino para iniciar la filosofía de Ubuntu de una manera formal, y cito:

“Esta Constitución proporciona el puente histórico entre el pasado de una sociedad profundamente dividida caracterizada por conflictos, sufrimientos indecibles e injusticias, y un futuro basado en el reconocimiento

de los derechos humanos, la democracia y la coexistencia pacífica y las oportunidades de desarrollo para todos los sudafricanos, independientemente de su color, raza, clase, creencia y sexo.

La búsqueda de la unidad nacional, el bienestar de todos los ciudadanos sudafricanos y la paz, requieren la reconciliación entre los pueblos de Sudáfrica y la reconstrucción de la sociedad.

La adopción de esta Constitución sienta las bases seguras para que el pueblo de Sudáfrica trascienda las divisiones y las luchas del pasado que generaron: graves violaciones de los derechos humanos, la transgresión de los principios humanitarios en conflictos violentos y un legado de odio, miedo, culpa y venganza.

Ahora se pueden abordar sobre la base de que hay una necesidad de comprensión, pero no de venganza, una necesidad de reparación, pero no de represalias, una necesidad de Ubuntu, pero no de la victimización”.

El Libro Blanco sobre la Educación fue el primer documento oficial donde encontré la palabra Ubuntu. Otros dos temas llamaron mi atención sobre el documento: uno era el concepto de humanidad común y otro es la idea de un futuro común. Nelson Mandela me hizo darme cuenta de que el sentido de comunidad es esencial, especialmente en una sociedad como la nuestra en la que crecimos alimentados por suposiciones y mitos incuestionables sobre “el otro”. Siempre hemos asumido que las divisiones entre grupos de personas basadas en la raza, el origen, el idioma, la ocupación, el género, la religión, la nacionalidad son más reales y duraderas que nuestra humanidad común.

En el libro *Let Africa Lead* de Reuel J. Khoza, el primer capítulo está dedicado a la filosofía de Ubuntu. En este trabajo, Nelson Mandela dice que “Ubuntu es una simple gran idea que afirma que el terreno común de nuestra humanidad es más grande y más duradera que las diferencias que nos

dividen. Todos compartimos la misma condición humana. Somos criaturas de carne y hueso, orientadas por el idealismo y el sufrimiento, aunque nos diferenciamos por la cultura y la religión. Y aunque la historia nos divida en ricos y pobres, personas libres y no libres, personas poderosas o importantes, todavía somos ramas del mismo árbol”. Percibimos el lenguaje de un universalismo humanista, y no de un nacionalismo cerrado, en palabras de Nelson Mandela.

La Red Global de Ubuntu

Apelo a la Red Global de Ubuntu para que siempre fomente una perspectiva global celebrando lo que es claramente humano en todas las culturas, ayudándonos a reconocer que las rivalidades y la competencia nacional sin límites solo pueden conducir a la destrucción total. Es a través de la diversidad que expresamos nuestra unidad última. En el trabajo de la red global no debemos escapar de las diferencias entre las personas, sino celebrarlas como buenas noticias y como oportunidades de aprendizaje.

Con respecto a la idea de un futuro común y volviendo al mismo *Libro Blanco Sobre la Educación*, este afirma:

“Cuando todos los sudafricanos obtuvieron la misma ciudadanía, su pasado no se borró. Los legados complejos, tanto los buenos como los malos, viven en el presente. Por más difícil que sea hacerlo, los sudafricanos deben comprender la historia, la cultura, los valores y las aspiraciones de cada uno, no rechazarlos, si queremos sacar lo mejor de nuestro futuro en común”.

Marcar una diferencia en el Mundo

Uno de los fundamentos filosóficos de Ubuntu es que no estamos en el mundo simplemente para adaptarnos al mundo. Como seres humanos tenemos la responsabilidad de actuar en el mundo y cambiar este mundo. Decidimos si nuestra contribución es para mejorar el mundo o para empeorarlo. El egoísmo y la propagación de conflictos por parte de individuos y grupos empeoran el mundo. Las contribuciones positivas al mundo, más allá de las fronteras hechas por el hombre y las fronteras filosóficas, harán un mundo mejor. El mundo en el que nacemos no viene ya hecho. Podemos participar en la creación de un nuevo mundo y dar sentido a este nuevo mundo. Creo que es algo triste, de hecho, cuando perdemos nuestro sentido de humanidad y descuidamos nuestra capacidad dada por Dios para hacer cosas buenas. Si realmente queremos mejorar el mundo, es importante tener una visión del mundo que nos abarque a todos: los que están en mayor ventaja, pero también los que tradicionalmente están excluidos, los más pobres de entre los pobres. No puedes ser un elitista y mejorar el mundo. Si quieres mejorar el mundo, lo único que debes hacer es comprometerse con el no-elitismo. Sin él, no tendrás ningún impacto en este mundo.

Por lo tanto, esta perspectiva de un futuro común se basa en una visión del mundo que ve el medio ambiente, la tierra y toda la vida en ella -incluida la vida humana-, como algo esencialmente sagrado. Esta reverencia por la vida, tanto humana como ambiental, nos ayudará como ciudadanos globales a ser más amables y sencillos, y nos ayudará a tratar de entender el mundo natural con una sensación de admiración y reverencia en lugar de tratar de dominarlo o controlarlo.

En el contexto del espíritu de Ubuntu, a menudo me pregunto cómo defino el éxito. No se puede medir solo mediante estándares objetivos, tangibles y cuantificables -como los resultados de los exámenes, el acceso a la educación superior, las posesiones materiales o el prestigio. También debe incluir los valores supremos de la vida, como la belleza, la paz, la alegría y

el amor, la compasión y la integridad personal. Estos valores no pueden medirse con estándares cuantificables, pero no obstante deben respetarse.

Ubuntu, identidad y práctica

Ubuntu tiene una dimensión filosófica de la no fragmentación -mantiene a las cosas, personas e ideas juntas. Este concepto de totalidad, de no fragmentación, es un medio para comprender la filosofía africana. La palabra Ubuntu conecta “convertirse” con “persona”. Estos son dos conceptos indivisibles que no deben romperse: eres una persona y te estás convirtiendo en una, todo al mismo tiempo. Este es un punto muy importante: la filosofía de Ubuntu contempla el surgimiento de la persona a través de la expresión individual y la interconexión colectiva/comunitaria.

Es importante recordar que existe una diferencia entre la filosofía de Ubuntu y el colectivismo no crítico. No creo en el colectivismo absoluto. Ubuntu no le quita importancia al individuo a pesar de que abarca a la comunidad. Ubuntu destaca dos extremos, que me gustaría mencionar: el primero, puedes decirte que estás tan aislado de todos que tu expresión como ser humano no tiene nada que ver con la expresión de otras personas, -‘no me importan los demás, estoy en este mundo solo para mí’-, es casi un enfoque anarquista, un interés pervertido que puede conducir a todo tipo de delitos y corrupción; en el otro extremo está la opinión de que soy miembro de un grupo y, sin este, no puedo decidir mis acciones, que fuera de este mundo colectivo no puedo diferenciarme de los otros miembros del grupo -algo que no deja espacio para la auto reflexión y para ser crítico con las propias acciones.

En cambio, hay otra postura que me dice que tengo un rol distinto y creo que está más cerca de lo que significa la filosofía de Ubuntu. En esta postura tengo un papel que desempeñar en la actuación local sobre como pienso

a nivel mundial. Este rol debe estar alineado con los roles de los demás. Debo buscar la excelencia ya que soy parte de un todo (la excelencia es el estándar que define al todo), teniendo en este conjunto una identidad exclusiva (nunca pierdo la identidad).

La filosofía de Ubuntu nos ayuda a darnos cuenta de que la razón moral básica para la acción es el mayor bien para el mayor número de personas (es deseable ayudar a desarrollar la comunidad). Ubuntu reconoce la individualidad al servicio de la comunidad.

En conclusión, la filosofía de Ubuntu es una forma de vida y una perspectiva del mundo que exige una acción moral. Reúne una multiplicidad de valores y los dirige hacia la elevación tanto del individuo como de la comunidad.

En el libro *Un Largo Camino Hacia la Libertad*, Nelson Mandela dice: “Durante mis largos y solitarios años en prisión, el hambre por la liberación de mi pueblo se convirtió en un hambre por la liberación de todas las personas. Comprendí que el opresor debería ser liberado igual que el oprimido. Un hombre que roba la libertad de otro hombre también es un prisionero del odio, el prejuicio y la intolerancia. Para ser libre es necesario romper las cadenas y respetar la libertad de los demás”.

Hacia una Agenda Ubuntu para la acción en contextos organizativos

Los investigadores han sugerido que Ubuntu es una cosmovisión que promete definir un liderazgo africano efectivo que contrarreste los efectos negativos de la corrupción, la discriminación y los escándalos (Ncube, 2001). De hecho, Ubuntu es un excelente ejemplo de las virtudes africanas que se están recuperando en un renacimiento poscolonial y que se presentan

como un modelo para el liderazgo auténticamente africano (van Hensbroek, 2001). Dentro de la literatura del *management*, Ubuntu a menudo se conceptualiza en *cinco valores sociales*: supervivencia, espíritu de solidaridad, compasión, respeto y dignidad, propuestos por Mbigi (1997), aunque la mayoría de los estudios combinan el respeto y la dignidad en un solo valor (por ejemplo, Sigger, et al. al., 2010; Poo van, et al., 2006).

A continuación veremos el siguiente modelo cuádruple emergiendo de la literatura:

Primero, la **supervivencia** es fundamental para Ubuntu y presupone compartir recursos basados en la preocupación mutua por la existencia (Poovan, et al., 2006). A diferencia de las culturas individualistas, la supervivencia en las culturas africanas se logra a través del cuidado y la preocupación fraternal, a pesar de las dificultades. En contextos organizativos, este valor puede expresarse a través de la franqueza y la preocupación por las necesidades e intereses de los demás en la organización (Broodryk, 2006).

Segundo, la **solidaridad** implica valorar colectivamente de acuerdo con una comprensión del yo basada en la comunidad. Esto es similar a la distinción de Bekker (2008) de Ubuntu como “más que una mera interdependencia, la identidad de uno mismo se define encontrando al otro en comunidad” (p. 19). En contextos organizativos, esto significa que la organización es vista como un organismo (no simplemente una colección de individuos) que existe “para beneficiar a la comunidad, así como a las comunidades más grandes de las que forma parte” (Lutz, 2009, pág. 318).

En tercer lugar, la **compasión** implica comprender los dilemas de los demás y buscar ayuda debido a la profunda convicción de la interconexión de las personas (Pouvan, et al., 2006). En consecuencia, los individuos expresan su generosidad por la preocupación y “la vo-

luntad de sacrificar el propio interés propio para ayudar a los demás” (Muchiri, 2011, p. 433). En contextos de negocios, este valor puede expresarse por la presencia física y la disposición del líder a sufrir con los miembros de la organización durante épocas de dificultades y tristeza (Broodryk, 2006).

En cuarto lugar, el **respeto** y la **dignidad** dentro de Ubuntu se entienden como apreciar el valor de los demás y mostrar respeto hacia el potencial de los demás para hacer una contribución (Mangaliso, 2001). En las culturas africanas, la dignidad y el respeto humanos se derivan de la conexión del individuo con otros; por lo tanto, la conexión está significativamente relacionada con la moralidad y la racionalidad (Prinsloo, 2000). En contextos organizacionales, este valor puede manifestarse en el compromiso de la gerencia con los empleados en desarrollo (Van der Colff, 2003), el respeto por la edad y la experiencia, y una actitud de ayuda general hacia los demás (Mangaliso, 2001).

En Ubuntu tenemos una nueva identidad: perdemos nuestro individualismo para encontrar esa individualidad en comunidad. La mayoría de nuestras vidas vivimos con individualidad a pesar de la comunidad, pero Ubuntu nos hace conscientes de que para ser realmente humanos necesitamos encontrar nuestra individualidad dentro de la comunidad. Cuando nos alejamos de la independencia a la interdependencia. Ubuntu está ligado a la noción total de lidiar con el quebrantamiento de la sociedad, reuniendo a partes de la comunidad que están siendo separadas por leyes, por la pobreza y otras circunstancias, por lo que Ubuntu habla sobre la totalidad.

Ubuntu también nos recuerda que nunca debemos olvidar que la persona que somos y donde estamos, no hubiera sido posible sin otros, sin comunidad. Alguien te amó lo suficiente como para nutrirte, apoyarte, defenderte, aconsejarte. Hubo quienes te enseñaron, hubo otros que se sentaron a tu lado cuando más lo necesitabas. Todas estas personas siguen haciéndote

quien eres. No debemos nunca despreciar su contribución e influencia en nuestras vidas “yo soy porque nosotros somos”. Debemos desarrollar una perspectiva que reconozca que existimos dentro de una red delicada de conexión con los demás y, en última instancia, con todos los seres vivos y no vivos.

Hacia un modelo de educación no formal de liderazgo en Ubuntu.

Basándonos en las ideas teóricas y filosóficas integradas en la literatura de Ubuntu, hemos elegido cinco dimensiones para un modelo de educación de liderazgo no formal de Ubuntu:

Autoconocimiento – tiene que ver con una comprensión más profunda de quién eres. Creo que el autoconocimiento está en el corazón de lo que realmente es Ubuntu. La palabra Ubuntu es una combinación de dos palabras: “Ntu”, es una palabra que significa persona, y “Ubu” significa “me estoy convirtiendo”. Dos palabras que en realidad son una, dos conceptos que son indivisibles: soy una persona y me estoy convirtiendo en una al mismo tiempo.

Un autoconocimiento apropiado comienza con la comprensión de que ya soy una persona, pero todavía no estoy completo, porque tú me completas. Soy una persona, y una persona mejor y más enriquecida debido a los demás. Yo soy porque nosotros somos. Por lo tanto, el autoconocimiento significa “sé quién soy, conozco mi propia historia”, pero este es un viaje más que un destino. El autoconocimiento se encuentra en el corazón de Ubuntu. Dice “yo soy porque tú eres”, dice “todas las personas son personas por virtud de otras personas”, y por eso el autoconocimiento es realmente el fundamento de Ubuntu, porque está asociado con la autoconciencia.

Autoconfianza: es una parte igualmente importante de Ubuntu porque la autoconfianza es relevante, y no es lo mismo que la arrogancia. La declaración que dice: “sé quién soy, y conozco mi valor». La confianza en sí mismo está relacionada con una declaración de valor, no con una declaración de arrogancia. La humildad es no sobreestimarme a mí mismo. De la misma manera, la confianza en mí mismo no es una subestimación de mí mismo. Por lo tanto, la humildad es importante para que no me sobreestime, y la confianza en mí mismo es importante para no subestimarme. La confianza en sí mismo es importante porque tiene que ver con la concentración y el coraje, y con cómo mantenerse enfocado en dónde quieres ir y cómo tener el coraje, incluso ante la oposición y las críticas, para continuar trabajando en beneficio de otras personas. Por lo tanto, Ubuntu no se trata de realizar una misión personal, sino de una misión en beneficio de la comunidad.

Resiliencia: todos nosotros, ya seamos ricos o pobres, seamos jóvenes o viejos, nos hemos topado con obstáculos. Y los que están en la escuela saben que hay ciertas materias que abandonan porque al cabo de 5 minutos dicen “no puedo resolver este problema y, por lo tanto, no voy a continuar”. La resistencia implica trabajar y superar del umbral del dolor. Si deseas alcanzar tus objetivos, debes asegurarte de que los objetivos sean congruentes con las cosas que más valoras. Porque, si hay congruencia, serás capaz de superar los obstáculos y podrás superar el dolor. El caso es que algunas personas que crecen en condiciones de dificultades saben desde una edad temprana lo que significa sobrevivir y luchar para sobrevivir y, por lo tanto, su umbral de dolor es mayor. Tienen “resistencia mental”.

Tenemos que ser conscientes del papel crítico de la resiliencia en nuestras vidas. Incluso si naciste en circunstancias difíciles, tienes que desarrollar resiliencia para enfrentar los desafíos de la vida, porque siempre habrá desafíos que enfrentar.

Empatía - Tiene que ver con sentir con los demás. Es una base muy importante antes de poder trabajar con otros y para otros. Al final del día, no

es solo sentir cualquier sentimiento. Es un sentimiento de amor por los demás. El amor es una parte muy importante de Ubuntu, porque no puedes trabajar con personas a menos que las cuides y las quieras. La empatía es la habilidad no solo de trabajar con mi cabeza y mis manos, sino de trabajar con mi corazón. Ubuntu integra la cabeza, el corazón y las manos, la empatía se enfoca en el corazón.

Servicio: Lo captura todo, pero el servicio está conectado al liderazgo. Y el servicio tiene que ver con el liderazgo de servicio. Sin embargo, estos dos conceptos “ser un servidor” y “ser un líder” se consideran términos opuestos. Y cuando dos términos opuestos se juntan lo llamamos paradoja. Así que el liderazgo de servicio es un concepto paradójico. Pero es importante reunir estos dos términos porque no puedes liderar una comunidad a menos que cuides de ella, no puedes servir a esa comunidad a menos que cuides de ella. Por lo tanto, el liderazgo de servicio tiene que ver con el tipo de liderazgo en el que sirvo primero y lidero después. No uso mi liderazgo como una oportunidad para obtener algo solo para mí, sino para servir a la comunidad. Al final, si no te preocupas como líder, si no amas a tu comunidad, si no quieres a las personas a las que sirves, terminarás usándolas, abusando de ellas y descartándolas. Si las no amas, es muy fácil usar a las personas para tu propio propósito. Es por eso que el servicio no es solo hacer cosas, porque se pueden hacer las cosas con la mejor intención del mundo, pero llega un momento en que el servicio no ayuda. El servicio puede dañar a las personas si no está de alineado con los principios del liderazgo de servicio.

Referencias bibliográficas

Bekker, C. J. (2008, April). Finding the other in Southern African business leadership. *Regent Global Business Review*. Retrieved from www.regent.edu/rgbr

Broodryk, J. (2006, October). Ubuntu: African life coping skills, theory and practice. Paper presented at CCEAM Conference, Lefkosia, Cyprus.

Lutz, D. W. (2009). African Ubuntu Philosophy and Global Management. *Journal of Business Ethics*, 84, 313–328. doi:10.1007/s10551-009-0204-z

Mangaliso, M. (2001). Building competitive advantage from Ubuntu: Management lessons from South Africa. *Academy of Management Executive*, 15(3), 23–33.

Mbigi, L. (1997). *Ubuntu: The African dream in management*. Pretoria, South Africa: Sigma.

Mbigi, L. (2000). In search of the African business renaissance. Randburg, South Africa: Knowledge Resources.

Muchiri, M. K. (2011). Leadership in context: A review and research agenda for sub-Saharan Africa. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 440–452.

Ncube, L. B. (2010). *Ubuntu: A transformative leadership philosophy*. *Journal of Leadership Studies*, 4(3), 77–82.

Poovan, N. du Toit, M. K., & Engelbrecht, A. S. (2006). *The effect of the social values of ubuntu on team effectiveness*. *South African Journal of Business Management*, 37(3), 17–27.

Prinsloo, E. D. (2000). *The African view of participatory business management*. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 275–286.

Sigger, D. S., Polak, B. M., & Pennink, B. J. W. (2010, July). 'Ubuntu' or 'humanness' as a management concept: Based on empirical results from Tanzania. *CDS Research Report*, 29 (ISSN 1385-9218).

van der Colff, L. (2003). *Leadership lessons from the African tree*. *Management Decision*, 41(3), 257–261.

van Hensbroek, P. B. (2001). *Philosophies of African renaissance in African intellectual history*. *Quest*, 15(1-2), 127–138.

Los líderes Ubuntu a tres tiempos: Cuidando, conectando y sirviendo

Rui Marques⁸

Antecedentes

Existe siempre la tentación de mirar la época en la que vivimos como única, y por encima de todo, particularmente dramática. Inclusive, en los días más duros, añadimos un toque de “el fin de los tiempos” o un apocalipsis anunciado. Aunque, en un sentido estricto, nada se repita, sabemos que la historia “se repite”, casi como si fuese un péndulo en un vaivén de sueños y de pesadillas, de virtud y de maldad, de luz y de sombras. Por eso, hay que saber leer el carácter de nuestros tiempos con una serenidad que nos permita no perder ni la lucidez, ni la esperanza. Dicho esto, debemos mirar con coraje y franqueza los desafíos a los que nos enfrentamos por muy difíciles que sean, para que podamos hacer algo al respecto.

¿En qué tiempos vivimos entonces? Vivimos en una Unión Europea marcada por turbulencias y crecientes conflictos, después de décadas de crecimiento económico y de la consolidación de un modelo social destacado, fruto de un proyecto político único. Hay una incomodidad en el aire, que es característica en la víspera de una tormenta.

A principios de este siglo, ya habiendo transcurrido dos décadas, podemos identificar algunas de las líneas de fractura que merecen nuestra atención. La dimensión que más impresión causa cuando miramos a la Europa de

8 Presidente do Instituto Padre António Vieira. Director da Academia de Líderes Ubuntu.

hoy en día es, desde nuestro punto de vista, la del ciclo del miedo. Puede parecer extraño, pero el miedo a la incertidumbre, a la inseguridad y a la complejidad domina la mayor parte de nuestra vida social, tanto a una micro-escala como a un nivel continental. Bauman dice incluso que “el miedo es el gran demonio de nuestros tiempos”. Vanier (2018) nos recuerda que “es el miedo el que nos impide ser más humanos, es decir, que nos impide crecer y cambiar. (...) El miedo siempre busca un blanco.”

¿De dónde nace, entonces, este miedo?

Comencemos por la incertidumbre. La postmodernidad, marcada por el cambio permanente, refleja la incertidumbre como la única certeza. Bauman también nos habla de la “modernidad líquida”, en la que “nada es permanente” y todo está constantemente cambiando. Hoy en día, otros autores avanzan hacia la metáfora de otro estado – el gaseoso – para expresar la volatilidad total en la que vivimos. Este cambio que en tiempos antiguos tenía una escala temporal, conformada por ciclos largos y ajustables a una vida predecible, se ha transformado en un cambio constante. Actualmente es altamente improbable nacer, vivir y morir en el mismo lugar o en la misma comunidad, pero por encima de todo, prever el día de mañana se ha convertido en un ejercicio de pura adivinación. Con el hundimiento de la capacidad de predecir, se desvaneció la posibilidad (seria) de planificar. Ahora la planificación es difícil. Hoy en día es necesario volver a evaluar el “camino trazado”, gestionar los múltiples escenarios posibles, y ser completamente flexible o tener la capacidad de adaptarse en todo momento.

Esta imprevisibilidad, de la que nos habla también Taleb en su “Cisne Negro”, defendiendo que “simplemente no conseguimos predecirla” gana importancia particularmente cuando a la imprevisibilidad se le suma el alto impacto de eventos inimaginables (hasta que suceden), como fue el caso del atentado de las torres gemelas, el 11 de septiembre de 2001. Es fácil com-

prender que cuando la incertidumbre llega a tener una amplitud extrema, el miedo “a lo que podría pasar” se torna abrumador y lo condiciona todo.

En el marco de esta dinámica de incertidumbre, otros pensadores, como Ulrich Beck, enfatizan la dimensión de la “sociedad del riesgo”, la cual nos lleva a organizarnos en función de la gestión de riesgos, sean de naturaleza ambiental – nuestra preocupación principal –, económica o social. Por otro lado, Giddens subraya que esta dimensión del “riesgo” está ligada naturalmente a la idea de la probabilidad y de la incertidumbre, y que el conocimiento de su existencia se ha incrementado significativamente a lo largo de los últimos siglos. En cambio, Judt, en su *Tratado sobre nuestros Descontentos* recalca las inseguridades económicas, políticas y físicas para justificar una “política del miedo” y señala:

“Hemos comenzado a vivir en una época de miedo. La inseguridad es, una vez más, un ingrediente activo en la vida política de las democracias occidentales. Por supuesto, con la inseguridad generada por el terrorismo, pero también, y de forma insidiosa, el miedo al ritmo incontrolable del cambio, el miedo a la pérdida de empleo, el miedo a perder el control de las circunstancias y de las rutinas. Y quizás aún más importante, el miedo a que tal vez ya no se trata sólo de nosotros que no podemos dar forma a nuestras vidas, pero también de los que mandan que han perdido el control, cedido a fuerzas fuera de su alcance.” (Judt, 2010)

El crecimiento de la incertidumbre (y en consecuencia de la inseguridad) tiene una explicación. La incertidumbre es hija de la complejidad. Las sociedades europeas (es más apropiado hablar en plural) han experimentado aumentos exponenciales en términos de complejidad. Para comprender mejor esta realidad, vale la pena regresar a la teoría de los sistemas. Este enfoque conlleva a entender la realidad desde la perspectiva de un todo – más que desde la perspectiva de partes aisladas – a partir de la interacción de sus partes y de los resultados de esas interacciones. Por lo tanto, en el pensamiento sistemático es muy importante mirar los “nudos” de la red y las “relaciones” establecidas entre los diferentes nudos.

En esta interacción de sistemas, puede surgir una dimensión paradójica llamada causalidad no lineal, en la cual un determinado efecto no es el resultado de una causa proporcional o predecible. En otras palabras, un evento (aparentemente) irrelevante puede tener consecuencias catastróficas y, por el contrario, un evento significativo puede no tener ningún tipo de consecuencias. La ausencia de un patrón constante y lineal entre causa y efecto lo complica todo. El punto de vista sistémico también nos trae el paradigma relacional, en el cual se subraya que todo lo que sucede es derivado de relaciones y procesos, casi siempre en una dinámica de interdependencia y de retroalimentación. Sin embargo, lo que en realidad dispara la complejidad es la diferencia entre un “sistema abierto” y un “sistema cerrado”. Mientras que en un sistema cerrado es posible determinar todos los elementos que lo componen y establecer una lista de todas las relaciones e interacciones, en un sistema abierto esto es imposible, ya que no se puede predecir todo lo que podría suceder. Por este motivo el factor sorpresa siempre estará presente.

Ahora bien, es evidente que nuestras sociedades se han ido abriendo cada vez más a esta perspectiva de los sistemas. La globalización, y su enorme crecimiento en el comercio de bienes, servicios y flujo financiero, nos ha transformado en una red compleja e impredecible, junto con el aumento en movilidad humana, el desarrollo de la sociedad de la información (desde los medios de comunicación globales hasta la interconexión planetaria de las redes de comunicación digital y sus flujos). Innerarity (2009) describe esta realidad de esta manera:

“La Sociedad es compleja por el aspecto que nos ofrece (heterogeneidad, disensión, caso, desorden, diferencia, ambivalencia, fragmentación, dispersión), por la sensación que produce (falta de transparencia, incertidumbre, inseguridad), por lo que puede o no puede hacer con ella (ingobernabilidad, inaccesibilidad) (Innerarity, 2009)

Volviendo a Giddens (1998), quien se enfoca particularmente entre la correlación entre la globalización y el riesgo, se enfatizan las siguientes dimensiones:

1. La globalización del riesgo en términos de intensidad
2. La globalización del riesgo en términos del creciente número de contingencias que afectan a todas las personas
3. El riesgo que surge del medio ambiente creado o de la naturaleza socializada
4. El desarrollo de ambientes de riesgo institucionalizado
5. La conciencia del riesgo como riesgo
6. La bien conocida conciencia del riesgo
7. La conciencia de las limitaciones de la pericia

Esta expresión de la complejidad asusta ya no sólo por la incertidumbre y la imprevisibilidad, pero también por la impotencia ante sus resultados o incluso también por la prevención de su desencadenamiento. En palabras del filósofo vasco Innerarity:

“La dinámica de la sociedad nos amenaza con riesgos sistémicos que nos marcan, pero estas cadenas causales son tan complejas, indirectas y opacas que se vuelve muy difícil combatirlas” (Innerarity, 2009).

Se ha vuelto muy difícil vivir (con tranquilidad) dado este contexto.

Hay otra dinámica en curso que es, simultáneamente, la causa y consecuencia de las anteriores: el crecimiento de la desconfianza. Sabemos bien que lo que nos permite vivir juntos es una cantidad significativa de confianza mutua, la cual es vital para la vida en sociedad. Los niveles de confianza, expresados en capital social, marcan la diferencia entre las sociedades exitosas y las que fallan, como señala Alain Peyrefitte en su obra *“La Sociedad de Confianza”*. La confianza entre ciudadanos, entre ciudadanos e instituciones y entre instituciones, es una dinámica intermediada -en parte- por

los medios de comunicación y por la percepción del funcionamiento adecuado de las instituciones. Una epidemia de desconfianza ha ido creciendo, haciéndonos desconfiar de todo y de todo el mundo, constantemente. Esto es el fruto de errores institucionales y disfunciones, tales como la corrupción y el mal funcionamiento de la justicia, así como también de la cultura mediática de “*attack dog*” y “*scandal factory*”, a la que se le ha sumado más recientemente el efecto perverso de las “fake-news” en las redes sociales.

No es difícil darse cuenta, en este contexto, que el miedo ha crecido y que, en gran medida, nos ha aprisionado. Por lo tanto, es importante flexionar un poco a cerca de esto y de lo que despierta en nosotros. A nivel individual, sabemos que el miedo es un proceso neurológico en respuesta a un estímulo dado y que generalmente conduce a una de tres respuestas: nos paraliza, genera una agresión como resultado de la necesidad de proteger, o nos lleva a huir. Por sí mismo puede ser un instinto positivo, la autoprotección cuando se enfrenta una amenaza es absolutamente necesaria para la supervivencia, pero un miedo incontrolable e irracional puede corresponder a una fuerza profundamente destructiva: la autodestrucción de uno/a mismo/a y la destrucción de los que nos rodean.

Para esta reflexión, es importante considerar una respuesta agresiva como una reacción al sentimiento de miedo percibido, especialmente cuando muchos individuos en una determinada sociedad la comparten. Pasando de lo individual a lo grupal, expertos de la etología como Eibl-Eibesfeldt, han advertido del riesgo de que “una situación que activa el estímulo (liberadores de agresividad) y es bastante eficaz es la amenaza, real o imaginada, dirigida al grupo seleccionado. Ésta despierta emociones fuertes en el grupo, y los demagogos de todas las épocas siempre han sabido cómo activar esa clase de entusiasmo y luego ponerlo al servicio de sus intereses” (Eibl-Eibesfeldt, 1977). Aquí está uno de los riesgos de nuestros tiempos, donde el miedo puede ser la fuerza motriz de un proceso de violencia, en el cual ni si quiera los participantes llegan a tener conciencia de que están siendo manipulados, particularmente a través de las diversas “industrias del miedo”.

Regresando a las dinámicas propias de la naturaleza humana, evidenciadas a través de la historia, sabemos que cada vez que la agresión impulsada por el miedo emergió en una comunidad, en un contexto histórico, se desarrolló en tándem con la creación de la “otredad” esa dinámica peligrosa de crear “otros”, y peor aún, de culparlos de los males que surgen.

Hoy en día, con el proyecto de la Unión Europea (UE) en crisis, especialmente desde el 2008, esta dinámica tiene datos preocupantes. Este fenómeno se expresó, no sólo en la crisis derivada de la incapacidad de acoger a los refugiados que buscaban asilo en los países de la UE, particularmente aquellos procedentes de Siria, sino también en el ostracismo de los musulmanes europeos como resultado del miedo a los ataques terroristas. Sin embargo, este proceso que se inició con el “Otro” aparentemente más diferente, prosiguió en la UE con el crecimiento de discursos proteccionistas y nacionalistas en varios países, entre los que destacan los pertenecientes al “Grupo Visegrado”⁹, a los que se sumaron recientemente Italia y Austria. Cuando el nacionalismo vuelve como una tendencia dominante, existe el riesgo de que los tambores de guerra vuelvan a sonar y de que el número de “otros” o “extranjeros”, en el sentido negativo de la palabra, aumente significativamente. Esto ya se puede ver en las tensiones entre Francia e Italia¹⁰, inimaginables hace algún tiempo, o en los ecos desencadenados por el Brexit, despertando antiguos fantasmas en las dos Irlandas.

Este procedimiento se caracteriza casi siempre por un proceso de deshumanización del “Otro”. Fue así en el pasado con la esclavitud, con la inquisición o con el genocidio de los judíos, y la tendencia se sigue repitiendo. Esta dinámica implica una eliminación de las cualidades humanas de la víctima, transformándola en “subhumana”, tanto a los ojos del agresor como a los de la propia víctima. Un proceso de agresión es creado con una narrativa que comienza destacando la “diferencia” -cultural, religiosa, tra-

9 Grupo de países de la Unión Europea constituido por Hungría, Polonia, República Checa y Eslovaquia

10 https://www.rtp.pt/noticias/rtp-europa/tensao-entre-paris-e-roma-franca-convoca-embaxador-em-italia_n1127779

dicional...- y que termina, de una manera explícita o subrepticia, con una referencia a la (supuesta) amenaza que representa para la comunidad. Por lo tanto, la distancia que enlaza el discurso con la necesidad de eliminarlos – o de explotarlos – es peligrosamente corta.

Estos mecanismos de deshumanización con siempre pródigos en las estrategias de manipulación, cuyas reglas debemos recordar. Se maneja empezando por utilizar una pequeña parte de la verdad, seguida por la introducción de información falsa, de cambios en el contexto, y de enmarcación de sesgos, dando como resultado mensajes fraudulentos. Explora lo que el público destinatario ya está dispuesto a aceptar como verdadero, fruto de sus estereotipos y prejuicios, construyendo una mentira que la gente está dispuesta a creer. Por otro lado, se hace siempre la comparación espuria de lo mejor de “nosotros” y lo peor del “otro” y se toma una (pequeña) parte del todo, estableciendo una correlación entre el comportamiento de alguien que se identifica con un grupo determinado, y todos los elementos de ese grupo (por ejemplo: se asocia un terrorista yihadista con todos los musulmanes). Finalmente, se inducen subliminalmente las características negativas en una categoría general, y de manera persistente y continuada a lo largo del tiempo, creando el efecto “*priming*”, o de pre-activación, en el cual se generan condiciones para obtener una respuesta automática e inconsciente en un determinado escenario, categorizando a los individuos o al comportamiento que se había establecido previamente como amenazador.

Algunas veces, esta deshumanización del “otro” gana escala y asume la dimensión de lo que Huntington describía como el *Choque de Civilizaciones*, colocando en esta obra el enfrentamiento cultural y religioso como fuente de los conflictos posteriores a la Guerra Fría. Este efecto está lejos de ser espontáneo. En cambio, es el resultado de la intencionalidad de una minoría radical y extremista, capaz de desencadenar este proceso (por ejemplo, con una serie de ataques -abusivamente- “justificados” en contra del islam) que se alía con la manipulación de otra minoría radical y extremista, que supuestamente pertenece al bando contrario, generalmente crea un discurs-

so de odio con el cual busca ganar poder (ver el fenómeno de la xenofobia y el racismo de la extrema derecha en Europa). Pero estos extremos sólo tienen éxito cuando la gran mayoría se deja capturar y se adhiere al proceso de deshumanización de alguien. Por este motivo, es fundamental generar conciencia de lo que significa deshumanizar y estar atentos a la presencia de la manipulación.

Siguiendo con el tema de la deshumanización, vale la pena destacar la contribución de Adela Cortina para la comprensión de estos procesos. Éstos no se limitan a la categorización del “otro-extranjero”, en casos de “xenofobia” sino que incluyen también – y quizá cada vez más – la categorización del “otro-pobre” un fenómeno que Cortina caracteriza como “aporofobia” el “desprecio por y rechazo a los que están en una situación peor, tanto económicamente como socialmente”. La autora llama la atención al hecho de que los fenómenos recientes de exclusión y hostilidad, aunque no se expongan así, están más basados en la pobreza que en la identidad étnica o religiosa, y menos aún en la nacionalidad. Todos aquellos de los que no tenemos nada de qué beneficiarnos, económicamente hablando, o peor aún que carecen de nuestro apoyo, independientemente de si son nacionales¹¹ o extranjeros, son tratados como si fuesen menos y son deshumanizados. Curiosamente, la gente con la misma nacionalidad extranjera puede ser tratada o como una persona de negocios o como refugiada.

En su libro, destaca los tres niveles de desarrollo de la conciencia moral según Kohlber; en el primero, la gente considera justo todo aquello que la favorece individualmente; en el segundo, consideran justo todo aquello que se encuentre en concordancia con las normas de su comunidad, y finalmente, en el tercer nivel, ya con mayor madurez, la gente evalúa lo que es justo usando como referencia toda la humanidad.

11 Ver las referencias del senso común de los desempleados de larga duración, de los beneficiarios del rendimiento social de inserción,...

Desafortunadamente, tenemos mucha evidencia de involuciones, que nos ubican en el primer nivel – el meramente egoísta – de conciencia moral. Y lo más extraño es que los resultados obtenidos, cuando la regla es esa, son lo opuesto de lo deseado: es decir, cuanto más egoísta es la acción, es mayor el daño a uno mismo, como si se generara un efecto búmeran (aunque su efecto no se sienta inmediatamente).

Este ciclo de deshumanización ya sea por xenofobia, aporofobia, o cualquier otra forma de exclusión, tiene como objetivo la dignidad humana de la víctima. Y no hay nada más doloroso para aquellos que lo sufren. Aunque se trate de una herida invisible, sangra profusamente y duele profundamente. Hoy en día hay una gran variedad de estudios sobre el impacto de la humillación.

Podemos encontrar varias definiciones de dignidad, pero la definición de Donna Hicks, en su libro *Dignidad*, puede ayudarnos. La autora dice que “la dignidad es un estado interior de paz que se alcanza a través del reconocimiento y de la aceptación del valor y vulnerabilidad de todos los seres vivos” (Hicks, 2013). Se asume incluso, en lo que se refiere a los humanos, como un derecho fundamental e inalienable. En ninguna circunstancia, un ser humano pierde el derecho a su dignidad, incluso cuando él/ella deja de ser respetado/a, como consecuencia de sus acciones moralmente malas. Esta diferencia entre dignidad y respeto es importante.

La humillación, una consecuencia por excelencia de la deshumanización, es profundamente destructiva y algunas veces ocasiona daños irreparables que generan resentimiento, desintegración y rebelión. Hicks recuerda que “las amenazas a la dignidad provocan la reacción de nuestro antiguo centro de emociones, como si nuestras vidas estuvieran en riesgo, incluso cuando no lo están. Una vez activado, los instintos no saben la diferencia entre una amenaza física y una psicológica. Lo único que saben es que hemos sufrido un ataque y que tenemos que estar preparados para actuar – una acción reactiva, de autoprotección, defensiva, quizá incluso violenta. Con el tiempo,

esos sentimientos se pueden transformar en una agresión y en violencia: en contra de uno/a mismo/a, en contra del agresor, en contra del mundo en general.

Son estas señales del tiempo, como telón de fondo, que nos llevan a argumentar que la filosofía Ubuntu es oportuna, adecuada y útil a la hora de enfrentar desafíos contemporáneos y que debe ser tomada como un regalo de África al mundo, ya que su validez es universal, y no está restringida al contexto africano.

Ubuntu como respuesta a los desafíos de la posmodernidad

Como se ha mencionado abundantemente en esta obra, el significado más consensuado de Ubuntu es: Yo soy porque tú eres: sólo puedo ser una persona a través de otras personas. Este punto de vista se vuelve particularmente relevante en una época caracterizada por las rupturas y conflictos anteriormente señalados en el contexto de la posmodernidad.

Los seres humanos necesitan reencontrarse con su esencia relacional y sacar las conclusiones necesarias para construir una nueva ética global basada en la “unidad en la diversidad”. Fue a partir de esta suposición que se desarrolló la Academia de Líderes de Ubuntu y el método asociado a ella.

Como dice Desmond Tutu¹², “No puedes ser humano por ti mismo, solo. Eres humano a través de las relaciones. Te conviertes en humano. Esto es fantástico porque, en realidad, estamos hechos para esta delicada red de interdependencia: ¡interdependencia! Por lo tanto, ser completamente autosuficiente es en realidad subhumano. Te necesito. Para que yo sea “yo”,

12 En <https://www.youtube.com/watch?v=RQQuMNBpQ9s&list=PLOUWuSmEUZMgepKK-FlXTtRbJzownDIW&index=6>

necesito que tú seas en plenitud. Fuimos hechos para la complementariedad”. Y refuerza: “Ubuntu nos dice que no se es humano porque se piense; se es humano porque se participa en relaciones”.

John Volmink¹³, el inspirador más grande de la Red Global de Ubuntu¹⁴, destaca en otro texto de esta obra que la palabra Ubuntu está constituida por dos partes: “Ubu”, que significa “convertirse”, y “ntu”, que significa “persona”. “Con Ubuntu me he vuelto consciente de que cuando vinimos al mundo, vinimos incompletos. Sólo me puedo completar estando en una relación contigo”, nos dice Volmink, en la misma línea que Tutu. Esta interdependencia tiene consecuencias relevantes, especialmente en el efecto espejo o reflejo que implica: “Esto significa que tu dolor es mi dolor¹⁵, si te hago daño, me hago daño a mí mismo también; si te humillo, me humillo a mí mismo también. Por lo tanto, el bienestar no puede considerarse por separado. Nuestras vidas están entrelazadas”.

Esta visión fundamentó y fortaleció la propuesta política de Mandela en la transición posterior al apartheid, al proponer una “nación arcoíris”, reconstruida sobre las bases del reconocimiento de la igual dignidad de todos y del deseo por un nuevo modelo de sociedad inclusiva en el que la diversidad (arcoíris) fuera parte de su riqueza, no sólo respecto a la dimensión étnica, sino también a la política, cultural y social.

Otra referencia relevante es la de Jeroen Zandenberg, autor de *La Filosofía Ubuntu y los Orígenes de la Democracia*. Este libro contiene una aproximación interesante, a la visión que queremos desarrollar con la transferencia del concepto filosófico de Ubuntu a una ética social y un liderazgo de

13 En un testimonio en la Conferencia Mundial de Ubuntu en Lisboa (2014) disponible en <https://youtu.be/7AoQdX6Qgeo>

14 Red informal de organizaciones, proyectos y personas que han colaborado en el desarrollo de esta metodología de Ubuntu

15 La interpretación de “tu dolor es mi dolor” no está tan enfocada en la capacidad de sentir el mismo dolor que el otro siente, lo que, además de ser tendencialmente imposible, no sería útil, sino tener conciencia que ante el dolor que el otro se siente, también me afecta y no me es indiferente. Por lo tanto, soy responsable de hacer algo para que sea removido. Ubuntu es la antítesis de la cultura de la indiferencia tan presente en nuestros días.

servicio, materializado en el proyecto de la Academia de Líderes Ubuntu. En esta perspectiva -que compartimos- “la filosofía Ubuntu es la mejor descripción de la naturaleza humana y ofrece el mejor camino para que la sociedad se organice para maximizar la justicia y la supervivencia humana”. Basado en esta suposición, Zandenberg argumenta que:

“La democracia occidental asume que las personas son individuos atomizados. La filosofía de Ubuntu, por otra parte, coloca en el centro el Uno Mismo, por lo cual el Uno Mismo no consiste únicamente en el individuo físico, sino también el entorno social con el que nos identificamos. Sin otra gente, una persona nunca puede ser completamente humana. La filosofía oriental también considera a las personas como parte de su entorno, mientras que en Ubuntu el entorno social es parte de la gente. Esta diferencia crucial contribuye a una visión de la humanidad completamente diferente y, por lo tanto, también a una organización diferente de la mejor sociedad.

De acuerdo con la visión moderna de la humanidad, las personas pueden ser personas completas como individuos atomizados. Entonces, las otras personas se vuelven innecesarias y frecuentemente se les ven como limitaciones para el individuo. Con Ubuntu los otros son necesarios para volverse completamente humanos. Los otros no son entonces una limitación, sino una expansión de posibilidades. Ubuntu razona desde el Uno Mismo, por lo que el Uno Mismo debe verse como el individuo físico incluyendo todo con lo que él/ella se identifica” (Zandenberg, 2010)

La actualidad del concepto de Ubuntu radica también en el patrón de la creciente diversidad presente en las sociedades de hoy en día. Es casi imposible, dada la creciente movilidad humana, que el encuentro de culturas, religiones o ideologías no suceda. Por lo tanto, es necesario encontrar narrativas que nos permitan vivir juntos, no sólo para coexistir pacíficamente, sino también para desarrollar respeto mutuo y cohesión social. En consecuencia, regresando a Volmink, se refuerza que

“Ubuntu está relacionado con nuestra humanidad común. No es simplemente entre dos personas, es entre comunidades en todo el mundo. Si yo no tengo Ubuntu, creeré que las diferencias basadas en la religión, raza, género, clases sociales, origen... son más importantes que nuestra humanidad común. Ubuntu nos hace darnos cuenta de que somos ramas de un mismo árbol. Estamos conectados por nuestra humanidad compartida”.

Ubuntu representa una respuesta al “demonio de nuestro tiempo”, el miedo. Habilita la posibilidad de desarrollar una ética global nueva, una nueva herramienta para lidiar con el efecto devastador de una cultura del miedo.

En la película *Invictus*, que retrata hechos reales del primer año de presidencia de Mandela, en torno al campeonato mundial de rugby, hay un diálogo que toma lugar en un momento determinado en el cual Mandela le pide a su jefe de seguridad que integre a algunos guardias blancos que habían trabajado con el presidente anterior en el equipo de guardaespaldas. Ante la perplejidad del jefe de seguridad Mandela le dice:

“La reconciliación empieza aquí (en el equipo de presidencia de Mandela). El perdón libera el alma, quita el miedo. Por eso es un arma tan potente”.

Esta visión que inspiró, por ejemplo, la creación de las Comisiones de la Verdad y la Reconciliación es profundamente revolucionaria en la gestión del miedo, y representa una apuesta arriesgada por una justicia más restaurativa que retributiva. También incluye el rechazo consciente de una propuesta de venganza o de “ajuste de cuentas”. Cabe destacar que, desde nuestro punto de vista sobre Mandela, la reconciliación y el perdón no se encuentran en la esfera religiosa o moral. Son propuestas pragmáticas que habilitan la construcción de un futuro en común y de un mundo pos-conflicto. Por supuesto, éstas no aplican incondicionalmente, ni tampoco excluyen otras dimensiones de la aplicación de la justicia ante crímenes graves. Dichas propuestas pueden ser necesarias y apropiadas en casos con-

cretos. Sin embargo, lo que ninguna de las manifestaciones de la justicia retributiva resuelve, es la reconstrucción de lazos sociales y confianza, especialmente después de conflictos de gran escala. Restaurar la confianza entre bandos, movilizarlos por un futuro común, compartido y de cuidado mutuo sólo puede ser viable a través de un proceso de reconciliación basado en la verdad y en la memoria enfocada en la no-repetición. En este sentido, la reconciliación de Ubuntu no borra el pasado. Se trata de recordarlo para que no se repita de nuevo, pero abriendo las puertas a una integración social plena, sin resentimientos ni odios en lista de espera.

Ubuntu no es, obviamente, el único enfoque filosófico humanista basado en el reconocimiento de nuestra identidad en relación con los demás. Es probable que en todas las culturas encontremos manifestaciones similares. Sin embargo, Ubuntu tiene una fortaleza específica que no debe ser ignorada. Es, simbólicamente, un regreso a la cuna de la humanidad, nacida en algún lugar de África, para rescatar a través de estas raíces, elementos esenciales para el presente: un sentido y un propósito, que nos permita (re) aprender a vivir juntos. Por otra parte, nos permite tener una “meta-identidad” que acoge diferentes afiliaciones religiosas, culturales, étnicas o políticas sin la necesidad de que alguien deje de ser quién es, a través de un proceso de “conversión”. Le permite a uno/a mantener una identidad particular y específica y, en un marco de respeto por la identidad del otro, que esté disponible para compartir un código de valores en común y una acción para construir un mundo más justo y humanizado. Por lo tanto, es posible tener creyentes y no creyentes, cristianos y musulmanes, militantes ideológicos de diferentes cuarteles o de identidades culturales distintas, trabajando juntos con el mismo código de valores de Ubuntu.

Es esta comprensión, tanto del contexto como del significado de Ubuntu, de la cual desde 2011 hemos estado reflexionando para entender cómo esa fuente filosófica puede contribuir a inspirar a los líderes del siglo XXI. Esta propuesta emerge como original y específica, comprendiendo plenamente que otras lecturas de Ubuntu pueden llevar a otras opciones. En nuestro

caso, la interpretación de Ubuntu de empoderar a nuevos líderes se manifiesta en **la ética del cuidado, la construcción de puentes, y el liderazgo de servicio.**

Primer tiempo: Cuidar - Por una nueva ética del cuidado

La filosofía Ubuntu, en la interpretación que le damos, nos conduce en primer lugar, a una ética del cuidado. Bauman (2001) nos recuerda que:

“Somos responsables por el otro, siendo conscientes de esto o no, ya sea que lo queramos o no, yendo a favor o en contra de ello, por la simple razón de que, en nuestro mundo globalizado, todo lo que hacemos (o dejamos de hacer) tiene un impacto en la vida de todo el mundo y todo lo que la gente hace (o no hace) termina afectando nuestra vida”.

Nelson Mandela¹⁶, en una entrevista en el 2006 con el periodista Tim Modise, subrayó este aspecto del cuidar, como el primer ejemplo de Ubuntu, ya presente en tiempo ancestrales:

“cualquier viajero atravesando el país que parara en una aldea, no tenía ni que pedir agua o comida. Una vez que paraba, la gente le daba comida y lo acogía Este es un aspecto de Ubuntu, pero hay otros. Ubuntu no significa que la gente no debe enriquecerse. La pregunta es, ¿vas a usar ese progreso personal para ayudar a la comunidad que te rodea a mejorar? Esto es lo más importante en la vida. Y si una persona puede vivir así, habrá alcanzado algo muy importante y admirable”.

La consciencia de que existimos únicamente a través de otra gente, de que sólo somos en la medida en que el “otro” también es, en su plenitud, nos

16 Entrevista a Mandela por Tim Modise. Experience Ubuntu Interview (24 de mayo de 2006). Disponible en: http://en.wikipedia.org/wiki/File:Experience_ubuntu.ogg

impulsa a cuidar del otro no sólo como una parte integral de nuestra “extensión del yo” a través de nuestras relaciones, sino también como un cuidado a uno/a mismo/a. El cuidado del “otro” nos lleva, inexorablemente, al cuidado de la comunidad como un todo, en la cual también nos insertamos y en la que también cuidamos del planeta que nos sustenta y soporta. Este cuidado de 360°, externo e interno, es tanto el fundamento como la consecuencia de Ubuntu. Ubuntu genera cuidado y a través del cuidado se refuerza el Ubuntu.

Siendo un concepto fuerte y movilizador – el de “cuidar” – debe, sin embargo, ser cuidadosamente interpretado para no generar una perversión de su significado. El cuidar, desde la perspectiva de Ubuntu, nunca puede ser una expresión de paternalismo o infantilización, ni tampoco de la superioridad de aquellos que cuidan en relación con los que están siendo cuidados. El cuidado de Ubuntu nunca debe irrespetar la autonomía y autodeterminación de cada persona, como una expresión de libertad individual y una garantía de la dignidad humana. De igual forma, no impone, desde afuera hacia adentro, un modelo de ser o hacer, ni si quiera un solo patrón de comportamiento. El cuidado de Ubuntu es más parecido a una caminata en conjunto para que cada uno sea lo que está llamado a ser, en la mejor versión de uno mismo. Adicionalmente, puede ser plenamente respetado en su libertad, dignidad y especificidad.

En este tipo de cuidado no aplica la metáfora del alfarero, del escultor o incluso del jardinero. Nadie debería moldear a nadie, y ni si quiera podar lo que le parece mal en el otro. De hecho, el cuidado de Ubuntu está principalmente destinado a crear la oportunidad de que uno se convierta en el escultor, alfarero o jardinero de sí mismo, permitiéndole ser el “maestro de su destino, capitán de su alma” en un ejercicio de delicadeza y de respeto profundo por cada uno.

El cuidado forma lazos de solidaridad y empatía, los cuales pueden a veces ser un lugar de albergue y abrigo para otros, una red de apoyo donde se

puede buscar protección cuando haya caídas inesperadas. Es importante que esto se haga siempre en un ejercicio de juzgar poco y de amar mucho. Con una sabiduría propia de la “brisa suave de la tarde”, tan a menudo invisible y casi siempre discreta. A veces, pasivamente, con el don de escuchar a otros con la profecía de un gesto o de una palabra.

Una vez dicho esto, el rasgo más significativo de la especificidad del cuidado de Ubuntu es el cuidado mutuo. De quien al mismo tiempo cuida y es cuidado, de quien rechaza una posición de autosuficiencia y se abre a su verdadera naturaleza humana de fragilidad e imperfección. Vanier (2018) dice de una forma especial:

“El que está sanado y el que está siendo curado intercambian lugares constantemente. Cuando empezamos a entendernos a nosotros mismos, también empezamos a entender a otros. Esto forma parte del proceso del cambio que va desde el idealismo hasta la realidad, del cielo a la tierra. No tenemos que ser perfectos, ni negar nuestras emociones”

En esta ética del cuidado es igualmente importante la dimensión transgeneracional. El cuidado de Ubuntu no ignora la herencia del pasado, ni el legado que dejamos para el futuro. El cuidar es también una forma de preservar la memoria y el legado de los ancestros, algo muy típico de las culturas africanas. En lugar del desdén con el cual nuestra apresurada e instantánea posmodernidad considera este rasgo, deberíamos aprender a evitar una amnesia sobre lo que hemos heredado. Sin embargo, aún más dramática es nuestra falta de responsabilidad de velar por el futuro. Los recursos que nos rodean parecen estar destinados para consumirse en el presente, ignorando que las generaciones futuras nos han prestado el planeta. La ética del cuidado en Ubuntu es un recordatorio constante de nuestra responsabilidad para con los todavía no nacidos.

Esta dimensión no se expresa únicamente en las relaciones interpersonales, a nivel individual. Tiene también un enfoque en la comunidad como

un todo, como una entidad autónoma, más importante que la suma de las partes. De nuevo, el regalo que las raíces africanas de Ubuntu nos conceden es el recordatorio de que somos responsables por cuidar de lo que nos une en diferentes comunidades, en diferentes escalas: nuestro barrio, nuestra ciudad, nuestro país...

Finalmente, en la comprensión inicial de Ubuntu, el crear una base es vital. Como dice Dirk Louw, un psicólogo y filósofo africano, en una entrevista con la revista IHU (2010):

“El pensamiento africano es holístico. Como tal, reconoce la íntima interconectividad y, más precisamente, la interdependencia de todo. De acuerdo con el ethos de Ubuntu, una persona no es solamente una persona a través de otra gente (por ejemplo, la comunidad en un amplio sentido: los demás seres humanos, así como también los ancestros), sino que una persona es también una persona a través de todos los seres del universo, incluyendo la naturaleza y los seres no humanos. Cuidar del “otro” (y con ello de uno mismo), por lo tanto, también implica cuidar de la naturaleza (el medio ambiente) y los seres no humanos”.¹⁷

Vale la pena considerar en este contexto de una ética de cuidado, otras contribuciones que nos podrían ayudar a comprender con mayor profundidad la temática y el alcance cultural de esta perspectiva. Autores como Heidegger, Foucault, Ricoeur, o Levinas han trabajado este tema en profundidad, pero no se hará aquí una revisión literaria de los diferentes enfoques filosóficos de la ética del cuidado. Hay, sin embargo, dos excepciones: las contribuciones de Boff y Vanier ya que nos ayudan a hacer operativo el concepto y a poder aplicarlo en el ámbito de la Academia de Líderes Ubuntu.

En efecto, uno de los autores que trabajó en el concepto de “ética del cuidado” con un enfoque que nos inspira en esta reflexión fue Leonard Boff.

17 Entrevista de Dirk Louw “Ser a través de los demás: Ubuntu como cuidado y compartir”; IUH en línea http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3687&secao=35

En su libro *Saber Cuidar*, nos advierte al principio que “tanto los mitos antiguos como los pensadores contemporáneos más profundos, nos enseñan que la esencia humana no se encuentra en la inteligencia, la libertad o la creatividad, sino más bien en la capacidad de cuidar”. Para Boff, el cuidado opone la indiferencia y el descuido y no puede ser visto como un acto, sino como una actitud. “Implica una actitud de ocupación, preocupación, responsabilidad y de implicación con el otro” y añade:

“Sin el cuidado, el hombre cesa de ser humano. Si uno no recibe cuidado desde su Nacimiento hasta su muerte, el ser humano se desarticula, debilita, pierde sentido y muere. Si, en el curso de la vida, todo lo que emprende lo hace sin cuidado, eventualmente se hará daño a sí mismo y destruirá todo lo que exista a su alrededor. Por lo tanto, el cuidado debe comprenderse en línea con la esencia del ser humano (...)” Boff, (2011).

En su explicación de lo que significa “Cuidar”, el autor enuncia las siguientes dimensiones:

- a) El cuidado de nuestro único planeta (dimensión global).
- b) El cuidado de nuestro propio nicho ecológico (dimensión local).
- c) El cuidado de una sociedad sostenible.
- d) El cuidado con el otro.
- e) El cuidado con los pobres, los oprimidos y los excluidos.
- f) El cuidado de nuestro cuerpo, de la salud y de la enfermedad.
- g) El cuidado de la curación integral del hombre.
- h) El cuidado de nuestra alma: los ángeles y los demonios interiores.
- i) El cuidado de nuestro espíritu, los grandes sueños y Dios.
- j) El cuidado de la Gran Travesía: la muerte.

Este despliegue trae consigo simultáneamente la relevancia y la complejidad de una ética del cuidado. Requiere una atención multidimensional a tiempo completo, pero ofrecerá a cambio, el sentido y propósito que todos los seres humanos buscan. Adicionalmente, también debemos ser cons-

cientes de las “patologías del cuidado”, porque todo lo que es humano tiene, en sí mismo, un lado solar y un lado lunar. Así, la negación del cuidado esencial, la obsesión con el exceso de cuidado o la carencia de cuidado (descuido) son realidades a considerar y evitar.

Otra contribución que nos gustaría destacar es la de Jean Vanier. El fundador de L’Arche, y experto en la “humanidad en relación”, quien descubrió en el encuentro con los (aparentemente) más frágiles cómo este cuidado nos transforma profundamente. Entre su vasta bibliografía es curioso comprobar que uno de los títulos de sus libros coincide con el significado de Ubuntu: *Convertirse en Humano*. Es de él que recibimos una contribución inspiradora para la interpretación de la ética del cuidado.

Vanier (2018) comienza recordándonos que “el descubrimiento de nuestra humanidad común nos libera de las compulsiones egocéntricas y de las penas íntimas; es el descubrimiento el que, en última instancia, encuentra su realización en el perdón y en el amor a nuestro enemigo. El proceso que nos hace verdaderamente humanos”. Comenzando por el tema de la soledad, y encontrando su respuesta a través del sentido de pertenencia, el autor propone un camino para expresar este cuidado por el otro – él le llama más apropiadamente “amor”- que nos guíe a lo que podría ser una “ética del cuidado Ubuntu”, dividiéndolo en siete dimensiones: *revelar, comprender, comunicar, celebrar, responsabilizar, comulgar, perdonar*.

En el **Revelar** se señala la importancia de ser capaz de, más que de hacer algo por alguien, revelar cómo es único, decirle que es especial y digno de atención. La forma en la que tratamos a alguien revela el valor que le asignamos. Vanier afirma: “Todos los seres humanos son sagrados, seas cuales sean sus culturas, razas o religiones, sus capacidades o discapacidades, y cualesquiera que sean sus fortalezas o debilidades. Cada uno de nosotros dispone de un instrumento para integrarse en la vasta orquesta de la humanidad, y cada uno de nosotros necesita ayuda para convertirse en la persona que debemos ser” (ibid.). Ser capaz de

mostrarle a alguien – y a nosotros mismos- cómo es único e indispensable es una de las expresiones más fuertes del cuidado.

La siguiente es la necesidad de **Comprender**. Cada persona, en su especificidad, con sus fortalezas y debilidades, necesita ser comprendida más allá de las apariencias o de las impresiones precipitadas. Esto requiere de tiempo y paciencia, pero sin estas dimensiones no es posible cuidar.

La tercera expresión es **Comunicar**. Ser capaces de crear espacios donde algo se vuelve común, abrirse mutuamente y saber escuchar verdaderamente es esencial para que el cuidado suceda.

La **Celebración** es otro paso fundamental. Dice Vanier: “No es suficiente revelarle a la gente su valor, comprenderlas y preocuparse por ellas y estimarlas. Amar a las personas es también celebrarlas”. Concretar una “ética del cuidado Ubuntu” es cultivar esta celebración consciente de cada persona en su dignidad plena, sin importar sus debilidades o fragilidades.

Este camino se trata también de un **Sentido de Responsabilidad**. Como anteriormente se mencionaba, no es cuestión de infantilizar o de un mal manejo, incluso si es con una aparentemente buena intención. El desafío es ayudar a cada uno a ser autónomo, a hacer las cosas por sí mismos, a ser y sentirse en responsable.

Subiendo otro escalón en el itinerario adaptado para la operacionalización de una ética del cuidado Ubuntu inspirada por Jean Vanier, se propone la “**Comunión**”, interpretada por el autor como la confianza y la pertenencia mutua, vista como un proceso dinámico de vulnerabilidad mutua y la franqueza de una persona a otra. Es cierto que comunión nos hace vulnerables, pero sin ella difícilmente nos sentiremos plenos.

Finalmente, surge la dimensión del **“Perdón”**. “El lazo entre las personas en comunión presupone que somos capaces de perdonar y pedir perdón los unos a los otros”, nos dice el autor. Sin el perdón no hay futuro, nos recuerda también Desmond Tutu.

Esta habilidad para cuidar constituye entonces una característica esencial de la filosofía Ubuntu expresada en el día a día, en pequeños y grandes gestos. Quien cuida, construye relaciones.

Segundo Tiempo: Conectar – Construir puentes

El concepto del “constructor de puentes” constituye una de las marcas esenciales en nuestra interpretación de la filosofía Ubuntu. En la interdependencia siempre hay un puente que construir y mantener. Es imposible ser Ubuntu sin convertir este diseño en uno de los ejes de su acción. La conexión es esencial.

Esto queda muy claro en la experiencia de Mandela, en torno a su sueño de una “sociedad arcoíris”. En su biografía, es particularmente impresionante su determinación de transformar a los enemigos (con quiénes es imposible el diálogo) en oponentes políticos (con quiénes se puede dialogar y negociar), se excluye como camino la eliminación del “otro” sin haber sido nunca una opción, pero en cambio se busca construir una sociedad justa, inclusiva y cohesiva, con la inclusión de todos, por muy difícil que sea. Mandela lo hizo, por ejemplo, con los puentes que fue capaz de construir con el gobierno de Frederick de Klerk, rostro del apartheid, negociando una transición hacia el fin de este régimen y la implantación de un modelo democrático y del imperio de la ley.

Esta determinación fue precoz en su Carrera política. En la declaración final que hizo en los “Juicios de Rivonia” en 1964, en el que lo condenarían a una pena de cadena perpetua, declara con gran coraje:

“Luché en contra de la dominación blanca, y luché en contra de la dominación negra. Alimenté el ideal de una sociedad democrática y libre en la cual toda la gente viva junta en armonía y con igualdad de oportunidades. Es un ideal que tengo la esperanza pueda vivir para ver realizado. Pero, de ser necesario, es un ideal por el cual estoy preparado para morir”.

Pero ¿qué significa ser un constructor de puentes?

Otra forma de llamar esta misión –ser Pontífice– proviene del latín Pontifex, y nos remite al contexto sagrado de la antigua Roma, pero también al sentido estricto de aquellos que cuidaban los puentes. Este título, como sabemos, vino a ser asumido en el seno de la Iglesia Católica, a través de su figura de cabeza, el Papa, obispo de Roma, involucrado también en la función de “sumo pontífice”. Sin embargo, incluso desde la perspectiva católica, está lejos de ser un designio exclusivo de su líder. El desafío de construir puentes es para todo el mundo. Independientemente del contexto religioso, hay un gran desafío, en una época en la que se levantan muros y se cavan fosos, de que muchos puedan, en cambio, asumir una misión de pontífices para servir a la humanidad.

Para poder construir puentes hay que comenzar por tener la habilidad de reconocer la existencia de los márgenes – u obstáculos– y tener la determinación de unirlos o de superarlos. Tener consciencia de esto es vital para que el proceso se despliegue. Frecuentemente, ni si quiera sabemos que hay fracturas que requieren un pontífice. No las vemos o desviamos la mirada ante el desafío. Comprender esta realidad, la naturaleza del conflicto, el peso del resentimiento, lo que separa y divide, es el primer paso. Inmedia-

tamente después, debemos invertir en conocer los márgenes. Al igual que para la construcción efectiva de puentes debemos comprender la geología, la geomorfología, la geografía de cada margen para la construcción de puentes entre personas, necesitamos conocer muy bien los márgenes que queremos unir. Si no lo hacemos, la misión se vuelve imposible. Por lo tanto, cuando hablamos de márgenes humanos, tener un conocimiento pleno de cada uno de ellos, ya sea individualmente o representado por un grupo o nación, es vital.

Una vez completados estos primeros pasos – conocimiento de los márgenes, conocimiento de su naturaleza y la determinación de unirlos – persiste el desafío de tener la capacidad para planificar su construcción. Los pontífices no pueden ignorar que la misión para la cual han sido llamados es siempre compleja y por lo tanto requiere planificación, evitando el error del exceso de confianza en la intuición, suerte o azar. Esta planificación va de la mano con la paciencia – la virtud de la fortaleza o la ciencia de la paz – que deja espacio para dar pasos seguros y consistentes. La precipitación o la búsqueda de un resultado instantáneo son enemigas de los puentes sólidos.

Este aspecto – la planificación de la construcción de un puente – está íntimamente relacionado con las habilidades técnicas que deben tener los pontífices. La mediación, la gestión de conflictos, el diálogo y la negociación, entre otras acciones, exigen una serie de conocimientos y competencias muy relevantes para el éxito. Por eso, en la cultura Ubuntu, se hace necesario que cada persona desarrolle este portafolio de conocimientos que den lugar a acciones verdaderamente útiles. Entre estas competencias está la capacidad de comprender la naturaleza humana, para participar en su expresión entre márgenes divididos. La habilidad de entender los mecanismos del prejuicio, los estereotipos, el resentimiento, la desconfianza e incluso del odio es esencial para que el pontífice tenga éxito. Esta persona tendrá que ser siempre experta en la humanidad. Sin embargo, su misión no acaba en la construcción del puente. Hay al menos dos dimensiones posteriores de las que se debe ocupar el pontífice. Por un lado, trabajar para que el puente

sea bidireccional. Únicamente un puente así nos permitirá aprovechar una de las más grandes riquezas que un puente contiene: la polinización cruzada de los márgenes. Éstos cuando se conectan pasan a intercambiar algo entre ellos. Para ganar algo de lo que reciben y de lo que comparten. Se transforman mutuamente. No hay ningún margen que permanezca igual después de unirse a otro margen a través de un puente. Finalmente, una dimensión que muchas veces se descuida: el mantenimiento del puente. Nos pueden hacer creer que una vez que el puente está construido la tarea del pontífice ha terminado, pero no es verdad. Si no se cuida y mantiene, se caerá un día. Por lo tanto, ser un pontífice se trata también de cuidar de los puentes construidos entre personas, entre comunidades o entre países.

Este anhelo por construir puentes es antiguo. Podríamos, por ejemplo, rastrear en los primeros días del panteón de los pontífices a un joven llamado Benezet de la Europa del siglo XII, desde Avignon y que dejó su marca fundando la “Hermandad de los Constructores de Puentes” (Fratres Pontífices en latín) que reunía a hombres que asumían como su misión la construcción de puentes, un elemento fundamental para la circulación en un territorio lleno de ríos. Él mismo lideró la construcción – dicen que imposible– del puente sobre el Río Rin en esa ciudad en 1171, y el esfuerzo de esta comunidad perduró más de un siglo. A pesar de que hay una mezcla de leyenda y realidad, este designio nos inspira, siete siglos luego de su extinción, para erigir nuevas comunidades de fraternidad pontífice, adaptadas a los desafíos de nuestros tiempos.

Pero ¿es posible construir puentes en un mundo tan marcado por muros? Sacamos la inspiración del Ing. Edgar Cardoso, un gran constructor de puentes, que nos enseñó que en todos los ríos hay un lugar seguro para construir un puente. Sólo tenemos que encontrarlo. Esta visión esperanzadora de que no hay separaciones invencibles, nos ayuda a dar cuerpo a este optimismo realista de la filosofía Ubuntu expresada en la misión de los constructores de puentes. Para ello es necesario desarrollar cualidades de liderazgo.

Tercero Tiempo: Servir – Liderazgo de Servicio

Finalmente, el designio de cuidar nos conduce a la dimensión de servir, liderar.

El proyecto de la Academia de Liderazgo Ubuntu empezó como una respuesta de capacitación para jóvenes, particularmente para aquellos que provienen de o trabajan en contextos más vulnerables, para que pudiesen ser los nuevos líderes de un mundo más justo y humano en el seno de sus comunidades y a una escala global. La consciencia de que una nueva cultura de liderazgo se está abriendo paso es un incentivo para que nos comprometamos a un cambio significativo de modelo.

Volmink atrae la atención, en su interpretación de este modelo de liderazgo moldeado por la perspectiva Ubuntu, a la aparente paradoja entre servir y liderar. No es común ver los dos conceptos articulados, por lo que esto representa un desafío importante: es posible tener un modelo alternativo de liderazgo que no esté centrado en la persona elegida, a quien se le debe todo, y quien, desde una posición superior todo lo ordena, pero en cambio, que el liderazgo se exprese a través de una misión a la que todos tenemos un llamado en algún momento de nuestras vidas, y el cual se ejerce como un servicio a la comunidad y no como un servicio a uno mismo.

Es importante aclarar el concepto de “servir” en este contexto. En nuestras sociedades, persiste la devaluación social del estatus de aquellos que sirven. Herederos de la ley de la esclavitud, despojados y privados de una dignidad humana plena, siguen teniendo una herencia de “servidumbre”, “siervos de la gleba”, “sirvientes” o “lacayos”, como un recordatorio de los desconsiderados roles sociales en la base de la pirámide. A pesar de ello, es interesante mirar la alternativa, en el contexto anglosajón, del uso de “funcionarios del estado” o “funcionario público” en Brasil, para aquellos que sirven en estructuras públicas por un interés común, mientras que Portugal o España se utiliza el término “funcionario público”.

Es cierto que, en culturas con un legado cristiano, surge como modelo de referencia el concepto de “siervo” asociado a Jesucristo, Dios hecho hombre, que vino para servir y no para ser servido:

“Sabéis que los gobernantes de las naciones se enseñorean de ellas, y los que son grandes ejercen sobre ellas potestad. Mas entre vosotros no será así, sino que el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor, y el que quiera ser el primero entre vosotros será vuestro siervo; como el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate por muchos.” (Mateo 20:24)

Este punto de vista se comparte también con las enseñanzas del islam las cuales señalan que el servicio a la humanidad es parte de la fe, y que los musulmanes deben participar activamente en promover el bienestar social y atendiendo las necesidades educativas y de salud, no sólo para los musulmanes, sino para todos.

No obstante, aún en nuestros días, aparentemente, ser servidor no constituye una posición codiciada. Hay, sin embargo, grandes figuras del siglo XX que nos podrían inspirar y ayudar a darnos cuenta de la importancia de servir.

Martin Luther King y Nelson Mandela son ejemplos de referencia del liderazgo de servicio. A cerca de esta dimensión de servicio, Luther King, dos meses antes de su asesinato el 4 de febrero de 1968, en su sermón “Drum Major”, declara:

“Si quieres ser importante, maravilloso. Si quieres ser reconocido, maravilloso. Si quieres ser una gran persona, ¡maravilloso! Pero reconoce que aquel que es el más grande entre vosotros será tu sirviente. Esa es una nueva definición de grandeza. (...) Dar esa definición de grandeza, significa que todos pueden ser grandes personas porque todo el mundo puede servir. (...) No necesitas tener un grado académico para poder servir.

No tienes que saber conjugar verbos para servir. No tienes que conocer a Platón y a Aristóteles para servir. No necesitas conocer la teoría de la relatividad para servir. No tienes que conocer la segunda teoría de la termodinámica para servir (...)”.

De esta forma, MLK identifica el servicio como la más grande aspiración que uno pueda tener.

Nelson Mandela también da este ejemplo a lo largo de su vida. Desde luego, al pagar con veintisiete años de su vida en prisión, el alto precio de la lucha por finalizar el apartheid y la restauración de la justicia y la dignidad humana, Mandela probó que era el máximo exponente del liderazgo de servicio: entregando su propia vida por la causa. Varios autores como Martin Kalungu-Banda, en su obra *Liderar como Mandela*, o Richard Stengel, en *El Legado de Mandela*, subrayan esta dimensión del liderazgo de servicio. La capacidad de cultivar un profundo sentido de respeto por la gente, de liderar con el ejemplo, y de inspirarse con la bondad que existe en cada persona son algunas de las evidencias que Kalungu-Banda encuentra en el modelo de liderazgo de Mandela. Stengel por su lado, enfatiza dimensiones tales como la capacidad de liderar desde delante (asumiendo riesgos en periodos críticos), o desde la retaguardia (en un rol más discreto de *coach*), así como también percibir el bien que hay en otros o saber que dejar la escena es también liderar, son algunos ejemplos citados. Es particularmente importante que Mandela pidió que la celebración del “Día de Mandela”, día establecido por las Naciones Unidas en el 2009 y celebrado cada 18 de Julio, estuviese enfocado en 67 minutos de servicio comunitario, en cualquier parte del mundo.

La perspectiva de Ubuntu está, por lo tanto, en este enfoque, alineada con la valoración del servidor y, si es necesario, del líder servidor. El servir, en nuestra referencia, es el resultado del ejercicio de la libertad y el altruismo más puro. Es el producto de la consciencia, hecha voluntad y concretada en gestos y actitudes. Nos inspira como un modelo de liderazgo de servicio, la

propuesta de Robert Greenleaf (1977), el principal pionero – y quien tiene en esta obra un análisis detallado del texto de José Luís Gonçalves (*“Liderazgo de Servicio: una Inspiración en Contracorriente Cultural”*).

La propuesta de Greenleaf, con otras contribuciones de Spears (1998), caracteriza este estilo de liderazgo en diez dimensiones:

1. *Saber cómo escuchar* atentamente, escuchando efectivamente antes de hablar. Buscando comprender primero; después se podrá hacer comprender.
2. *Ser profundamente empático*, saber cómo comprender lo que es único en el “otro”.
3. *Saber cómo cuidar* a los que te rodean.
4. *Conocer a ti mismo* y a los demás, así como también el contexto en el que te mueves.
5. *Tener un enfoque persuasivo y cooperativo*, más que un enfoque autoritario. Convencer en lugar de coaccionar.
6. *Conceptualizar y tener visión*, ser capaz de ir más allá de las rutinas del día a día
7. *Capacidad de perspectiva*, tener la capacidad de comprender el pasado y el presente, sacando de ahí las lecciones para proyectar el futuro.
8. *Fiabilidad*, el servir liderando significa saber merecer la confianza de aquellos a los que sirven y de aquellos con quienes se sirve para el bien común
9. *Compromiso con el crecimiento personal* de cada miembro del equipo y de las personas a las que se sirve. Saber cómo cuidar de los miembros de tu equipo como personas, transmitiéndoles seguridad y siendo una referencia en situaciones de crisis.
10. *Construir comunidad*, El bien común por encima de cualquier interés particular, con intenciones de construir capital social, cohesión y confianza.

Blanchard (2018) nos trae una lectura del liderazgo de servicio en dos ejes: uno que está asociado con la dimensión estratégica (el liderazgo) y otro con la dimensión operacional (el servidor). Otra contribución proviene de Peter Senge, quien determina así la diferencia entre un modelo de liderazgo de “comando y control” y el modelo del liderazgo de servicio:

	Comando & Control	Liderazgo de servicio
Metáfora	La organización es una máquina	Estructura orgánica de relaciones interpersonales
Autoridades	De arriba para abajo	Participación de todo el grupo
Personas	Instrumentos de producción	Los activos principales y gran fuente de creatividad
Estilo de liderazgo	Distante y desligado	Conectado y presente
Supervisión	Dicta, controla y castiga	Escucha, facilita y alienta
Orientación del servicio	Autoservicio: qué puedes hacer por mí por la organización	Hetero-servicio: ¿qué puedo hacer para ayudarte a cumplir los objetivos y tu misión?

Adaptado de Peter Senge.

Esta visión del liderazgo de servicio va siempre asociada al concepto de “liderar con el ejemplo”, frecuentemente interpretada como una presuntuosidad (del líder) y/o una exigencia (del contexto) de que el ejercicio de liderazgo debe ser “ejemplar”, infalible, incorruptible, perfecto. Esta perspectiva es peligrosa y desajustada a la realidad imperfecta que cada líder representa. Frecuentemente, esto conduce a un guion que va desde la deificación hasta el desencanto, comenzando por un líder en particular que sea “ejemplar” y terminando con el confrontamiento de su inevitable imperfección y fragilidad. “Después de todo, él/ella...” es el principio de una frase que muchas veces refleja este error. Mandela (2010) expresó en una de las colecciones de su literatura escrita en prisión:

“Uno de los problemas que me perturbó profundamente en la prisión era esta falsa imagen que yo tenía, que ni quiera pretendía proyectar: me consideraban un santo. Nunca lo fui, ni si quiera en su definición más básica, en la que un santo se define como un pecador tratando de reformarse.”

El líder servidor de Ubuntu, quien lidera con el ejemplo, es aquel que se reconoce a sí mismo como pobre y frágil, hecho de brillo y de error, pero con la permanente ambición de mejorar. Es aquella que, muchas veces, pone el ejemplo haciendo bien, y que otras veces, cuando falla, pone el ejemplo con la manera en que lidia con el error: lo reconoce, se disculpa, repara y corrige para el futuro.

Finalmente, el liderazgo de servicio debe cuidar de evitar la trampa de cualquier tipo de superioridad moral. Es fácil ver que de la crítica de los modelos clásicos pueda surgir un discurso moralista – e incluso uno fundamentalista- sobre los méritos del liderazgo de servicio. Sería una contradicción en sí misma. La convicción de que este estilo pueda ser el más adecuado para los desafíos enunciados anteriormente no significa que le atribuya el derecho de juzgar. Por el contrario, pone al líder servidor en una actitud de humildad, de uno que se ve a sí mismo como imperfecto, más que arrogante y presuntuoso. La simplicidad es uno de los más grandes atributos del liderazgo de servicio.

Conclusiones

Cuidar, establecer vínculos y servir son tres verbos fuertes. Interpretar el liderazgo de Ubuntu a través de ellos es un desafío ambicioso, y no es posible dar una respuesta completa y definitiva en cualquier experiencia de liderazgo. Siempre nos quedaremos cortos y siempre será un proceso en curso hasta el final. Con avances y retrocesos, éxitos y fracasos. Siempre a partir del concepto Ubuntu (convertirse en una persona), lo que significa asumir esta condición de no ser completos y perfectos, de necesitar del “otro” para estar completos, pero también de aquellos que no están exentos de completar al “otro” en una relación de interdependencia.

Como líderes de Ubuntu seremos llamados a cuidar del otro, de la comunidad, del planeta y de nosotros mismos, para que cada uno pueda ser en plenitud, en un ecosistema equilibrado y que dejaremos en buenas condiciones para las generaciones siguientes. Seremos llamados a conectar lo que se encuentra distante, construir puentes donde hay muros o abismos, con la paciencia y la determinación de aquellos que no se rinden fácilmente. Seremos llamados a servir, liderando. Todo esto, construyendo una casa común, donde todos – sin excepción- encajen y no se desperdicie ningún talento. Con la inspiración de Mandela, Luther King, Gandhi, la Madre Teresa o Malala, así como también muchos otros que permanecen en el anonimato, y que desde allí construyen cada día un mundo más humano, podemos continuar agregando nuestras gotas de agua al océano como decía Teresa de Calcuta, sin las cuales el océano no sería el mismo.

Referencias bibliográficas

Bauman, Zygmunt (2001). *Modernidade líquida*. Jorge Zahar, Brasil

Beck, Ulrich (2015). *A sociedade de risco mundial – em busca da segurança perdida*. Edições 70

Blanchard, Ken & Broadwell, Rence (Eds) (2018). *Servant Leadership in action*. Berrett-Koehler Publishers

Boff, Leonardo (2011). *Saber Cuidar – Ética do humano, compaixão pela terra*. Editora Vozes

Cortina, Adela (2017). *Aporofobia, el rechazo al pobre – un desafío para la democracia*. Paidós Estado y Sociedad.

Eibl-eibesfeldt, Irenaus (1977). *Amor e ódio*. Livraria Bertrand.

Giddens, A. (1998). *As Consequências da Modernidade*, 4ª Ed. Oeiras: Celta Editores.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. R. K. Greenleaf Publishing Center.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership – a journey into the nature of legitimate power & greatness*. Paulist Press.

Hicks, Donna (2013) *Dignidade – o papel que desempenha na resolução de conflitos*. Editorial Bizâncio

Huntington, Samuel P. (1999). *O choque das civilizações e a mudança na ordem mundial*. Gradiva.

Innerarity, Daniel (2009). *A Sociedade Invisível – Como observar e interpretar as transformações do mundo actual*. Editorial Teorema.

Judt, T. (2010). *Um tratado sobre os nossos descontentamentos*. Lisboa: Edições 70.

Louw, Dirk (2010). *Ser por meio dos outros: o Ubuntu como cuidado e partilha*. Entrevista a IHU – Revista do Instituto Humanitas Unisinos. Consulta em linha em <http://www.ihuonline.unisinos.br/media/pdf/IHUOnlineEdicao353.pdf> (accedida em 19.04.19)

Lumeya, Fidele (2016). *Ubuntu – La culture de paix en Afrique. Une perspective afro-chretienne*. Edição do autor

Mandela, Nelson (2010). *Nelson Mandela – Arquivo íntimo*. Objectiva.

Senge, Peter (1990). *The fifth discipline: the art and practice of learning organization*. Doubleday/Currency.

Smith, Daniel (2018) *Pensar como Mandela*. 20/20 Editora.

Spears, L. C. (1998). “Introduction: Tracing the Growing Impact of Servant-Leaders” in L. C. Spears, ed. *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. John Wiley (1-12)

Stengel, Richard (2010) *O Legado de Mandela*. Editorial Planeta.

Kalundu-Banda, Martin (2013). *Liderar como Mandela*. Prime Books.

Vanier, Jean (2018). *Verdadeiramente humanos*. Principia editora.

Taleb, Nassim N. (2011) *O Cisne Negro – O impacto do altamente improvável*. Dom Quixote.

Zandenberg, Jeroen (2010). *The philosophy of Ubuntu and the origins of democracy*. Lulu.com



Liderazgo de servicio: una inspiración en la contracorriente cultural

José Luís Gonçalves

Robert K. Greenleaf acuñó, en 1970, el término “liderazgo de servicio” en su trabajo “The Servant as Leader”¹⁸, y lo mejoró aún más en las otras obras que publicó. Este término deconstruye la paradoja cultural que opone la definición de liderazgo a la de servicio porque el autor favoreció una perspectiva heterocentrada del líder en su papel de liderazgo, en contraste con un enfoque egocéntrico.

Este descentramiento a favor de las causas y necesidades de los demás, se opone a los principios de las teorías clásicas del liderazgo organizacional y sus respectivas metáforas. Así, la Teoría de los Rasgos, centrada en la personalidad del líder; las Teorías del Comportamiento, centradas en la interacción entre el líder y el liderado; las Teorías de Contingencia que privilegian el líder / el liderado / la situación de interacción, para nombrar solo algunas. Su denominador común es la centralidad en el líder como persona, en sus cualidades sobre otros factores / elementos. Sin embargo, en el liderazgo de servicio, el servicio a las personas y sus necesidades precede y da forma al estilo de liderazgo. La motivación-inspiración para liderar, procede de la causa o misión que el líder quiere adoptar, y no resulta de sus cualidades de liderazgo preexistentes. Recordemos, por ejemplo, cómo ciertos líderes con aparentemente pocas cualidades humanas se volvieron inspiradores para muchos, cuando se enfrentaron causas humanitarias que muchos creían imposibles de lograr.

18 Robert K. Greenleaf acuñó la expresión “liderazgo de servicio” basada en el estilo de liderazgo de Leo, el modesto personaje central de Hermann Hesse’s: *Die Morgenlandfahrt*, 1932

El concepto de liderazgo de servicio se distingue de los modelos de liderazgo más clásicos, y también de los menos obvios que han surgido y que abogan por una cierta gestión espiritual del liderazgo (*Spiritual Management Development* o SMD), indicando que los recursos personales del líder deben estar orientados al servicio de las organizaciones y fundamentados en motivaciones espirituales (Bell, E. y Taylor, S., 2004, Fry, L. y Kriger, M., 2009; Izak, M., 2012). Desde la perspectiva de estas corrientes, la espiritualidad (de carácter religioso y privado) proporciona un significado que, aunque bien intencionado, se origina en una definición de liderazgo autocentrado, aunque esto se relaciona genuinamente con los procesos relacionales de liderazgo y toca la perspectiva defendida por Robert K. Greenleaf. Por otra parte, el liderazgo de servicio también establece una buena relación con los llamados “modelos de liderazgo distribuido” (Cf. Harris, A., 2007) y algunos de los estilos que lo caracterizan (por ejemplo, carismático, emocional, visionario, transformacional y / o basado en principios), sin reducirlo ni confundirlo.

¿Qué entendemos por liderazgo de servicio?

Aplicados al campo de la inclusión / innovación social, proponemos la siguiente definición de liderazgo de servicio¹⁹:

El líder de servicio convierte las experiencias de compasión por las personas cuya dignidad fue herida, en una llamada ética que convoca a la responsabilidad, una fuente de una llamada de misión, poniéndose a su servicio, reconociendo su humanidad herida común, inspirándolos a convertirse en agentes en la restauración de su propia dignidad.

Esta breve definición se basa en algunas ideas clave que se explican a continuación.

¹⁹ El trabajo más conocido de estas características de J. Hunter (2004) fue “*The servant: a simple story about the true essence of leadership*”

En primer lugar, los líderes de servicio emergen en contextos sociopolíticos, económicos y / o culturales donde la desigualdad, la discriminación o la segregación humana se sienten de manera aguda. En estos contextos, el liderazgo de servicio puede efectuarse de manera personal y directa o a través de movimientos y organizaciones comunitarias; sin embargo, el liderazgo de servicio apunta a la transformación simultánea de personas y estructuras. En segundo lugar, la llamada al compromiso del líder de servicio se deriva de una experiencia concreta, un encuentro compasivo con los ignorados²⁰ en situaciones de vulnerabilidad o con una falta significativa de vínculos sociales. La deshumanización del (los) otro(s) conduce a la indignación ética y provoca en el líder de servicio, una llamada a acoger la causa a la que él / ella busca servir. En este servicio a la causa-necesidad de los otros(s), el líder de servicio experimenta propósito y significado. Por lo tanto, como una tercera idea, la misión principal del líder de servicio es la restauración de la dignidad humana de los demás en varios dominios (confianza en sí mismo / amor dentro de la esfera familiar; respeto / derechos dentro de la esfera de ciudadanía, aprecio social / solidaridad en la esfera socio-comunitaria) con el propósito de crear obligaciones legales-morales para una existencia compartida. Acogiendo la idea de compromiso con una causa, la cuarta y último concepto presupone que la práctica del liderazgo de servicio se convierta en un servicio de persuasión, inspiración, construcción de puentes, cuidado, a través de la interdependencia participativa y el consenso alcanzable, con el objetivo de restaurar, sanar, (re)significar y reintegrarse. Para ser coherente, el “objeto” del liderazgo de servicio es tanto la restauración de la dignidad del otro(s) como la relación (educativa) con el liderazgo mismo.

20 Dos clarificaciones etimológicas que ayudan a entender esta frase: a) “experiencia” es entiendo aquí como *ex-periencia*, una proyección, en búsqueda del otro y no como una mera experiencia. Estas dos nociones se distinguen claramente: mientras que “experimentando” constituye un movimiento interno hacia uno que ocurre en la sensibilidad como un ser reflexivo que se relaciona con el sí mismo-, la experiencia ocurre en la interacción con el otro; b) “compasión”, del latín, *compassio*, que significa compartir el sufrimiento de otra persona.

Dimensiones relacionales para ser cultivadas por el líder de servicio

Fieles a la perspectiva adoptada anteriormente y para enfrentar los desafíos del liderazgo de servicio, proponemos tres tipos de relaciones preferenciales que deben desarrollarse y que permiten, en todo momento, la remodelación de este liderazgo de misión-servicio:

a) *En relación a sí mismo, cuidando su proceso de maduración*

Los modelos antropológicos dinámicos (por ejemplo, Erik Erickson) nos dicen que la integración tensional de los niveles biológico, psíquico, social, existencial y espiritual en una persona se manifiestan a través del esfuerzo personal y la voluntad de resolver las tensiones / polaridades que desafían a cada uno de nosotros en nuestra respectiva etapa de vida. Si no hay criterios unívocos en cuanto a lo que significa ser maduro, es importante que nos encontremos en un proceso permanente de maduración. Un líder de servicio se encarga de a sí mismo y a los demás, pero no confunde ni proyecta sus necesidades en cada etapa de la vida, con las necesidades de aquellos a quienes decidió servir. En este proceso de maduración, el líder servidor debe cultivar, y promover en los demás, el autoconocimiento (conocer y mantener una personalidad unificada y equilibrada), construir su identidad personal (reconciliarse con la historia de su vida y dar forma a un proyecto de vida impulsado por la misión) y para formar una cosmovisión y un sentido de pertenencia a algo más grande que él mismo. Freud dijo una vez: “La persona madura ama y trabaja en libertad”.

- b) *En relación con otros, cultivar la hospitalidad y el cuidado incondicionales*
La hospitalidad está relacionada con el acto de acoger y aceptar al otro incondicionalmente (E. Lévinas, J. Derrida). También es el fruto maduro de compasión de la libertad interior del líder siervo para los demás que cultivan y promueven la hospitalidad intra e interpersonal, valoran la diversidad y la canalizan hacia el bien común. Es un desafío para los líderes y para los liderados. ¡Por otro lado, el anfitrión también es el cuidador! Fomentar una ética del cuidado a través de actos de empatía, solicitud y donación, requiere habilidades de escucha y diálogo, y unir los dos lados. La auto-trascendencia (V. Frankl) de ir más allá de nosotros mismos, encontrar un significado en causas mayores que nosotros mismos, porque centrar el propósito de la vida en el Yo conduce al vacío existencial y la soledad. El enfoque debe estar en un Por qué mayor que trasciende a las personas en relación y da sentido a la misma relación.
- c) *Inspirar activamente a otros a discernir conjuntamente el bien común*
La hospitalidad incondicional como servicio a los otros, ofrecida en la gratuidad y la libertad del amor, es capaz de inspirar y atraer. Sin embargo, la transformación proviene del discernimiento, es decir, del proceso y no solo de los resultados. Enfocarse en aprender a servir en acción invita al discernimiento, es decir, a la capacidad de separar, distinguir y evaluar el curso de la acción y sus resultados. El discernimiento ocurre en un triple movimiento: con, contra y más allá: Con, como afinidad-proximidad a la realidad, valorando personas y estructuras capaces de llevar adelante la misión; en contra, como una distancia crítica que identifica los obstáculos y contradicciones de personas, estructuras y culturas; así como decisiones libres e inspiradoras para (re) construir y perseguir un mayor bien común, imaginando un futuro mejor al compartir una vida común.

Referencias bibliográficas

Bass, B. M. (2000). "The future of leadership in learning organizations". *The Journal of Leadership Studies*, 7, 18 -40.

Bell, E. & Taylor, S. (2004). "From outward bound to inward bound": the prophetic voices and discursive practices of spiritual management development. *Human Relations*, 57 (4), 439-466.

Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *Leadership Quarterly*, 9(4), 1-20.

Fry, L. & Kriger, M. (2009). "Towards a theory of beingcentered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership". *Human Relations*, 62(11), 1667-1696.

Fry, L. W. (2003). "Toward a theory of spiritual leadership". *Leadership Quarterly*, 14, 693-727.

Bell, E. & Taylor, S. (2004). "From outward bound to inward bound": the prophetic voices and discursive practices of spiritual management development. *Human Relations*, 57 (4), 439-466.

Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as Leader* (1ªed.) Westfield, Ind.: Robert K. Greenleaf Center.

Harris, A. (2007). Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence', *International Journal of Leadership in Education*, 10(3), 1-11.

Hunter, J. (2004). *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. (M.C.F de Magalhães, Trad.). Rio de Janeiro: Sextante. (original publicado em 1998).

Izak, M. (2012). "Spiritual episteme: sensemaking in the framework of organizational spirituality". *Journal of organizational change management*, 25 (1), 24-47.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. J. (2008) Servant leadership: development of a multidimensional measure and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177 doi:[1048-9843].

Spears, L.C. 2010. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*, 1(1), 25-30.





III Capítulo

Construtor de Puentes, una Identidad Ubuntu



Construyendo puentes

*Maria Podlasek-Ziegler*²¹

Hay libros muy populares entre los jóvenes de todo el mundo escritos especialmente para ellos. La demanda de este tipo de lectura aumentó particularmente tras el cambio de siglo. El género se llama literatura distópica. Describe un mundo en un futuro no muy lejano que es la consecuencia de nuestra forma de vida actual: una civilización destruida y un planeta dañado con escasos recursos disputados por aquellos pocos que sobrevivieron al apocalipsis. Los privilegiados que logran ganar poder crean un sistema de represión basado en una vigilancia total. Este sistema es apoyado por las tecnologías cada vez más sofisticadas. Los desfavorecidos deben luchar por la existencia, llenos de ansiedad y desesperación.

Los personajes centrales de estas novelas pasan por un “proceso de despertar” y se rebelan para restaurar la naturaleza y un orden mundial nuevo y mejor. Es interesante cómo se representa a esos protagonistas, en su mayoría mujeres. Son firmes, ingeniosas y determinadas, pero al mismo tiempo también amables, cariñosas y sentimentales. Tienen una moral fuerte y la capacidad de auto-reflexión. Sus rasgos personales hacen que los lectores jóvenes, tanto hombres como mujeres, se identifiquen fuertemente con ellos. Katniss, de *Los Juegos de Hambre* (2008), o Ria de *Die Verratenen* (2012), no eligen convertirse en heroínas en primer lugar. Ellas se encuentran en estos roles debido a circunstancias oscuras, que requieren que actúen. Responden a esta llamada y toman responsabilidad.

¿Cuáles son las posibles razones detrás de tal popularidad de la literatura distópica entre los jóvenes? Los expertos señalan a una creciente ansiedad sobre el futuro, dominada por las crisis económicas regulares, la guerra y

21 Policy Specialist at European Commission

el terror, junto con las tensiones entre tradición y progreso. El punto de inflexión podría haberse marcado posiblemente el 11 de septiembre de 2001, con un «nuevo foco en el cambio personal y social». Los jóvenes lectores forman parte de una generación que está creciendo mientras observa un rápido progreso en la tecnología y la ciencia. Esta ficción les hace conscientes de las posibles consecuencias de tal progreso y, al mismo tiempo, brinda oportunidades para reflexionar sobre ellos mismos y sus propias vidas.

La literatura distópica, a través de su capacidad de advertir, ha logrado involucrar a los jóvenes lectores en los problemas sociales, ecológicos y políticos más apremiantes del presente: desigualdades, destrucción ambiental, impacto de la tecnología, identidad, libertad. Al mismo tiempo, y esto es nuevo, ofrece la posibilidad de una “esperanza utópica” y de un cambio positivo -si se toma en serio esta advertencia.

Cuando el espantoso y corrupto régimen distópico -una clara reminiscencia del nazismo y el estalinismo- ha sido derrocado, se abre una oportunidad para restaurar el mundo. Ria, en *Die Verratenen*, dice que ha llegado el momento de los mediadores y sus habilidades de comunicación altamente demandadas. Se necesitan para construir puentes entre lo antiguo y lo nuevo, los poderosos y los vulnerables, los pobres y los ricos. Y podemos sumar entre norte y sur, este y oeste.

La Academia de Liderazgo de Ubuntu ya ha comenzado este trabajo. Los jóvenes formados en la Academia, igual que Katniss y Ria, tienen una misión social que cumplir. A menudo han experimentado la precariedad, pero ahora se convierten en líderes para tomar control de sus propias vidas y servir a la comunidad y el bien común, y para construir puentes. Durante el programa participativo de dos años, apoyado por equipos multidisciplinarios, aprenden a tomar conciencia de sí mismos y a resolver conflictos; gestión de proyectos y auto-motivación; la narración (*storytelling*) y la auto organización.

Están inspirados por el liderazgo representado por Nelson Mandela, Martin Luther King, Mahatma Ghandi, por nombrar solo algunos, y por Ubuntu. Ubuntu, en el que se basa el concepto de la Academia, proviene de la cultura africana y significa *Yo soy porque tú eres*. “Nuestras vidas están entrelazadas y solo se completan cuando estamos en relación unos con otros. Una persona que tiene Ubuntu no es autosuficiente, pero imagina una humanidad común e interdependientes.”

La Academia combina la participación y la ciudadanía activa, la solidaridad y la empleabilidad, la migración y el diálogo intercultural con la gobernanza integrada. Desarrolla una visión holística de la vida de los jóvenes y ofrece métodos de aprendizaje alternativos: aprender de la experiencia, el aprendizaje entre iguales y la ayuda mutua. Es un ejemplo importante de innovación social en educación al tiempo que proporciona soluciones a problemas sociales no resueltos. El papel estratégico de la educación en los procesos de innovación es obvio: “reformular el mundo significa reformar la educación”, dice Janusz Korczak, autor de la “pedagogía del respeto”, basada en la asociación estructurada y la participación democrática.

Una visión tan innovadora del liderazgo responde a la aspiración y la imaginación de los jóvenes. También se refleja en los recientes debates sobre educación y aprendizaje. El pensamiento crítico y el sentido de responsabilidad combinados con la empatía y la compasión se están volviendo centrales en el mundo en evolución, complejo e interdependiente. Estas habilidades “no son nuevas, pero recientemente se han vuelto importantes”. Antes estaba reservado para unos pocos, ahora existe la necesidad de que todos se conviertan en pensadores críticos e innovadores sociales que aspiren a cambiar el mundo para mejorarlo. O, en palabras de Hannah Arendt: “la fragilidad de los asuntos humanos” requiere de “un enfoque comprometido, una reflexión crítica y una gran sensibilidad hacia el contexto social”.

Sin embargo, como señalan los académicos, ningún cambio significativo es posible cuando no está precedido por la transformación de valores. Esto da

libertad a la educación para debatir su propio propósito, “independientemente de las condiciones sociales y económicas”. Y repensar el propósito de la educación plantea nada menos que preguntas tan grandes como cuál es el propósito de la vida humana y cuál es el mundo en el que nos gustaría vivir.

La Academia de Liderazgo Ubuntu muestra el camino a seguir: equilibrando el desarrollo de competencias individuales y el crecimiento personal con una ciudadanía activa al servicio de la comunidad y el cuidado mutuo: *yo soy porque tú eres*. Los académicos dirían que se trata de equilibrar discursos éticos como el libertarismo, el comunitarismo y la ética del cuidado. Esto significa, en términos prácticos que, para resolver los problemas de nuestro planeta y nuestra civilización, necesitamos desencadenar el potencial innovador de todo el mundo, necesitamos la contribución de todo el mundo, necesitamos el compromiso de todo el mundo. En la era de la innovación, la resolución de problemas ya no puede ser un tema de un pequeño grupo de personas (élites intelectuales y creativas), sino una responsabilidad común en un proceso social verdaderamente inclusivo y participativo.

Para esto, también es necesario ampliar nuestro horizonte de comprensión y reflexión sobre el mundo global y complejo que nos rodea. No se puede reducir únicamente al conocimiento científico. No puede haber una única cosmovisión privilegiada y una única respuesta posible. Los académicos señalan que necesitamos “curar la ruptura entre la ciencia y las humanidades”, para comprender mejor la complejidad de los sistemas sociales y de la vida humana en general.

La civilización occidental se ha basado en el “sueño cartesiano” centrado en la ciencia y el materialismo, pero la globalización ha abierto el camino a la diversidad de perspectivas, reforzando, por ejemplo, la importancia de la conciencia y la espiritualidad para la experiencia humana. (Algunos historiadores dicen que el siglo XXI provocará la “venganza” de las filosofías y religiones de la India y el Lejano Oriente, como el budismo). Sin embargo, abrirse a la pluralidad de perspectivas significa hacer el esfuerzo de acomodar

dar los valores no compartidos para “sentirse como en casa en el mundo” (Hannah Arendt).

El filósofo francés Abdenmour Bidar, acuñó el término “l'école tisserande”, una escuela que enseña tres conexiones: a descubrir los “manantiales de nuestro interior” (conexión con uno mismo); a desarrollar una relación de fraternidad con todos los hermanos humanos, independientemente de su color y creencia (conexión con los demás); a respetar la vida en todos sus formatos y “maravillarse ante el espectáculo del universo” (conexión con la naturaleza). Para él, el objetivo primordial de la educación y el aprendizaje es “crecer en humanidad”, “cultivando a los seres humanos para ser humanos”.

Este pensamiento comenzó ya hace un tiempo, al considerar lo que uno tiene que saber y hacer para prosperar en la sociedad contemporánea. En el siglo XXI, las habilidades y competencias clave para el aprendizaje a lo largo de la vida y los atributos de los creadores de cambio tendrán relación con uno mismo, los demás y el mundo que los rodea. Ha quedado claro que el conocimiento puramente cognitivo ya no es suficiente. Ha surgido la importancia de las meta-habilidades, habilidades transversales o habilidades para la vida.

Desarrollar habilidades para la vida significa “involucrarse en el mundo de la vida”, aprender de la experiencia, compartir, participar en un proceso impulsado por la comunidad. Esto hace necesario repensar los procesos de aprendizaje y enseñanza, el papel de los educadores y los alumnos y la forma en que se definen y evalúan los resultados del aprendizaje. La educación está cambiando, las fronteras entre el aprendizaje formal, no formal e informal, están claramente difuminadas, el aprendizaje puede ocurrir en casi todas partes, en cualquier momento. El desafío de nuestros tiempos es cómo combinar lo mejor de los tres enfoques, cómo vincular los entornos de aprendizaje disperso y reunir a los diversos actores sociales involucrados en la educación. La Academia Ubuntu, que representa el aprendizaje no

formal, también ha dado un paso en esta dirección a través de su gobernanza integrada.

Por último, aunque Katniss de *Los Juegos del Hambre* proviene de un entorno desfavorecido, Ria de *Die Vearratenen* representa a los privilegiados. Sin embargo, ella aprende a conocer y apreciar a los demás, que son llamados los Prims -los Primitivos. Tal vez sea un área de expansión en la construcción de puentes para la Academia de Liderazgo Ubuntu: cualquier joven necesita una experiencia de Ubuntu: *yo soy porque tú eres*.

Descargo de responsabilidad: al redactar este texto, me inspiraron y utilicé las ideas de varios investigadores, expertos, mis colegas de la Comisión Europea, filósofos, escritores y poetas.

Referencias bibliográficas

Geir Finnsson (2016), the Unexpected Popularity of Dystopian Literature: From Orwell's Nineteen Eighty-Four and Atwood's The Handmaid's Tale to Suzanne Collins' The Hunger Games Trilogy, University of Iceland.

Suzanne Collins (2008), The Hunger Games Trilogy, 3 vols, Scholastic Press.

Ursula Poznansky (2012), Die Verratenen Trilogy, 3 vols, Loewe Verlag.

Gert J. J. Biesta (2010), Why 'what works' still won't work: from evidence-based education to value-based education, Springer.

Gert J. J. Biesta (2018), Teaching *Uncommon Values*: Education, Democracy, and the Future of Europe, NESET II and EENEE Conference, Brussels, 22 November 2018.

Gert J. J. Biesta, Carl Andres Safstrom (2011), A Manifesto for Education, Policy Futures in Education, Volume 9, Number 5.

Andrea Saltelli, Mario Giampietro (2017), What is wrong with evidence-based policy, and how can it be improved? Futures.

S. Funtowicz, J. Ravetz (2003), Post-Normal Science, International Society for Ecological Economics; Internet Encyclopaedia of Ecological Economic.

Rupert Sheldrake, Setting Science Free From Materialisms (2013), Explore, July/August 2013, Vol. 9, No. 4.

Czesław Miłosz (2011), Rozmowy polskie 1979-1998, Wydawnictwo Literackie.

Zdenko Medves (2018), Education (Bildung) for values, IntechOpen.

Abdenmour Bidar (2018), Les Tisserands. Réparer ensemble le tissu déchiré du monde. Éd. Les liens qui libèrent, France, avril 2018.

Friedhelm Beiner (2016), Was Kindern zusteht. Janusz Korczaks Pädagogik der Achtung. Inhalt – Methoden – Chancen, Guetersloher Verlagshaus.

Tomi Kiilakoski (2015), Youth work and non-formal learning in Europe's education landscape, in: Youth work and non-formal learning in Europe's education landscape. A quarter of century of EU cooperation for youth policy and practice, European Commission.

David McGuire and Claire Gubbins (2010), The slow death of formal learning. A Polemic, Human Resource Development Review.

Piero Dominici (2018), For an inclusive innovation. Healing the fracture between the human and the technological in the hypercomplex society, European Journal of Futures Research 6:3, Article published with open access.

De qué hablamos cuando hablamos de diálogo

*Sira Abenozza González*²²

*Diego Fonseca*²³

¿Qué es el diálogo?

En su breve texto *La incapacidad para el diálogo*²⁴, Gadamer expone una preocupación: “¿Está desapareciendo el arte de la conversación? ¿No observamos en la vida social de nuestro tiempo una creciente monologización de la conducta humana?”²⁵

El hermeneuta, con Aristóteles, cree que la capacidad del diálogo es un atributo natural del ser humano: el hombre es un cerdo atado al lenguaje, y el lenguaje se da solo en el diálogo, en la conversación.²⁶ Y si es cierto que estamos perdiendo el arte de la conversación, ¿nos estamos volviendo menos humanos, nos deshumanizamos?

La cuestión es, cuanto menos, preocupante. Los ejemplos de ‘comunicación’ que ofrece la televisión están lejos de reflejar un verdadero diálogo — por no hablar de los políticos en el Parlamento o los grupos de amigos en un bar.

Un diálogo requiere de la apertura de cada cual a los demás y viceversa para que los hilos de la conversación puedan tejerse.²⁷ Sin esta apertura,

22 Instituto de Diálogo Socrático - Barcelona

23 Instituto de Diálogo Socrático - Barcelona

24 Gadamer, H.G., 1998. *Verdad y método (T.II)*. Salamanca: Sígueme.

25 Gadamer, H.G.; Íbidem, p.203.

26 Ídem.

27 Gadamer, H.G.; Íbidem, p.204.

los mundos y las visiones del mundo presentes, pero aisladas, no consiguen trazar puentes e intercambiar impresiones. Sin esa interrelación, la comunicación no se da y, siguiendo a Platón, las visiones del mundo no pueden adquirir carácter ‘de verdad’. El alumno de Sócrates ya propuso como un principio de verdad que la palabra sólo encuentra confirmación en la recepción y aprobación por el otro, y que las conclusiones que no vayan acompañadas del pensamiento ajeno pierden vigor argumentativo.²⁸ En ese sentido, nuestros argumentos hoy no tienen brío ni fuerza porque somos incapaces de ponerlos en juego mediante el acto del habla y la comunicación.

Es más, en la línea de la definición kantiana del juicio reflexivo y de la teoría de la “mentalidad ampliada” defendida por Arendt y posteriormente por Benhabib, la conversación con el otro —tanto sus objeciones como su aprobación, tanto su comprensión como la falta de ella—, serían una especie de ampliación de nuestra individualidad.²⁹ Por oposición, esta ampliación no existe, no es posible sin diálogo. Cada individuo es el reflejo del mundo entero: “los múltiples espejos del universo que son los individuos componen en su conjunto el único universo”.³⁰ Solo mediante el intercambio, fusión y choque de esos múltiples reflejos del mundo que se llevan a cabo en la conversación podremos caminar hacia la verdad y ampliar nuestra experiencia. “Lo que hace que algo sea una conversación no es el hecho de habernos enseñado algo nuevo, sino que hayamos encontrado en el otro algo que no habíamos encontrado aún en nuestra experiencia del mundo.”³¹

El diálogo es la apertura al otro y del otro para el intercambio de las visiones del mundo. Ese intercambio amplía nuestro pensamiento y nuestra experiencia: nos transforma. La palabra diálogo tiene dos raíces: ‘dia’, que significa ‘a través’, y ‘logos’, que significa ‘palabra razonada’ o ‘razonamien-

²⁸ Gadamer, H.G.; *Íbidem*, p.205.

²⁹ Gadamer, H.G.; *Íbidem*, p.206.

³⁰ *Ídem*.

³¹ *Ídem*.

to'. El diálogo es el proceso a través del cual creamos significado entre varias personas³², una disciplina de pensamiento e indagación colectiva que transforma la calidad de la conversación y, especialmente, las asunciones que la subyacen.³³ Este tipo de comunicación solo puede darse cuando los participantes eliminan su tendencia a tener una postura defensiva. Si no lo hacen, es imposible pensar y razonar de forma colectiva sobre temas complejos³⁴, pues el pensamiento se mantiene fragmentado y aislado en cada persona.

Diálogo, sin embargo, no es igual que consenso. La construcción de consenso generalmente limita opciones y busca propuestas que sean aceptables para la mayoría.³⁵ El diálogo, en cambio, busca explorar y descubrir nuevos significados. No pretende eliminar las diferencias, sino crear un espacio de apertura donde las diferencias pueden emerger, ser estudiadas y no ignoradas para llegar a un acuerdo.³⁶

El diálogo tampoco es lo mismo que el debate. En este último, cada uno intenta ganar al otro o convencerle de asumir su visión. En los diálogos, no se pretende cambiar el comportamiento del otro ni guiarle a un punto o visión concretos, pues eso rompería la naturaleza del proceso.³⁷ El diálogo busca compartir significados y descubrir nuevas realidades entre todos y para todos.

El ejercicio del diálogo es un ejercicio que, lejos de lograr un entendimiento perfecto o una definición de la verdad irrefutable, logra acercarnos progre-

32 Dixon, N. M., 1996; *Perspectives on dialogue: Making talk developmental for individuals and organizations*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership; Lease, J.E., McConnell, R.V., & Nord, M., 1999. Discourse as a catalyst for change in management education. *Journal of Management Education*, 23(2), p.154-173.

33 Isaacs, W., 1993. Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), p.24.

34 Isaacs, W.; *Ibidem*, p.24-39.

35 Isaacs, W.; *op.cit.*

36 Isaacs, W.; *op.cit.*

37 Bohm, D., Factor, D., & Garrett, P., 1991. Dialogue: A proposal. The informal education archives. <http://www.infed.org>.

sivamente a principios, ideas, decisiones y normas, cada vez más justos e integradores de la experiencia y las necesidades de cada uno —probablemente, no lo negaremos, porque nos asusta el riesgo que la idea de consenso implica y que, demasiadas veces, ha sido evidenciado a lo largo de la historia.

Por ello, frente a la búsqueda del consenso, en el contexto de diálogo tal y como lo entendemos, las personas deben sentirse libres para participar, y es gracias a ello que se pueden afrontar temas complejos. Las personas deben suspender su juicio y aprender a escuchar qué dice y piensa el otro, sin llegar a una conclusión.³⁸ Por ello, es imprescindible que cada uno vea al otro como ‘igual’ y deje de lado las diferencias de poder o estatus.³⁹ Además, es necesario crear un ambiente o contexto en el que todos los participantes tengan espacio para hablar, y en el que se cumplan las normas de respeto moral universal y de reciprocidad igualitaria que apunta Benhabib⁴⁰:

Norma de respeto moral universal: debemos respetarnos mutuamente como seres cuyo punto de vista es merecedor de igual consideración.

Norma de reciprocidad igualitaria: Debemos tratarnos mutuamente como seres humanos concretos y fortalecer la capacidad de expresar este punto de vista creando, siempre que sea posible, prácticas sociales que materialicen el ideal discursivo.⁴¹

Además de que los participantes suspendan el juicio respecto de los demás y se vean como iguales, el diálogo precisa otros requisitos. Entre ellos, la presencia de un facilitador neutral; ralentizar el proceso de pensamiento; reconocer las abstracciones; clarificar las asunciones y emociones ocul-

38 McCambridge, J., 2003. 12 angry men: A study in Dialogue, *Journal of Management Education*, Vol. 27 no.3, p.384-401.

39 Dixon, N. M., 1996. *Perspectives on dialogue: Making talk developmental for individuals and organizations*. Greensboro: Center for Creative Leadership.

40 Benhabib, S., 2006. *El Ser y el Otro en la ética contemporánea. Feminismo, comunitarismo y posmodernismo*. Barcelona: Gedisa, p.206, p.45

41 Ver sección 3.4.

tas; equilibrar la investigación y la defensa de una idea; y diferenciar entre aquello que tiene que ver con aspiraciones y aquello que está basado en experiencias reales.⁴²

Además de estas necesidades, Isaacs propone que los participantes escuchen su escucha, observen al observador y aprecien la polarización.⁴³ Stewart y Thomas, por otro lado, suman que la escucha dialógica debe centrarse en lo ‘nuestro’ y no en lo ‘tuyo’ o lo ‘mío’, es decir, trabajar sobre la noción de construir significados compartidos. Por eso ha de ser abierta y tiene carácter de juego, puesto que la conversación no tiene que ser siempre certera, controlada y centrada en el cierre. Ha de funcionar en clave de presente, y no de futuro; construyendo contextos centrándose en las circunstancias que envuelven el tema más que en el tema en sí.⁴⁴

El facilitador, retomando a Senge, es capital para el proceso. Dado que la sociedad no está acostumbrada a este tipo de comunicación, su presencia guía y asegura que el diálogo no acabe en debate. Dado que el objetivo del diálogo es la apertura para que emerjan las visiones particulares —que a veces pueden resultar ‘excéntricas’—, es importante que el facilitador ayude a los participantes a asegurar el espacio para que todos hablen abiertamente.⁴⁵

42 Senge, P.; *op.cit.*

43 Isaacs, W., 1993. Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), p.24-39.

44 Stewart, J., & Thomas, M., 1995. Dialogic listening: Sculpting mutual meanings, en J. Stewart (Ed.), *Bridges not walls: A book about interpersonal communication*. New York: McGraw-Hill, p.184-201.

45 McCambridge, J., 2003. 12 angry men: A study in Dialogue, *Journal of Management Education*, Vol. 27 no.3, p.384-401.

Diferencias entre un debate y un diálogo

Debate	Diálogo
Retórica	Dialéctica
El objetivo son las decisiones y los actos	El objetivo es la comprensión del valor de los juicios para luego decidir y actuar
Juzgar de forma despectiva	Juzgar solo después de comprender
Ataque y defensa	Investigación y examen
Salirse con la suya	Querer conocer la verdad
Actitud defensiva u ofensiva	Actitud de apertura
Persuadir	Investigar
Defender un punto de vista	Escuchar a los demás y a uno mismo
Pone el foco en responder y convencer	Pone el foco en preguntar y querer saber
Rápido	Lento
Individualista: los problemas son personales	Comunitario: los problemas son comunes
Buscar aprobación	Buscar entendimiento mutuo
Menospreciar al otro	Entender las diferencias
Decir lo que funciona	Decir solo lo que se piensa
Tener la razón	Buscar la razón juntos

Fuente: Elaboración propia a partir de: Bolten, H., 2001. Managers Develop Moral Accountability: The Impact of Socratic Dialogue. *Philosophy of Management*, 1: 21.; Van Rossem, K., 2011. ¿Qué es un Diálogo Socrático? *P@kenredes, Revista Digital del Centro de Profesores de Alcalá de Guadaira*, Vol.I, no 9.

Los beneficios del diálogo

¿Qué beneficios puede traernos el esfuerzo por romper la inercia a protegernos y a aferrarnos a las viejas ideas conocidas que hemos construido? Las ventajas son varias y numerosas, y sobrepasan con creces el esfuerzo que implica romper un hábito y un mecanismo de protección y lucha que

para algunos puede parecer cómodo y ventajoso.

El siglo XXI se caracteriza por un proceso de cambio continuo que abruma nuestras estructuras de pensamiento que dan sentido al mundo.⁴⁶ Si pretendemos afrontar los problemas solos, desde la autonomía, corremos el riesgo de fracasar. La colaboración es casi una necesidad. Y aprender a dialogar es, al fin, aprender a colaborar y, por ende, a tener más herramientas para sobrevivir en un entorno complejo.

En ese contexto colaborativo, el diálogo facilita que los equipos que toman decisiones —probablemente todos⁴⁷— actúen de forma más cohesionada, como un todo, y no como partes separadas donde cada uno defiende su posición sin entender plenamente las percepciones de los demás.⁴⁸ Adentrándonos en una verdadera conversación aprendemos de los otros y de nosotros, creando el tipo de significados compartidos necesarios para una comunicación efectiva.

El diálogo ayuda a los participantes a centrarse en hablar y escuchar; permite ser más sensible y perceptivo a las asunciones propias de cada mensaje que acompañan la formación de sentido.⁴⁹ Sin conseguir captar ‘qué es lo que queremos decir más allá de lo que decimos’, es difícil comprender al otro y su perspectiva. El diálogo abierto permite el acceso a las creencias que más profundas que habitan debajo de la superficie de las conversaciones.

¿Otro contexto donde el diálogo abierto es crítico? Durante los momentos o procesos de cambio. La comunicación y la conversación abiertas preparan a las personas para los efectos positivos y negativos de las transforma-

46 Marris, P., 1974; *Loss and change*. London: Routledge and Kegan Paul, p.15-17.

47 McCambridge, J.; *op.cit.*

48 McCambridge, J., 2003. 12 angry men: A study in Dialogue, *Journal of Management Education*, Vol. 27 no.3, p.384-401.

49 McCambridge, J.; *op.cit.*

ciones⁵⁰, aumentan la comprensión de los demás y el compromiso para el cambio⁵¹, y reducen la confusión y la resistencia⁵². La comunicación nos da acceso a información y a conocimiento ajeno, generando comprensión y confianza⁵³; promueve una apreciación por la diversidad, valida las experiencias de los otros y prepara el terreno para un verdadero compromiso y cooperación en la gestión del cambio. El diálogo democratiza las voces y las emociones.⁵⁴

Con Platón diríamos que, sólo a través del diálogo, los valores de una organización y sus criterios de actuación pueden ganar vigor argumentativo: sólo a través del diálogo pueden ser ‘valores de verdad’. Ese diálogo va más allá del mero debate y del intento de influir o convencer, y se convierte en una poderosa forma de comprensión mutua, empatía y acción creativa beneficiando a todas las partes.⁵⁵

Por todos estos motivos, el diálogo ‘merece la pena’. No es fácil romper el aislamiento y escuchar al otro, estar dispuestos a que los demás pongan en evidencia que nuestras verdades, como diría Tugendhat, esconden intereses propios. Menos en un contexto de inercia contraria. Sin embargo, lo que está en juego es mucho: tanto como la verdadera humanidad del hombre.⁵⁶ O, dicho en negativo, si sucumbimos a un entorno donde impera el debate, si nos encerramos y nos llenamos de nosotros mismos, si dejamos de abrirnos a la experiencia de la conversación, perdemos nuestra humanidad. Nos deshumanizamos. Por eso mismo, a menos que trabajen por lo contrario,

50 Jick, T., 1993. Implementing change, en T. Jick (Ed.), *‘Managing change’*. Irwin: Homewood, p.192-201.

51 Beckard, R., & Pritchard, W., 1992; *Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass; Morgan, G., 1988; *Riding the waves of change: Developing managerial competences for a turbulent world*. San Francisco: Jossey-Bass.

52 Kotter, J., & Schlesinger, L., 1987. *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

53 Kanter, R., Stein, B., & Jick, T., 1992. *The challenge of organizational change*. New York: Free Press; Broodryk, J., 1992. *The Afro-centric leadership process*. South Africa: Ubuntu School of Philosophy.

54 Giddens, A., 1994; *Beyond left and right, the future of radical politics*. Stanford: Stanford University Press.

55 Halal, W.E., 2001. The Collaborative Enterprise. A Stakeholder Model uniting profitability and responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, vol.2, p.30.

56 Ídem.

las organizaciones pueden consolidarse como un espacio de deshumanización intensiva.

El diálogo socrático: una forma especial de dialogar

Sócrates⁵⁷ sostenía que todos tenemos conocimientos interiores que necesitan ser depurados de sus puntos ciegos, contradicciones e inconsistencias. Por ello, el filósofo de Atenas no construyó ningún sistema, sino que salió a buscar el fondo de verdad detrás de cada afirmación. El diálogo socrático —el método con el que Sócrates practicaba filosofía— postula que, para llegar al conocimiento primero debemos desaprender cuanto creemos que sabemos y que, en realidad, ignoramos.⁵⁸ De ahí que, como se ve en la ‘Apología de Sócrates’⁵⁹, el filósofo dedicara su vida a examinar y reexaminar a sus conciudadanos, no para transmitirles una nueva verdad, a la manera de un instructor, sino para indicar que esa verdad podía ser encontrada.⁶⁰

El llamado padre de la filosofía paseaba por las calles de Atenas incordiando a sus conciudadanos para que se preocuparan por la virtud y no de asuntos superfluos. Sócrates creía que la virtud puede ser enseñada. Para conseguir que examinaran sus vidas⁶¹, partía de la idea de que las personas a las que preguntaba podían estar equivocadas pero nunca eran completamente ignorantes: poseían un conocimiento latente del que no eran conscientes y que podía llegar a nacer mediante la ayuda del mayeuta⁶², que *facilitaba* dar a luz las ideas. Según Sócrates, si a las personas les preguntaban de la forma

57 En su método de hacer filosofía privilegió el diálogo por encima de la escritura, hasta el punto que no escribió ninguna obra. El legado de Sócrates es el que ha sido transmitido a través de las obras de sus dos principales discípulos: Jenofonte y Platón. Dado que la imagen y las teorías que ellos asignan a Sócrates no son siempre coincidentes, existe una discusión permanente sobre la veracidad de las interpretaciones que ofrecen estos discípulos. En nuestro caso, sin entrar en estas disputas, vamos a hablar en todo momento del ‘Sócrates de Platón’ dado que es el que desarrolla aquellas teorías que nos interesan para nuestro trabajo.

58 Kessels, J., 2001. Socrates Comes to Market. *Philosophy of Management*, 1: 49.

59 Platón, 2010. *Apología de Sócrates*. Madrid: Alianza Editorial.

60 Nelson, L., 2008. *El método Socrático*. Cádiz: Hurqualya.

61 Platón, *op.cit.*

62 Mayéutica en griego significa ‘dar a luz’.

adecuada tenían el conocimiento necesario para discriminar.⁶³

El método socrático, por tanto, asume que las respuestas del otro tienen valor: son la visión de alguien que tiene una mirada parcial de la verdad que no puede ver por completo.⁶⁴ Haciendo las preguntas adecuadas para poner de relieve las inconsistencias, el filósofo buscaba que quienes respondían se dieran cuenta de que sabían menos de lo que creían⁶⁵, pero que también podían acceder al conocimiento.

Para ello, el primer dispositivo fundamental era el *elenchus*, el ejercicio de examinar y refutar o destruir las creencias morales que el otro expresa. Sólo gracias a la vergüenza de reconocer la propia ignorancia, creía el mayeuta, se puede llegar a una pregunta profunda.⁶⁶ Es mediante el examen detenido que se depuran las creencias y nos acercamos a la verdad o la coherencia. Este cuestionamiento no refuta con el ánimo de destruir, sino que entiende la destrucción como un elemento terapéutico.⁶⁷ El *elenchus* sería una forma de ‘arreglar’ y purificar un alma turbada.⁶⁸

El diálogo socrático pone la presión en ambos participantes, quien pregunta y quien responde.⁶⁹ El facilitador deberá ser un buen guía y hacer las preguntas adecuadas. Quien debe decir lo que verdaderamente piensa.⁷⁰ Si se centra en proponer ideas hipotéticas, el proceso de descubrimiento se trunca.

Por tanto, el diálogo socrático solo puede darse en un contexto en el que las personas se expresen libremente; porque lo que está en juego no es la

63 Seeskin, K., 1987. *Dialogue and discovery: A study in Socratic method*. Albany, NY: Suny Press, p.102.

64 Ídem.

65 Platón, 2010. *Menón*. Madrid: Alianza Editorial, 84b.

66 Kessels, J., 2001. Socrates Comes to Market. *Philosophy of Management*, 1: 49.

67 Platón, 1988. *Sofista*. Madrid: Gredos, 230b-d.

68 Platón, Íbidem, 230b-c.

69 Seeskin, K., 1987. Íbidem, p.3.

70 Platón, 1998. *Protágoras*. Madrid: Alianza Editorial, 331c.

relación lógica entre las preposiciones, sino la intención de los agentes morales.⁷¹

A la persona cuestionada mediante el *elenchus* se le exigen tres ‘virtudes’ de cumplimiento capital para el resultado del proceso: la honestidad de decir lo que piensa, la razonabilidad de admitir lo que uno no sabe y la valentía de continuar la investigación.⁷² Para llegar a adquirir el conocimiento también deberá trabajar sus emociones: la mente o el alma deberán liberarse de la rabia, la arrogancia y la pereza.⁷³

Los descubrimientos a los que uno tendrá acceso si se adentra en un proceso de diálogo socrático, no serán conocimientos en el sentido común de la lógica de profesor-alumno. Sócrates no era un ‘maestro’ que buscaba enseñar a quien responde⁷⁴: él consideraba que es imposible enseñar una proposición verdadera y esperar que la persona obtenga conocimiento. Quien pregunta es un guía, no un juez. No puede dogmatizar ni decidir qué es evidente. No puede hacer nada que no sea aprobado previamente por quien responde. Es decir, su función es ayudar al que responde a hallar respuestas satisfactorias para sí mismo.⁷⁵ Mientras que la lógica clásica de la enseñanza parte de la idea de que el alumno es un receptáculo pasivo que recibe el conocimiento, el método socrático del diálogo postula que el conocimiento requiere una actividad por parte del receptor porque es de él de quien ‘nace’.

Es en ese sentido, Sócrates no es un profesor, porque es imposible enseñar.⁷⁶ Su papel es guiar a través de las preguntas y respuestas. Esta guía también debe hacerse con una intención y emociones determinadas, porque sólo se puede dar un descubrimiento filosófico cuando las personas preguntan y

71 Seeskin, K., 1987. *Íbidem*, p.3. No se podrá defender una posición contraria a las propias acciones, debe hablarse desde la coherencia y desde el ejemplo.

72 Seeskin, K.; *Íbidem*, p.3.

73 Seeskin, K.; *Íbidem*, p.3.

74 Platón, 2010. *Apología de Sócrates*. Madrid: Alianza Editorial, 33a

75 Seeskin, K.; *Íbidem*, p.101.

76 Seeskin, K.; *Íbidem*, p.13.

responden con benevolencia y sin envidia.⁷⁷ De ahí la importancia de los sentimientos, del deseo de aprender y conocer y de alcanzar aquello que no se tiene⁷⁸ por parte de quien responde, pero también de los sentimientos de quien pregunta, así como del uno respecto al otro: el que pregunta debe ser benevolente y, entre las personas que intentan poner en práctica un diálogo socrático, debe haber algún tipo de inclinación positiva. Deben ‘quererse bien’.

Por otro lado, es importante entender que el método socrático no es una propuesta teórica sino práctica. Su misión es alcanzar definiciones correctas que puedan ser fundamento para un amplio abanico de juicios y conclusiones sobre nuestra vida en general⁷⁹. El cuestionamiento no busca una definición correcta de un conjunto de creencias, sino articular una definición que sea compatible con nuestras creencias y aceptar las consecuencias derivadas de ello, a nivel de acción y de vida.⁸⁰

Esto es, cualquier definición a la que lleguemos, más que una afirmación de un hecho será una recomendación sobre cómo vivir.⁸¹ Y esta es la segunda parte del método: después de la fase ‘destructiva’ del *elenchus*, viene la fase ‘constructiva’. La búsqueda de las definiciones es una forma de hacer que las personas examinen sus vidas para que vivan una vida mejor.⁸² El resultado de la exploración será un resultado práctico, una interpelación a nuestra vida.

Los diálogos socráticos y las ‘verdades’ a las cuales nos dan acceso son, en ese sentido, una forma de ‘terapia’. Eliminan los obstáculos que nos impiden la satisfacción con nuestras respuestas, ayudándonos a encontrar una

77 Platón, 1998. *Carta Séptima*. Madrid: Alianza Editorial, 344b.

78 Un deseo que es afín a la definición de *eros* que presenta Platón en *El Banquete* en voz de Sócrates y Agatón. (Platón, 1986. *El Banquete*. Madrid: Gredos.)

79 Seeskin, K.; Íbidem, p.32.

80 Seeskin, K.; Íbidem, p.33.

81 Seeskin, K.; Íbidem, p.34.

82 Seeskin, K.; Íbidem, p.43.

coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos. En ese proceso, la crítica o el cuestionamiento inteligentes por parte del otro permite descubrir si nuestras opiniones reflejan nuestras verdaderas convicciones.⁸³ El otro nos abre la oportunidad de llevar una vida coherente con las creencias o verdades a las que hemos accedido gracias a su guía. El diálogo nos abre así la puerta al conocimiento y a la virtud.

El diálogo socrático permite llegar a la verdad y nos alivia del falso consuelo de la ignorancia. Mediante sus preguntas, Sócrates ayuda a saber que no sabemos⁸⁴, a admitir nuestro desconocimiento básico como punto de partida de todo conocimiento. Eso nos hará mejores personas, siempre y cuando estemos dispuestos a aceptar las refutaciones de nuestras afirmaciones.⁸⁵ Esto es, Sócrates nos da la oportunidad, pero depende de nosotros abrírnos al otro y dejar que nos guíe para descubrir la esencia de la virtud.

Conocimiento y virtud, bajo la óptica socrática, son una misma cosa. Es decir, una persona nunca actúa en contra de lo que entiende que es su propio bien. Nunca hace cosas pensando que las consecuencias serán dañinas para sí. Por nuestra ignorancia hacemos cosas de las que nos arrepentimos.⁸⁶ Por tanto, al conseguir que el otro admita su ignorancia, Sócrates no sólo le ayuda a decir lo que quiere decir sino a vivir como quiere vivir.⁸⁷ El único motivo por el que alguien puede decidir hacer algo que está mal es porque, de forma equivocada, cree que se beneficiará personalmente.⁸⁸ Para Sócrates es imposible desear lo malo sabiendo que es malo, porque siempre deseamos lo bueno.

Dicho de otro modo, todos queremos ser felices. El problema es que no siempre sabemos cómo y, a veces, escogemos el camino equivocado de for-

83 Seeskin, K.; Íbidem, p.33.

84 Platón, 2010. *Menón*. Madrid: Alianza Editorial, 84b.

85 Seeskin, K.; Íbidem, p.112.

86 Platón, 1998. *Protágoras*. Madrid: Alianza Editorial, 352b-c, 358d.

87 Seeskin, K.; Íbidem, p.139.

88 Seeskin, K.; Íbidem, p.144.

ma involuntaria. Nuestros deseos pueden llevar infelicidad pero los seguimos porque ignoramos esa posibilidad. Dado que la ignorancia es involuntaria, pues todos queremos hacer cosas que nos hagan bien y nos acerquen a la felicidad, una persona que toma conciencia de su ignorancia haría todo lo que está en sus manos para encontrar la verdad⁸⁹ porque su felicidad y su bienestar están en juego.

La forma de aliviar nuestra ignorancia y mejorar nuestro comportamiento es examinar nuestras creencias sobre la virtud y hacer notar las contradicciones gracias a la ayuda de un 'mayeuta'. Si examinamos la virtud como un concepto deseable, nos transformamos.⁹⁰ El diálogo, a diferencia de la disertación, nos interpela de forma total y pone en juego a los participantes en su dimensión moral.⁹¹ En el diálogo las personas están involucradas de forma activa y su aprendizaje no es solo teórico, sino activo. Esto es, dialogando abrimos la puerta a educar a mejores seres humanos.

Los beneficios del diálogo socrático

El diálogo socrático se utiliza en la actualidad para investigar cuestiones filosóficas y éticas en contextos de grupo⁹² pues aporta beneficios tangibles a los procesos de gestión del cambio.

En primer lugar, para los equipos de trabajo el diálogo socrático es una herramienta de comunicación que crea un espacio seguro donde clarificar las ideas y entender las asunciones que subyacen a cada perspectiva. Los participantes aprenden a verbalizar sus prejuicios y los ajenos, haciendo explícito el conocimiento implícito.

89 Seeskin, K.; *Íbidem*, p.139.

90 Seeskin, K.; *Íbidem*, p.144.

91 Seeskin, K.; *Íbidem*, p.149.

92 Bolten, H.; *op.cit.*

Por otro lado, permite que todo un equipo amplíe la comprensión de un tema a partir de las interpretaciones individuales de un concepto o una experiencia vivida. Cuanto más practicamos este tipo de diálogo, más se ensancha nuestro mundo, aportando descubrimientos personales y grupales.⁹³ Emergen nuevas formas de percibir y evaluar una situación, de tal forma que se pueden revelar pensamientos ocultos, reglas y valores críticos para desarrollar nuevas estrategias.⁹⁴

En tanto que proceso epistemológico y de descubrimiento, en el diálogo socrático las personas aprenden a formular las preguntas adecuadas para conseguir la información que necesitan, y aprenden a escuchar y entender perspectivas diametralmente distintas a las suyas. Sus conocimientos se amplían gracias a las nuevas capacidades individuales y grupales de ver la situación desde otros puntos de vista.

Además, pueden construir una visión común al aflorar la diversidad de ideas. Practicar el diálogo promueve el desarrollo de un lenguaje común con el cual los equipos pueden resolver problemas y llegar a consensos gracias a una mayor comprensión de aquello que está en juego —los valores, principios y asunciones que están debajo de las diferencias.⁹⁵ La actitud abierta y de investigación que requiere el diálogo socrático ayuda a explorar objetivos comunes y a mejorar el entendimiento entre las personas⁹⁶; a reconocerse como iguales. De esta forma, el diálogo es una herramienta de aprendizaje organizacional.⁹⁷

Cuando el diálogo socrático se practica en un contexto de toma de decisiones, facilita que el proceso sea más democrático —puesto que incluye a todas las voces—, más informado —permite incorporar el conocimiento de todos los involucrados—, y más simétrico —suspende las lógicas de poder y sitúa a todas las personas en plano de igualdad para el diálogo.

93 Bennett, C.A., Anderson, J. & Sice, P. *op.cit.*

94 Laurie, N. 2001. *Philosophy Goes to Work, Thinking Through Dialogue*. Oxford: Practical Philosophy Press.

95 Laurie, N., *op.cit.*

96 Bennett, C.A., Anderson, J. & Sice, P., *op.cit.*

97 Kessels, J.; *op.cit.*

A nivel personal, el diálogo promueve la valentía de los participantes, que son empujados a decir abiertamente lo que piensan; y también la humildad, dado que los demás pueden tener opiniones contrarias y, en ciertos casos, más elaboradas. En tanto que ejercicio de verbalización, ayuda a desarrollar la capacidad de reflexionar sobre las experiencias, aprender de ellas y crear nuevas perspectivas. El diálogo contribuye también a que las personas mejoren su comunicación verbal y no verbal en tiempo real.

A su vez, gracias al espacio para que cada uno exprese su propia voz, los participantes aprenden a escuchar y respetar a los demás a la vez que ganan confianza en sí mismos y en el valor de su experiencia⁹⁸. Además, se alimenta la inclusión de quienes piensan diferente, reforzando la capacidad de comprender de forma empática. Dicho de otro modo: el diálogo socrático promueve que las personas se comporten de forma ética.⁹⁹

A diferencia del debate o la discusión, esta forma de comunicar contribuye a la creación de una cultura organizacional donde, por norma, las personas asumen su responsabilidad moral en referencia a sus acciones. No sólo adquieren la capacidad de dar razones de sus acciones sino también la voluntad de hacerlo —clave para la acción moral. De esta forma, las personas desarrollan capacidades éticas y un sentido de la responsabilidad profesional¹⁰⁰, promueven la transparencia y el compromiso y el valor de la palabra. Aprenden a tomar decisiones basadas en valores éticos y adquieren conciencia y reflexión mediante un procedimiento que toma en cuenta a los demás y les hace sentirse partícipes y valorados.

En resumen, los beneficios que el diálogo socrático aporta a la empresa tienen que ver con seis áreas clave:

98 Kessels, J.; *op.cit.*

99 Kessels, J.; *op.cit.*

100 Bolten, H.; *op.cit.*

Beneficios del diálogo socrático

1) *Mejora del entorno y la comunicación*

Creación de un entorno seguro.

Facilitación de una comunicación abierta; no se juzga a las personas y se las trata con respeto.

2) *Mejora epistemológica*

Clarificación de las asunciones ocultas bajo las afirmaciones.

Ampliación del conocimiento gracias a la capacidad de entender una situación desde la perspectiva del otro y la propia.

Mejor capacidad de análisis, reflexión e investigación.

Mayor capacidad de autoaprendizaje.

Actitud de duda constructiva.

3) *Crecimiento personal*

Empoderamiento de las personas al sentirse escuchadas.

Mejora de las habilidades comunicativas y de expresión.

Auto-conocimiento.

Mayor comprensión de las motivaciones propias y ajenas.

Refuerzo de la humildad.

Refuerzo de la valentía.

4) *Mejora ética*

Mejora de la conciencia de responsabilidad de las acciones propias.

Mejor comprensión sobre el impacto de las acciones.

5) *Mejora relacional*

Mejor consideración y trato del otro.

Mayor capacidad de comprensión empática del otro.

Fortalecimiento de la capacidad de cooperar y trabajar con otros por un fin común.

6) *Mejora organizacional*

Desarrollo de significados comunes.

Fortalecimiento de los equipos.

Fortalecimiento de las relaciones en la organización.

Fortalecimiento de la cooperación entre personas.

Mejora del proceso de toma de decisiones: más democrático, más informado y simétrico.

Fuente: elaboración propia a partir de Bennett, C.A., Anderson, J. & Sice, P.; Reflections on Socratic Dialogue I: The Theoretical Background in a Modern Context, Philosophy of Management, 2015, 14: 159.



Resolución de Conflictos y Reconciliación

Mariana Barbosa & Francisca Magano¹⁰¹

El final de la Guerra Fría desencadenó un aumento en la investigación en el área de la resolución de conflictos y reconciliación. El poder bipolar en el mundo se disipó, volviendo obsoleta la visión tradicional de la guerra, siendo esta una disputa entre estados (Barbosa, Matos & Machado, 2013). Estas “nuevas guerras”, relacionadas no tanto con las fronteras de los Estados, sino con dimensiones como la etnicidad, la religión, el bienestar económico o la estabilidad ambiental, han desembocado en la necesidad de añadir complejidad a las nociones de violencia y paz en diferentes dimensiones y niveles de análisis (Christie, 2006). El fin del Apartheid en Sudáfrica y la finalización de los acuerdos de paz en Europa en los '90 provocaron “un creciente optimismo en la resolución de conflictos” (Ryan, 2002, p. 77). En este sentido, las Naciones Unidas definió en 1992 la “Agenda para la Paz” (ídem), que incorporaba nueva terminología: *peacemaking*, *peacekeeping* y *peacebuilding*.

También en los *peace studies*, con la emergencia de nuevas amenazas a los derechos humanos y la paz mundial, los investigadores sintieron la necesidad de añadir complejidad a las nociones de conflicto y paz (Christie, 2006, cit. In Christie et al., 2008). Uno de los promotores y fundadores de los *peace studies* fue John Galtung (1969, citado en Christie, et al., 2001). Galtung, en sus estudios sobre conflicto y paz distingue dos tipos de violencia, directa y estructural. La primera se refiere al tipo de violencia en la que hay una amenaza al bienestar de un individuo o sociedad, de forma instrumental o intencionada (Christie, 2006). La violencia estructural está relaciona-

101 Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto

da con la “ofensa crónica a la integridad del ser humano que se origina en las estructuras económicas y políticas de la sociedad que ocurre cuando las personas son víctimas de opresión política, explotación económica o subyugación social” (Barbosa, Matos & Machado, p. 55, 2013). Galtung describe también la dimensión simbólica de una sociedad que refuerza la violencia estructural, a lo que denomina violencia cultural (citado en Christie et al., 2008). Para Galtung, la violencia cultural y estructural son dos formas de violencia invisible, mientras que la violencia directa es visible en forma de acciones y comportamientos basados en asunciones o motivaciones culturales violentas como la represión o la explotación (Galtung, 2004). Estos tres tipos de violencia se influyen mutuamente: los daños humanos y materiales (violencia directa) refuerzan la violencia estructural y cultural (Galtung, 2004), que a su vez pueden incrementar la violencia directa. De esta forma, desde la perspectiva del autor, la ausencia de violencia directa no implica la paz. Por ejemplo, el “alto el fuego” puede ser considerado un periodo entre dos guerras porque pueden permanecer conflictos estructurales que puedan detonar nuevas oleadas de violencia directa.

Dada esta concepción más amplia de la violencia, la visión tradicional de la paz como la ausencia de la violencia directa se vuelve limitada, así que Galtung diferencia los conceptos de paz negativa y positiva (1985, Christies et al., 2008): “la paz negativa existe cuando, después de un conflicto, la violencia directa cesa, pero la violencia estructural se mantiene. La paz positiva también presupone la ausencia de violencia estructural” (Barbosa, Matos & Machado, p.56, 2013). De este modo, la paz positiva está presente cuando el Estado fomenta la inclusión, valora los derechos humanos, la igualdad de acceso a los bienes esenciales y la protección de las necesidades básicas para vivir de todos los ciudadanos (Galtung, 1990). Esta última demanda una intervención en la violencia cultural y estructural, y la concienciación del estado para eliminar los discursos políticos de poder y opresión (Freire, 1970, cit. In Christie et al., 2008). Promover la paz positiva depende, por lo tanto, de los esfuerzos sociales de promover los derechos humanos y la justicia (Christie et al., 2008).

La evolución de los conceptos de violencia y paz ha generado la diferenciación de los procesos de paz, a saber: *peacekeeping*, *peacemaking* y *peabuilding* (Christie et al., 2008). *Peacekeeping* se refiere a las respuestas en la posguerra, incluye intentos de alto al fuego y la prevención de más ciclos de violencia (Blumberg, 2006). Cuando se logran acuerdos de paz para conseguir una “paz duradera” (Blumberg, 2006, pp. 157), ocurre el proceso de *peacemaking*. Por último, el proceso de *peacebuilding* tiene como objetivo restablecer y reorganizar la sociedad reduciendo la violencia estructural (Christie et al., 2001), promoviendo sistemas sociales, económicos y políticos, actuando contra fenómenos como la discriminación o la pobreza (Blumberg, 2006). Los procesos de *peacemaking* y *peacekeeping* se refieren a un conjunto de acciones que tiene como objetivo reducir la violencia directa con un foco en los medios, es decir, con el fin de usar medios no violentos en la resolución de conflictos. Por otro lado, *peacebuilding* aspira a reducir la violencia estructural, con el objetivo de ser socialmente justo (Galtung, 1990). Como la violencia directa y la violencia estructural están interconectadas y son cíclicas, los procesos de *peacemaking* y *peacekeeping* acaban por influenciarse el uno al otro. Los esfuerzos de *peacemaking* pueden reducir la posibilidad de violencia estructural posconflicto. Por otro lado, los esfuerzos de *peacebuilding* pueden prevenir la violencia directa eliminando sus bases estructurales.

Peacekeeping y *peacemaking* tienden a ser procesos reactivos, dependiendo de la amenaza o el uso de la violencia directa. *Peacebuilding* es un proceso continuo en el tiempo y el espacio, que requiere cambios profundos en la estructuras económicas, políticas y culturales con la visión de promover justicia social. A nivel económico, la consolidación de la paz requiere la transformación de las estructuras económicas que explotan y privan a las personas de los recursos necesarios para el crecimiento y el desarrollo sostenibles. A nivel político, requiere la transformación de sistemas políticos opresivos que limitan los derechos cívicos, como la libertad de expresión o la representación política. A nivel cultural, la construcción de la paz requiere la transformación de creencias culturales o narrativas que alimenten el dominio de un grupo sobre el otro (Christie et al., 2001, citado in Barbosa,

Matos & Machado, 2013). Por lo tanto, el proceso de construcción de paz es “profundamente amenazador para las relaciones de poder y el orden social que prevalecen en una determinada sociedad (...)”, lo que puede llevar a un uso perverso de los esfuerzos de pacificación por parte de quienes ocupan cargos de poder: al insistir en medios pacíficos para mantener el statu quo, pero ignorando fines socialmente justos. Por lo tanto, el *peacemaking*, si se produce de forma aislada, puede contribuir a la perpetuación de las desigualdades, de ahí la importancia de que los esfuerzos de *peacemaking* tengan lugar en el contexto de los esfuerzos de *peacebuilding* (Wunter, Christie, Wagner & Boston, 2001).

El proceso de *peacebuilding* introduce un nuevo tema de interés en los estudios de paz, la resolución de conflictos y la reconciliación. La reconciliación se puede definir como un proceso a través del cual el “pasado dividido” de una sociedad se convierte en un “futuro compartido” (Bloomfield, Barnes & Huyse, 2003). La reconciliación puede entenderse como un “fin” que debe lograrse, o como un proceso. Main (2005) afirma que la definición más frecuente es ver la reconciliación simultáneamente como un proceso y como un fin en sí mismo, que requiere un período largo e indeterminado (Bloomfield et al., citado en Main, 2005). Un período a través del cual el (re) establecimiento de la paz se realiza de manera duradera (Long and Brecke, 2003, citado en Christie et al., 2008), que implica una conciencia del sufrimiento y la privación del pasado y un intento de cambio hacia la paz sostenible. Este proceso debe basarse en la eliminación de actitudes y comportamientos destructivos (Brounéus, 2003) y en preparar a las personas para anticipar un futuro compartido para lograr una convivencia armónica (Hamber & Kelly, 2009). Puede analizarse como una construcción de nuevas relaciones (Lederach, 1999, cit. En Brounéus, 2003), basadas en el cambio de identidades y en la creación de relaciones de cooperación (Van der Merwe, 1999, citado en Brounéus, 2003), a través del cambio social. Para Galtung (2001), la reconciliación se construye cuando “la deuda moral ya no existe; la ira y el resentimiento se eliminan; no hay venganza” (citado en Santa-Barbara, 2010, p.174).

La reconciliación puede ser interpersonal o nacional (Mani, 2005; Huyse, 2003). Promover la convivencia, la empatía y la verdad entre víctimas y perpetradores de violencia, corresponde a la reconciliación interpersonal. Este proceso también puede incluir la intervención a nivel de grupos y la comunidad en general, y la promoción de un sentido de pertenencia nacional común - reconciliación nacional (Foster, 2006). Hay una serie de dimensiones que la literatura tiende a asociar con el proceso de reconciliación: la dimensión religiosa, donde la reconciliación depende del perdón; la dimensión sociocultural, relacionada con las raíces culturales, creencias, actitudes y comportamientos de la sociedad que sustentan la promoción de una paz duradera; la dimensión psicológica, que concierne a la necesidad de rehabilitación psicológica; a nivel político, la reconciliación también puede depender del reconocimiento por parte de los líderes estatales de las atrocidades cometidas o, en el plano económico, cuando se produce un desarrollo de mayor equidad social. Finalmente, la dimensión legal implica la reconstrucción del sistema judicial (Brounéus, 2003; Huyse, 2003).

El proceso de reconciliación también puede analizarse desde la perspectiva de los diferentes niveles de actores y métodos (Brounéus, 2003). En un nivel superior, los líderes políticos o religiosos pueden desempeñar un papel clave en el sistema de justicia social, asumiendo el papel de “líderes de paz” al promover una cultura de paz a través de sus actos y discursos. Los tribunales nacionales e internacionales forman parte de este nivel superior, ya que la justicia, el castigo de ciertos delitos, el restablecimiento del orden social y la seguridad son importantes para la reconciliación. Los grupos religiosos u otras instituciones, algunos profesionales (médicos y psicólogos) y los medios de comunicación influyen en las actitudes y conductas en un nivel intermedio. En cuanto al *media*, Gardner (2001, cit. En Brounéus, 2003) distingue entre medios de comunicación sociales pacíficos (*peace media*) y medios de odio (*hate media*). Los *peace media* favorecen la creación de un ambiente de tolerancia y paz, al publicar noticias cuidadosamente analizadas. Las comisiones de paz también desempeñan un papel importante a este nivel, en la búsqueda de la verdad y la organización o documentación

del pasado. A nivel de base de la población -nivel *grassroot*-, y bajo la premisa de que “todas las sociedades tienen capacidad para la paz” (Brounéus 2003, p. 37), el objetivo es capacitar a los actores locales para promover la paz, por ejemplo, a través de programas de intervención terapéutica en trauma y crisis (Brounéus, 2003).

Con respecto al método *top-level* descrito, en tribunales internacionales ad hoc, como Yugoslavia y Ruanda, Sierra Leona y Camboya, se ha debatido la efectividad de este método debido a: el peligro de exacerbar la hostilidad y dividir aún más a las víctimas y los delincuentes; las dificultades para obtener la evidencia; los entornos caóticos posteriores al conflicto; la corrupción legal; la falta de jueces capaces de promover tribunales justos (Main, 2005); y el hecho de que es un método costoso y limitado en tiempo y espacio (Brounéus, 2003). La cuestión temporal es por lo tanto una limitación: por ejemplo, en el caso del tribunal nacional de Ruanda, llevaría 200 años juzgar a las 110.000 personas acusadas de estar involucradas en el genocidio.

Para compensar estas limitaciones, las comisiones de la verdad y la reconciliación surgieron como una alternativa al nivel de intervención intermedio. Las Comisiones de la Verdad y la Reconciliación son un mecanismo no judicial de justicia transicional que opera con una duración limitada, con el objetivo de abordar cuestiones del pasado relacionadas con violaciones de derechos humanos (Huyse, 2003). Aunque aceptados y documentados por consenso, algunos investigadores han criticado este método porque en algunos casos no hay condiciones previas para una intervención efectiva (por ejemplo, la voluntad política de los gobernantes del país para implementar las recomendaciones, tal como sucedió en Haití, El Salvador y Guatemala). En general, existen temas controvertidos y debates relacionados con los instrumentos a adoptar dentro de las Comisiones de la Verdad y la Reconciliación, como son: la verdad, la sanidad, el perdón, el daño, la explicación o la justicia. La experiencia de las Comisiones de la Verdad y la Reconciliación de Sudáfrica ha demostrado su papel positivo en el proceso de recon-

ciliación, enfatizando la verdad como un componente clave en este proceso. Se asume que una memoria colectiva del pasado facilita la superación del trauma y es un elemento de la prevención de conflictos futuros. A través del mapeo de eventos e intervenciones, se obtiene la validación pública de los contextos sociales, históricos y políticos que llevaron a violaciones de derechos humanos. Tal proceso de restauración de la verdad puede verse como una forma de “justicia histórica”. La justicia social y la dignidad de las víctimas, así como la transformación social y política de la sociedad, se promueven mediante la implementación de medidas reparadoras y la no repetición (por ejemplo, reparaciones a víctimas, memorias, reformas institucionales).

Por otro lado, el papel de la verdad en el proceso de reconciliación depende de la medida en que este proceso de *truth-telling* (Huyse, 2003), en términos de inclusión y diseminación, cuenta con toda la sociedad y especialmente con las víctimas (Main 2005). Este proceso invariablemente plantea otras cuestiones como: (a) aceptar (o no) la versión veraz debatida en las comisiones en toda la sociedad y (b) la existencia de una sola verdad, o múltiples verdades. Además, es importante mencionar que alcanzar la verdad no es algo que se acepte genéricamente, y que la sociedad puede no querer recordar el pasado (Main, 2005).

En cuanto al concepto de perdón, tampoco hay acuerdo entre los autores (Brounéus, 2003). Las concepciones teológicas postulan que la reconciliación depende de un cambio profundo basado en Dios, en el cual el perdón puede ser o es compartido por todos (ídem). Por otro lado, la reconciliación puede entenderse como un proceso a través del cual se construyen relaciones futuras constructivas, que reconocen el pasado y no requieren una transformación personal de la víctima (olvido y perdón) (Brounéus, 2003). Esta visión está enmarcada por una perspectiva de derechos humanos que asume que este proceso no tiene una base religiosa, pero implica la transformación de las relaciones dañadas por el conflicto. Busca establecer una convivencia entre todos los grupos religiosos, étnicos o raciales, en los cua-

les se promueva la discusión y la resolución de problemas basándose en la defensa de los derechos de cada individuo (Hamber & Kelly, 2009).

El concepto de sanación (*healing*) está asociado con la necesidad de lidiar con el impacto de la violencia a través de intervenciones individualizadas (apoyo, psicoterapia) o sociales/globales (comisiones de la verdad, tribunales penales) (Hamber, 2003). La justicia también suele entenderse como esencial en este proceso, suponiendo que, para alcanzar la democracia, la verdad y la convivencia, “la justicia debe ser hecha” (Huyse, 2003: 97). Otros autores argumentan que este proceso de curación, en el contexto de la justicia retributiva, no permite la intervención a largo plazo en la paz ni la intervención en la “catarsis emocional” (Hutchison y Bleiker, 2008, p). Las emociones parecen jugar un papel importante en la tarea de sobrellevar el trauma y, en consecuencia, en la reconstrucción de la identidad y el sentido de comunidad postconflicto, en particular promoviendo la empatía, la compasión y la admiración, en oposición al enfoque en la ira y el miedo (Hutchison y Bleiker, 2008).

Otros conceptos, como ‘daño’, ‘reconocimiento’ y ‘explicación’, también se asocian generalmente con la reconciliación (Santa-Barbara, 2010). El daño se refiere a las consecuencias físicas (dolor, herida o muerte) o emocional (pérdida del sentido de sí mismo, de su papel social y esperanza en el futuro, luto) de un conflicto. El daño también puede ser social, y este último puede incluir la destrucción o pérdida de infraestructura social y cultural (ídem). El reconocimiento presupone una referencia a los episodios específicos de violencia y el significado emocional relacionado con el daño, para reconocer el sufrimiento real y responsabilizar a alguien, admitiendo así lo que supuso el daño para la víctima o los familiares de la víctima. De esta manera, la reconciliación parece surgir al final del proceso de resolución de conflictos (Brounéus, 2003). La resolución de conflictos incluye el diálogo, la implementación de un plan de paz y su consolidación en la sociedad; por otro lado, la reconciliación se refiere a la forma de lidiar con el sufrimiento pasado y la transformación de comportamientos y actitudes violentas cuando la paz ya está consolidada en la sociedad.

Referencias bibliográficas

Barbosa, M., Matos, R., & Machado, C. (2013). *A Psicologia da Paz. Análise Psicológica*. 27, 47-61.

Bloomfield, D., Barnes, T., & Huyce, L. (2003). *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook*. Sweden: Internacional IDEA.

Blumber, H., Hare, A. & Costin, A. (2006). *Peace Psychology – a comprehensive introduction*. United Kingdom: Cambridge.

Brounéus, K. (2003). *Reconciliation – Theory and Practice for Development Cooperation*. Sweden: Edita Sverige AB.

Christie, D. (2006). *Post-Cold war Peace Psychology – More differentiated, contextualized and systemic*. England: Wiley-Blackwell.

Christie, D., Tint, B., Wagner, R. & Winter, D. (2008). *Peace Psychology for a Peaceful World. American Psychological Association*, 63, 540-552.

Christie, D., Wagner, R. & Winter, D. (2001). *Peace, Conflict, and Violence: Peace Psychology for the 21st Century*. New Jersey: Prentice-Hall.

Cousens, E. & Kumar, C. (2001). *Peacebuilding as politics: cultivating peace in fragile societies*. United Kingdom: Rienner.

Foster, D. (2006). *Evaluating the Truth and Reconciliation Commission of South Africa. Social Justice Research*, 19(4), 527-540.

Freeman, M., & Hayner, P. (2003). *Truth-telling*. In D. Bloomfield, T. Barnes, & L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.122-138). Sweden: Internacional IDEA.

Frise, N. & McMinn, M. (2010). *Forgiveness and Reconciliation: The Differing Perspectives of Psychologists and Christian Theologians*. *Journal of Psychology and Theology*, 38(2), 83-90.

Galtung, J. (2004). *Violence, war, and their impact [Em linha]*. Disponível em: <http://them.polylog.org/5/fgj-en.htm>. [Consultado em: 8/04/2010].

Hamber, B. (2003). *Healing*. In D. Bloomfield, T. Barnes, & L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.77-88). Sweden: Internacional IDEA.

Hamber, B. & Kelly, G. (2009). *Beyond Coexistence: Towards a Working Definition of Reconciliation*. In Quinn, J. (Ed), *Reconciliation(s) – Transitional Justice in Postconflict Societies* (pp. 286-305). Canada: McGill Queen's University Press.

Hutchison, E. & Bleiker, R. (2008). *Emotional Reconciliation: Reconstituting Identity and Community after Trauma*. *European Journal of Social Theory*, 11(3), 385-403. [Consultado em 12/01/2011, em Be-On database].

Huyse, L. (2003). *Justice*. In D. Bloomfield, T. Barnes, & L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.97-115). Sweden: Internacional IDEA.

Huyse, L. (2003). *Offenders*. In D. Bloomfield, T. Barnes, & L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.57-76). Sweden: Internacional IDEA.

Huyse, L. (2003). *The Process of Reconciliation*. In D. Bloomfield, T. Barnes, L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.19-32). Sweden: Internacional IDEA.

Huyse, L. (2003). *Victims*. In D. Bloomfield, T. Barnes, & L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.54–66). Sweden: International IDEA.

Morris, C. (2008). *Conflict Resolution and Peacebuilding: A Select Bibliography*.

Pereira, C. (2010). *O Contexto Internacional das Operações de Paz*. In A. Moreira (Ed), *Portugal e as Operações de Paz – Uma Visão Multidimensional* (pp. 39–88).

Pingel, F. (2008). *Can Truth Be Negotiated? History Textbook Revision as a Means to Reconciliation*. *American Academy of Political and Social Science*, 617, 181–198. [Consultado em 15/09/2010, em Be-On database].

Quinn, J. (2009). *Reconciliation(s) – Transitional Justice in Postconflict Societies*. Canada: McGill Queen's University Press.

Rotberg, R. (2003). *Failed States, Collapsed States, Weak States: Causes and Indicators* [Em linha]. Disponível em: http://74.125.155.132/scholar?q=-cache:5S7sViwM8jsJ:scholar.google.com/+failed+states&hl=pt-PT&as_sdt=2000. [Consultado em: 22/05/2010].

Ryan, S. (2003). *The Origins and Development of Peace and Conflict Studies*. *The Global Review of Ethnopolitics*, 2(2), 75–82.

Sapio, A. & Zamperini, A. (2009). *Peace Psychology – Theory and practice*. In C.

Webel, & J. Galtung (Eds), *Handbook of Peace and Conflict Studies* (pp. 265–278). England: Routledge.

Santa-Barbara, J. (2009). *Reconciliation*. In C. Webel, & J. Galtung (Eds), *Handbook of Peace and Conflict Studies* (pp. 173-186). England: Routledge.

Schelach, L. & Nachson, I. (2001). *Memory of Aushwitz Survivors*. *Applied Cognitive Psychology*, 15, 119-132.

Stein, D., Seedat, S., Kaminer, D., Moomal, H., Herman, A., Sonnega, J., Williams, D. (2008). *The impact of the Truth and Reconciliation Commission on psychological distress and forgiveness in South África*. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 43, 462-468.

Uvin, P. (2003). *The Gacaca Tribunals in Rwanda*. In D. Bloomfield, T. Barnes, & L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.116- 121). Sweden: Internacional IDEA.

Vandeginste, S. (2003). *Reparation*. In D. Bloomfield, T. Barnes, & L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.145-162). Sweden: Internacional IDEA.

White, I. (2003). *Victim-Combatant Dialogue in Northern Ireland*. In D. Bloomfield, T. Barnes, & L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.89-96). Sweden: Internacional IDEA.

Sobre la importancia de las historias **Hablen. Cuenten. Vivan.**

Diego Fonseca¹⁰²

“Nos contamos historias para poder vivir”.

Joan Didion, The White Album

En el principio fue igual: un grupo de mujeres y hombres, tal vez en semi-círculo, tal vez alrededor de un fuego, escuchando a otra mujer u hombre contar de tal oso enorme, del río que se creció y se llevó la aldea, de la muerte vestida de peste o de, sí, claro, del nacimiento de una nueva, bella niña que cambió la vida a todos.

Y hoy es igual: seguimos reuniéndonos alrededor de esa mujer o ese hombre que puede conmovernos con una historia. Porque, si de algo estamos hechos —si de algo está hecha la Historia, nuestro cuento más o menos realista— es de relatos.

Den la bienvenida al storytelling — que jamás se ha ido.

Hace un tiempo caí por casualidad en una serie de historias en internet. Todas pertenecían a un proyecto, The Empathy Museum, donde los productores participan colectivamente en producir arte dedicado, dicen, a ayudarnos a mirarnos en el mundo a través de los ojos de los demás. El Empathy Museum, por supuesto, basa todos sus proyectos artísticos en contar historias. ¿Por qué? Porque es lo que somos. En palabras de Clare Patey, su

102 Instituto de Diálogo Socrático - Barcelona

directora: “Las historias son la manera en que entendemos y damos sentido al mundo en el que nos encontramos”.

Los mejores oradores son grandes contadores de historias. Y los grandes directores de cine. Y, claro, los mejores escritores son *storytellers*. No hay buen líder que no haya sido un gran contador de historias. Y los buenos maestros lo son. Y los entrenadores de fútbol. Y los cronistas. Y los artistas. No tengo dudas de que los mejores padres son, también, grandes narradores.

Las historias nos conectan con nuestro yo interior y con el de los demás. Cuando alguien cuenta su experiencia personal, la audiencia puede sentir que se encuentra ante un relato *auténtico* con el que puede conectar: se identifica pues proyecta sus propias creencias y afectos en él.

La primera vez que contamos una historia alrededor del fuego fue personal. La conexión fue emocional: quienes escuchaban debían poder reconocerse en la historia del narrador. Sigue siendo así hoy.

Una historia personal debe recorrer caminos comunes. Esto es, debe hablar sobre elementos universales reconocibles para todos. Deseo, amor, codicia, envidia, placer. Ira. Si la historia conecta con nuestros valores tendrá la posibilidad de permanecer.

Por más de 25.000 años, hemos contado historias como un modo fundamental de comunicarnos y generar empatía y construir grupos, clanes, familias. Sociedad. La Palabra —la humana, no aquella de los dioses— nos ha mantenido unidos pues las historias siempre han sido una forma primaria de comunicación. Crean un puente inmaterial, atemporal e inagotable con las tradiciones más antiguas, con las leyendas clásicas, nuestros mitos y construcciones arquetípicas. Nos conectan mas allá de nosotros con un mundo más amplio, el de la humanidad como conjunto donde se pueden reconocer verdades más o menos universales.

Las historias funcionan porque son pegamento social. No hay historia que no busque generar identificación de algún modo, por lo que siempre encierra un principio de colaboración —el que escucha debe decidir abrirse al narrador, el narrador debe decidir salir del silencio privado— y de conexión —ambos deben renovar esa apertura inicial minuto a minuto a medida que se desarrolla la historia.

Las mejores historias son memorables. Trascienden generaciones y nos comprometen emocionalmente. No hay mejor modo de conectar con las verdades más profundas que la apertura a contar pasiones, tristezas, dolores y disputas, felicidad. Cada historia es un canal para comunicar un significado y un propósito.

Compartir historias es el inicio de una conversación, pues moviliza. No es monólogo: se abren puertas con un cuento personal. Nos permiten entendernos con otros y hallar la argamasa común que nos hace sociedad, humanidad. El filósofo Hans-Georg Gadamer abogaba por el poder transformador de la conversación. “Donde la conversación es exitosa”, decía, “algo permanece para nosotros y en nosotros que nos ha transformado”. Gadamer creía que sólo en la conversación —“y en reír con otro, que es como un entendimiento no verbal mutuo y exuberante”— los amigos pueden *encontrarse* y desarrollar la comunidad en la que todos permanecen “igual por el otro porque han encontrado al otro en sí mismos y se han encontrado a ellos mismos en el otro”.

Si nos contamos historias para poder vivir, como ha dicho la magnífica Joan Didion, es porque es así como construimos el significado de la existencia. No tenemos otro modo de comunicarnos más que el lenguaje, en sus más diversas formas. Y ese lenguaje, con sus limitaciones, nos facilita entender nuestro lugar en el mundo, confirmar o crear nuestras identidades y definir y transmitir una concepción moral de la vida.

El valor formativo de las historias es único. ¿Recuerdan a sus abuelos contándoles aventuras sucedidas en un tiempo que siempre sonó fantástico? ¿Han leído a Emilio Salgari y Julio Verne? ¿A Potter, a JRR Tolkien? ¿Han tenido un buen maestro que les haya sorprendido a menudo? Con las historias aprendemos a amar, aprendemos sobre la justicia y sus anversos, aprendemos de la maldad que puede colarse en la vida en cualquier momento y de las maneras en que sabemos perdonar e, incluso, olvidar. La unicidad de una historia la hace capaz de permanecer si toca las cuerdas más sensibles de nuestra mochila humanista.

Las mejores historias operan como una lectura y reflexión de un momento dado de una comunidad o del mundo. Y actúan así porque las historias proporcionan orden. Todos buscamos cierta certeza y estructura, alguna solidez y familiaridad, que la vida sea predecible, manejable de alguna manera, y que nos puede proveer de confort y en, ocasiones, clausura o cierre. El arco narrativo de las historias provee ese marco, el paraguas para la lluvia oscura. Es sencillo: toda historia nos presenta a individuos frente a desafíos y conflictos y lo que nos conforta es saber que, sea cual fuere el resultado, la historia tienen resolución. Las historias son una red de seguridad.

Una historia suele trabajar sobre tres principios básicos que constituyen un arco narrativo: un individuo o un grupo tiene un plan; ese plan y/o la persona enfrentan una crisis que someten al individuo a atravesar momentos difíciles; finalmente, hay una resolución: la persona logra su cometido —o no. En todo caso, la historia nos deja con un aprendizaje —moral, en general— útil para nuestra propia experiencia.

El ritmo —el *tempo*—, el vocabulario y el uso de la gramática, de los silencios y las pausas, de la tensión nerviosa —de la propia audiencia— inciden en el éxito de la historia. William Shakespeare, el bardo, fue un maestro de esa estructura: construía sus obras —desde *Hamlet* a *Ricardo III*— en cinco actos para incluir la exposición del caso, el *crescendo* de la acción, el clímax, el *descendo* o la crisis redentora, y el final, su *dénouement*.

¿Por qué funcionaban y funcionan esas obras al punto de que hoy les llamamos clásicos? Porque encapsulan auténticas experiencias humanas. Ricardo III fue un rey, pero lo que vemos allí es un hombre perdiendo toda su compostura una vez privado de todo lo que ha sido su coraza pública. ¿No han experimentado los juegos de traiciones de Otelio, Yago, Desdémona y Casio? Y quién no ha visto en Romeo y Julieta la historia de amor definitiva.

Esas historias perviven porque sobrepasan la tecnología que las produjo y la tecnología con la que hoy consumimos. Nos traen la experiencia central de la vida humana. Producen en nosotros una profunda marca psicológica. Nos dan *role models* con sus personajes. Nos muestran que un individuo ordinario puede conseguir lo extraordinario sólo por voluntad y espíritu y sin necesidad de poseer los genes de Thor o la estructura molecular de La Mujer Maravilla. Las acciones de individuos comunes generan identificación en los demás: si esas personas ordinarias haciendo lo ordinario pueden obtener resultados, ¿por qué no yo?

Si se mira desde una perspectiva técnica, simple, las historias son una respuesta sencilla a nuestra demanda de conocimiento y seguridad. Puesto en pocas palabras, en su forma más simple, una historia es una conexión lógica de causa-efecto. Así hemos sido educados para pensar. Tratamos de ordenar el mundo de forma narrativa pues nuestro cerebro ha sido entrenado durante miles de años en tal secuencia. Cuando decimos “voy a comprar verduras al supermercado” ya hemos construido una narrativa. Lo hacemos cada día en las tareas más sublimes —y las más mundanas. (No olvides comprar pan, cariño.)

Y tal vez hasta nuestro cuerpo demanda que las historias nos den soluciones a la vida diaria. Según algunos neuro-economistas, el cerebro produce cortisona —la hormona del estrés— cuando atravesamos los momentos más duros y tensos de una historia. En tensión, la cortisona ayuda a enfocarnos. Cuando la tensión se disipa entonces el cerebro libera oxitocina, el químico que permite desarrollar empatía y conectar con los demás. Y si

todo termina bien, es el turno de la dopamina, cuando el sistema límbico nos premia con la sensación de optimismo y esperanza.

Y tal vez sea eso. Tal vez sea que estamos condicionados biológicamente a contar historias. A enfrentar malos tragos para, al final, sentirnos bien con el resultado obtenido, sea el mejor o el más sub-óptimo. Al cabo, todos buscamos tranquilidad, la dulce sensación de que, pase lo que pase, al final todo estará bien.

El storytelling facilita que creemos esas instancias modélicas desde lo ordinario y común de la existencia humana. Desde el pasado, son una fuente de transmisión de mitos y ritos transicionales, de una ética y sus estéticas, de comportamientos aprobables —o no. Es nuestra manera tradicional de pasar leyendas y épicas de generación en generación para que actúen como fuente de inspiración. De ser un grupo más o menos unido, primero como tribu más tarde como sociedad. No hay nación que no construya su propia ficción orientadora —aquello que se supone que nos hace a todos portugueses o griegos o españoles o argentinos o italianos— sobre la base de una narración ordenada de mitos y leyendas.

Pero hay algo más: aunque una historia es efectiva si mantiene una estructura más o menos identificable para su audiencia, tiene en sí misma el gran valor del acto literario. Esto es, no reconoce límites. Cada vez que una historia es recontada, cambia. No hay historia igual a sí misma desde el inicio de los tiempos. La ausencia de una estructura que opere como una ley natural y la falta de limitaciones precisa hace que la historia pueda re-producirse de manera ilimitada, ajustada a la necesidad de cada grupo. Lo han oído: en todos los países se cuenta la misma broma apenas cambiando el regionalismo que mejor se adapte a “estos son los peores de todos”.

La mutabilidad que permiten las historias ofrece una variedad y que la trama no se detenga, sino que sea adaptable a los tiempos que corren. La

mirada que cada sociedad tiene en cada momento histórico de un hecho de su pasado estará condicionado en buena medida por lo que esa sociedad quiera ver del pasado en función de sus necesidades actuales. La fluidez de la identidad cultural —no hay pureza de ningún tipo— da al storytelling un enorme poder como herramienta de transmisión de conocimiento. El número de lecciones que se pueden aprender es infinito pues cada narrador tendrá su propio modo de contar la misma historia hoy —y otros nuevos modos de narrarla en diez, treinta o cien años.

En estos tiempos el storytelling tiene un valor adicional: la conexión que genera permite crear puentes entre las diferencias ideológicas. Gadamer decía que debemos valorar la conversación. El diálogo que inicia una historia es una herramienta eficaz para derribar sectarismos y tribalismos.

Leo a Ramin Jahanbegloo, el filósofo iraní, en *Elogio de la diversidad*. Jahanbegloo toma a Gandhi —“toda la humanidad es una familia indivisa e indivisible, y cada uno de nosotros es responsables de los desmanes de los demás”— para proclamar la necesidad de un imperativo intercultural, un diálogo sostenido entre diversos. “Se trata de la búsqueda de una pluralidad”, escribe Jahanbegloo, “no a pesar de nuestras divergencias y diferencias, sino gracias a ellas”.

No hay cultura homogénea que funcione en un horizonte aislado, dice Jahanbegloo. La humanidad es sincrética, producto de cruzar experiencias. Las fronteras son artificiales, una determinación administrativa. Lo único que precisan dos que hablan idiomas distintos y profesan creencias y viven culturas distintas es tiempo y disposición. Tiempo para lograr un idioma común y voluntad para conversar.

De manera que el futuro de nuestra civilización global en este frágil y vulnerable planeta depende de nuestra capacidad para vivir juntos —con nuestras diversidad—, si no en armonía, al menos con capacidad para el diálogo y el entendimiento mutuo. Y las historias sirven a ese propósito.

Sobre todo, porque, como aceptarían Jahabegloo y Gadamer, abren al diálogo y la conversación.

Nos sentimos atraídos por las historias porque somos animales sociales y necesitamos el gregarismo. Estamos cableados para ellas. Es imposible vivir sin ellas. Como decía Bill Buford, un viejo editor de ficción de *The New Yorker* y un gran escritor de no-ficción, las historias nos protegen del caos. “Implicito en el extraordinario resurgimiento del *storytelling* está la posibilidad de que necesitemos a las historias, de que sean una parte unidad fundamental de conocimiento, de fundación de la memoria, esenciales a la manera en que damos sentido a nuestras vidas”, escribió. “El principio, medio y fin de nuestras trayectorias personales y colectivas”.

Construyendo puentes relacionales en el conflicto de Irlanda del Norte

*Geoffrey Corry*¹⁰³

El eurodiputado y ganador del Premio Nobel John Hume cuenta la historia de su primera visita a Estrasburgo en 1979 como miembro del Parlamento Europeo. Resultó ser un momento definitorio para él. Tomándose un descanso, salió a caminar por el puente desde Estrasburgo en Francia hasta Kehl en Alemania y se detuvo en medio del puente durante unos minutos para pensar en lo que estaba experimentando. Esas dos ciudades están físicamente muy cerca, pero era el mensaje político en el que estaba pensando John. Después de dos horribles guerras mundiales en las que fueron asesinados 50 millones de seres humanos, el puente en el que se encontraba era un símbolo del compromiso franco-alemán de reconciliación a través del desarrollo económico y la cooperación intergubernamental. Ese compromiso perdura hasta el día de hoy y es recordado por Francia y Alemania cada noviembre, en el Armisticio, cuando colocan conjuntamente coronas de flores en sus respectivas tumbas de guerra.



John Hume

Hume creía que la Unión Europea es el mejor ejemplo de resolución de conflictos en la historia del mundo y el proceso de paz más exitoso. Por esa

103 Glenree Centre for Peace and Reconciliator, Ireland

razón, los principios fundamentales deben llegar a todas las áreas de conflicto. Predicó casi ad nauseum los tres principios de la UE:

1. **Respeto por la diferencia.** Todo conflicto tiene que ver con la diferencia- un hecho accidental de nacimiento- ya sea una cuestión de raza, religión o nacionalidad.
2. **Crear instituciones que respeten las diferencias.** En sociedades divididas, esto implicará un gobierno proporcional para incluir a todos los sectores de la sociedad.
3. **Trabajar juntos en intereses comunes es un proceso de curación.** Al esparcir el sudor, en lugar de la sangre, el desarrollo económico puede borrar divisiones de siglos. Sin embargo, es un proceso lento.

En los veinte años posteriores a 1979, Hume puso en práctica estos principios como arquitecto del proceso de paz de Irlanda del Norte. Creía fundamentalmente que la política, y no el uso de la violencia política, debe ganar. La misma inspiración motivó a Jean Monnet y Altiero Spinelli, quienes se alzaron sobre las cenizas de la Segunda Guerra Mundial para crear una comunidad europea que rompiera el círculo vicioso de una guerra tras otra.

Su gran descubrimiento fue que los que salen victoriosos en la guerra, y se agotan con la victoria, solo profundizan el deseo de venganza en los demás. La ambición de Monnet era hacer que otra guerra entre las naciones de Europa no solo fuera impensable sino materialmente imposible.

La metáfora del puente

En nuestras discusiones en la conferencia de Ubuntu en Lisboa (17-18 de julio de 2018), nos enfrentamos a la realidad de que la paz no se puede lograr fácilmente. Tiene que construirse poco a poco y, aunque es difícil de lograr, enriquece cuando lo conseguimos. Gran parte de la atención pública

se ha centrado en el enfoque de arriba hacia abajo para la consolidación de la paz cuando los altos el fuego y los asentamientos se imponen a menudo en situaciones de conflicto (Bosnia, Siria, Yemen) por desesperación. La experiencia del proceso de paz de Irlanda del Norte es diferente porque fue una combinación de enfoques *bottom-up* (ascendentes) y *top-down* (descendentes) que lo hacen más sostenible. Sigue siendo un proceso de paz inacabado y debe haber más transformación social. En el nivel superior, los gobiernos británico e irlandés aprendieron cada vez más cómo trabajar juntos para construir y apoyar un resultado negociado. Paralelamente a este importante esfuerzo diplomático, las iniciativas de la sociedad civil surgieron a diferentes niveles, antes y después de las negociaciones, para comprometer a los partidos políticos para que se reuniesen, reconsiderasen la naturaleza del conflicto y encontrar soluciones viables.

Cuando nos sentamos a la mesa en Lisboa, recordamos juntos el largo viaje de Mandela para construir un puente hacia una Sudáfrica pacífica. Utilizó su experiencia en la prisión para reflexionar sobre las desventajas de la violencia política y cómo se podría movilizar el concepto tradicional africano de Ubuntu para recuperar la humanidad de todas las personas de modo que los grupos no pierdan su dignidad en la lucha por la libertad. Al proyectar en público y al aire libre la película “Invictus”, celebramos ese momento simbólico de reconciliación cuando Nelson Mandela se acercó a la comunidad Afrikaner blanca poniéndose el número 6 de la camiseta de rugby de Springbok. No fue planeado sino un momento de imaginación aquel día. Uno de los miembros del equipo de Mandela tuvo que correr esa mañana por Ciudad del Cabo para encontrar una camiseta que le quedase bien. Resultó ser un momento histórico, mágico e icónico de construcción de un puente relacional hacia el otro lado, que venía desde el corazón, con sustancia política.

¿Cómo se construye un puente entre los protagonistas? ¿Cuáles son las tareas del constructor de puentes? ¿Qué le permite a una persona hacer ese primer paso del viaje para salvar la división sectaria del odio y la enemistad?

Aquí están algunas de las ideas de nuestras conversaciones:

- ➔ Tener la confianza en sí mismo para hacer el viaje requiere una imaginación moral.
- ➔ Necesitas valor para salir de tu propio enclave étnico, para alcanzar y reconocer a las personas del otro grupo, sus valores y dignidad como seres humanos, mientras que al mismo tiempo respetas la propia tradición.
- ➔ Hay que descubrir la naturaleza del puente relacional que debe ser cruzado por ambos lados.
- ➔ Cuando cruzas al otro lado, necesitas personas que te encuentren allí y que estén listas para comprometerse contigo.
- ➔ Parte del viaje con el otro es comprender el contexto del conflicto y estar abiertos a escuchar el dolor y sufrimiento del otro, sus temores y sospechas.
- ➔ Otra parte del viaje es descubrir las limitaciones que operan en cada lado que pueden no permitir que cada grupo aproveche el súper premio de la paz en el corto plazo.

***Peacebuilding* (Construir la paz) versus *Peacemaking* (hacer la paz)**

En los hermosos alrededores de la sala de reuniones del Archivo del Ayuntamiento Municipal, estaba pensando en otro puente que se debe construir: un puente conceptual entre los académicos y los profesionales.

La resolución de conflictos y la mediación por la paz es un campo joven que cobró importancia en los años noventa. Los dos conceptos de *peacebuilding* (construcción de paz) y *peacemaking* (pacificación) han dominado la literatura. Son términos ampliamente utilizados a menudo de manera intercambiable, pero no está suficientemente definido cómo se pueden aplicar

concretamente a cada estrategia o fase de un proceso de paz. Un ejemplo de la confusión es cómo el término “*peacebuilding*” se ha utilizado para describir la fase posterior a la violencia o posterior al acuerdo de un proceso de paz. Darby y McGinty (2008: 255) señalan que el término “presupone que hay paz sobre la cual construir”. Sin embargo, si cambia el orden de los dos partes que conforman la palabra, entonces “*building peace*” adquiere un significado diferente y puede abarcar la fase de pre-negociación, la fase de negociación y la fase posterior al conflicto. Lo mismo se aplica a la palabra “*peacemaking*” y se puede convertir en una palabra más activa como “making peace” (hacer la paz).

Me preguntaba dónde podría ubicarse la práctica construcción de puentes de paz dentro de la terminología académica de *peacebuilding* o *peacemaking*. Mi sensación es que encaja en ambos. ¿Pero de qué manera? Necesitamos hacer una distinción específica entre dos tipos diferentes de intervenciones y la forma en que una conduce a la otra:

A. Los bloques de construcción de la paz son declaraciones de principios políticos que consolidan los valores y entendimientos mutuos que han surgido del diálogo o establecen pasos adicionales para el fomento de la confianza en una ruta política futura acordada. También apoyan la claridad sobre temas de sustancia política que podrían formar parte de futuras negociaciones.

B. La construcción de puentes relacionales son intervenciones entre grupos para proporcionar un espacio seguro para escuchar, dialogar y repensar la naturaleza del conflicto. Contribuye a establecer relaciones intercomunitarias pacíficas sobre una base incremental, donde anteriormente habían sido desgarradas por animosidades pasadas, eliminando así los bloqueos emocionales y fortaleciendo el crecimiento de la voluntad política y el compromiso.

He estado tratando de descubrir cómo estos dos procesos se combinaron en la realidad en la fase temprana del proceso de paz de Irlanda del Norte entre 1982 y 1994 para pasar de la teoría a la práctica y volver de nuevo a una teoría más refinada. En escritos anteriores (Corry & Hynes 2015), describí esto como la fase de compromiso político que estaba oculta a la vista del público y donde las semillas de un proceso de paz se siembran de una manera orgánica en medio de la continua violencia de baja intensidad. Llegó en un contexto en el que había una disposición (Pruitt 2005) o un momento de maduración (Zartman 2000) para que emergiera la política y el público decía “ya es suficiente” con respecto al uso de la violencia política.

A. Construyendo bloques de paz

El diagrama 1 muestra los diferentes niveles de una pirámide de *peacemaking* (Lederach, 1996) aplicados al conflicto de Irlanda del Norte y mapea la cronología de los bloques de paz a medida que se desarrollaban principalmente en el lado nacionalista. La pirámide se divide verticalmente por la mitad entre la comunidad nacionalista católica, en verde, a la izquierda, y la comunidad sindicalista protestante, en naranja, a la derecha. No se pueden construir bloques de paz sin intervenciones significativas de construcción de puentes para crear las condiciones políticas y que surjan nuevos entendimientos relacionales y sustantivos. De alguna manera orgánica, no coordinada, aunque finalmente se conectaron, lograron el premio mayor de detener la violencia a través de alto el fuego, como lo representa el Bloque 7 en la parte superior de la pirámide y el Bloque 8.

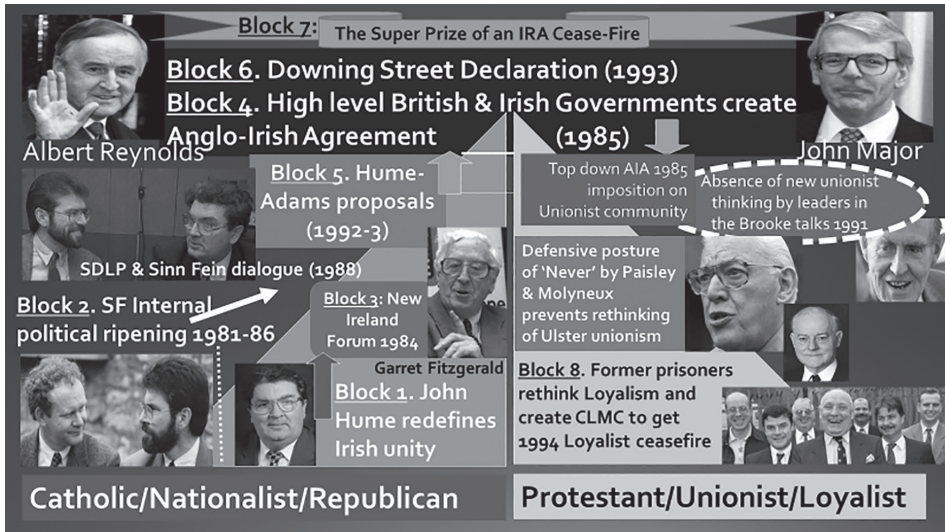


Diagrama 1: Ocho bloques de construcción de la paz que llevaron al alto el fuego de 1994

La mayoría de las teorías sobre la construcción de la paz se basan en el supuesto de la intervención externa, pero en la situación de Irlanda del Norte tenemos un modelo en el que el 90% de las iniciativas de paz fueron no conectadas y en gran medida fuera de la vista del público.

Así que el público no supo de ellas hasta después del Acuerdo de Viernes Santo, cuando se publicaron las historias [y aún se están revelando] sobre lo que estaba sucediendo en los canales secretos. Periodistas como Ed Moloney (2007) y Peter Taylor (1997), que cubrieron los desarrollos durante los años 80, nos han brindado un gran servicio al proporcionarnos la base para crear los ocho bloques de construcción de la estrategia de participación en el conflicto.

B. Construyendo puentes relacionales para hacer la paz incremental

Una gran fortaleza de la etapa temprana del proceso de paz de Irlanda del Norte fue el número de trabajadores comunitarios, clérigos y ciudadanos comunes que se presentaron espontáneamente y por su propia iniciativa para actuar como pacificadores, constructores de puentes y mediadores locales en los tres niveles del Diagrama. 1. A continuación se presentan cuatro ejemplos de intervenciones de paz que reunieron a las partes en conflicto que finalmente llevaron a la creación de esos ocho Bloques de Construcción del proceso de paz.

PM1: Un paseo por el canal. Los chinos tienen un dicho: “Un viaje de mil millas comienza con un solo paso”. Ese primer paso puede ser el más difícil de dar e implica el riesgo de encontrarse con el otro lado; pero generalmente se debe a la conclusión de que debe construirse una relación de trabajo respetuosa antes de que un proyecto pueda despegar.



Michael Lillis



David Goodall

Un ejemplo de un primer paso en el compromiso proviene de las relaciones diplomáticas superiores entre Gran Bretaña e Irlanda. David Goodall (derecha), un diplomático del Ministerio de Asuntos Exteriores británico, asistía a la primera reunión de un comité de coordinación en septiembre de 1983 en Dublín, que fue establecida por los dos primeros ministros. Nos cuenta lo que sucedió: “Fue una completa sorpresa cuando ... Michael Lillis [diplomático irlandés, izquierda] me invitó a pasear tranquilamente con él por el Gran Canal y procedió a esbozar la posibilidad de arreglos radicalmente nuevos para Irlanda del Norte. Dejó claro que éstas no eran todavía las ideas del gobierno irlandés, pero indicó que eran las líneas en las

que pensaba Taoiseach. “Este paseo informal y cordial a lo largo del canal abrió una puerta a importantes discusiones diplomáticas que condujo hasta el Acuerdo anglo-irlandés en 1985 [vea el bloque de construcción 4 en el Diagrama 2]. La relación de trabajo que mantuvieron lo hizo realidad.

PM2: Creando oportunidades seguras para el diálogo político. En la década de 1980, la idea de reunir a políticos de la división sectaria en otro lugar, en un entorno residencial, con tiempo para hablar y pensar juntos, fue una iniciativa novedosa. Hacerlo en un momento en que la violencia cotidiana continuaba y en una situación previa al alto el fuego implicaba un riesgo político. El Dr. Eberhard Spiecker desempeñó un papel importante, pero poco reconocido, en los esfuerzos de la segunda vía para construir entendimientos a través de reuniones secretas en el área de Essen en Alemania. El Dr. Spiecker era un abogado de profesión con interés en la reconciliación. También era un laico / laico luterano alemán en su iglesia; a través de sus contactos con la Iglesia Presbiteriana de Irlanda ofreció sus habilidades de mediación / facilitación (Farren 2010: 222, 235). Unos meses antes de su muerte escribió que las huelgas de hambre republicanas de 1981 habían dejado un gran “abismo”. Su valiente respuesta fue construir un “acercamiento” para unir las divisiones políticas. Uno de esos esfuerzos fue reunir a un pequeño grupo de sindicalistas con nacionalistas en Duisberg, en 1987, tras el Acuerdo Anglo-irlandés cuando la oposición sindicalista estaba en pleno marcha.

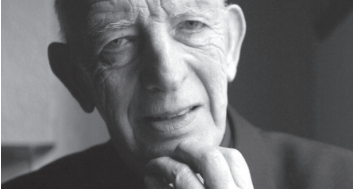
Sin embargo, las noticias de la reunión secreta de Duisberg llegaron al dominio público varias semanas después, lo que demuestra lo difícil que es mantener las cosas en secreto en una pequeña sociedad donde todos observan a todos los demás.



Eberhard Spiecker

En el mundo actual de Twitter y las redes sociales, se ha vuelto más difícil mantener la confidencialidad sobre lo que se habla y preservar el anonimato de quién estaba presente. Los facilitadores deben construir ese contrato con los participantes para proteger sus propios intereses. Fue un gran revés para los futuros talleres de resolución de problemas de la segunda vía en la década de 1990, cuando académicos como Chris Mitchell y Paul Arthur (1999) invitaron a algunos de los mismos políticos a participar. Si las mismas personas continúan dialogando durante un período de tiempo como lo hicimos en el Centro Glencree (Corry 2012), las narraciones etnocéntricas de ‘ellos y nosotros’, que se enseñan de manera informal a través de la familia, la escuela y la iglesia, se pueden abrir a una nueva y más compleja comprensión de la naturaleza relacional del conflicto. Siempre se espera que la exploración de nuevas ideas pueda actuar como un catalizador para propuestas concretas de cambio de políticas cuando los participantes regresen a sus partidos.

PM3: Apertura de canales de comunicación. Con base en el monasterio de los Redentoristas de Clonard en el oeste de Belfast, el Padre Alec Reid se convirtió en el puente que conecta a Gerry Adams, el líder del Sinn Féin, con los otros centros del poder nacionalista en Irlanda durante un período de ocho años desde 1986 hasta 1994. Debido a que la familia Adam y otros republicanos asistieron a misa en Clonard, el padre Alex conoció a sus familias. Luego, como capellán de la prisión en la prisión cercana de Long Kesh, Alec se involucró en un papel pastoral con los presos del IRA en la década de 1970 y escuchó su historia de frustración política, sufrimiento familiar y alienación comunitaria (McKeever, 2017). Era un buen oyente y se mantuvo dentro de las tres reglas de intervención: No critiques; No condenes; No informes a los demás. De esta manera, se ganó la confianza de los republicanos militantes, pero a veces le resultó difícil asumir toda esa ansiedad, poniendo en peligro su propia salud. Tuvo que tomarse un descanso en 1980 del trabajo de la prisión.



Padre Alec Reid

El padre Alec tuvo problemas con las formas de poner fin al sufrimiento de los problemas en curso. Creía apasionadamente que el papel de la iglesia era sacar el conflicto de las calles y hacer que las partes se reunieran alrededor de la mesa de conferencias; pero antes de que eso sucediera, se dio cuenta de que tenía que haber un alto el fuego IRA. Sintió que los políticos y los líderes de la iglesia cometieron un error al no hablar antes con el IRA. “Ahora creo que, si hubiéramos hablado con los republicanos en 1969 o 1970, habríamos evitado la mayor parte de lo que sucedió después”. En 1982, después del horrible asesinato llevado a cabo por IRA de Thomas Cochrane, miembro de una milicia protestante local, se empeñó en conocer a Gerry Adams. Esto coincidió con una “maduración interna” dentro del ala del Sinn Fein de Belfast, que vio la oportunidad de cambiar a la política después de las huelgas del Hambre (ver el Bloque 2). Reid creía que podría haber una alternativa no violenta a la lucha armada si todos los partidos nacionalistas, el SDLP y el gobierno irlandés, pudieran establecer una posición común, seguida de una conferencia de paz.

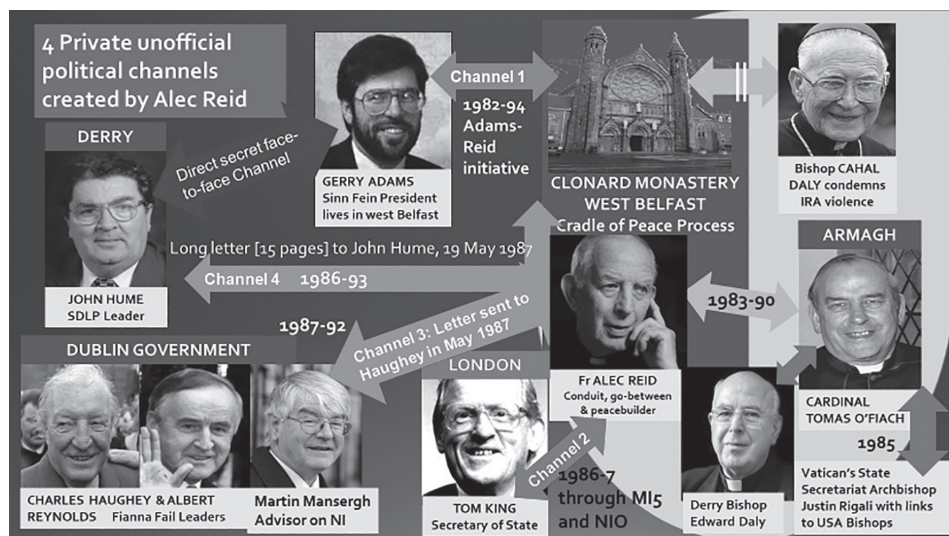


Diagrama 2: Los cuatro puentes secretos diferentes construidos por Alec Reid entre 1982 y 1988

Lo que sucedió entonces fue la increíble construcción de un puente relacional por Reid (Moloney 2007: 275) como se muestra en el Diagrama 2. A la derecha del mapa, se puede ver cómo necesitaba el respaldo de la Iglesia Católica para su ministerio de paz, particularmente por El Cardenal Tomas O'Fiach, el arzobispo de toda Irlanda. Consolidó el nuevo pensamiento político generado por Gerry Adams [canal 1] y la retroalimentación obtenida a través del segundo canal con los británicos. Lo escribió en 1987 en un detallado documento de discusión "Una propuesta concreta para una estrategia política para la justicia y la paz", en el que se exponen los principios de autodeterminación y consentimiento junto con doce pasos. Incluía circunstancias en las cuales el gobierno británico partiría de Irlanda. Esto efectivamente se convirtió en el modelo para el proceso de paz emergente. Anunciaba una gran cantidad de trabajo no oficial de la segunda vía con el primer ministro irlandés, Charles Haughey [canal 3], y el líder de SDLP, John Hume [canal 4].

No fue posible que Gerry Adams se acercase solo a estas personas porque la sociedad lo había convertido en un forastero, por lo que Alec, como interlocutor, tuvo que transmitir la importancia de este nuevo pensamiento

que podría llevar a un alto el fuego. Sorprendentemente, las puertas fueron abiertas por Haughey y Hume, el oxígeno político fue bombeado hacia un proceso de paz y en 1988 se inició un intenso diálogo entre los partidos SDLP y Sinn Fein en cinco reuniones en el monasterio de Clonard. Reid no asistió a estas reuniones, pero posteriormente llevó en su bolsillo los documentos entre Hume en Derry y Adams en Belfast durante los próximos años de lo que se conocería como las propuestas de Hume-Adams (consulte el Bloque 5 en el Diagrama 1). Desde 1992, fue el intermediario clave entre el nuevo primer ministro irlandés Albert Reynolds y Gerry Adams y estuvo involucrado centralmente hasta el alto el fuego del IRA en agosto de 1994. Después de eso se retiró de las discusiones políticas.

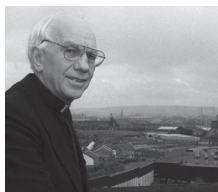
¿Cómo definimos estas habilidades relacionales y de conexión? El padre Alec demostró de manera ejemplar el papel que pueden desempeñar terceras partes para involucrar primero a cada parte en conflicto y luego conectarlos. Su papel siguió desarrollándose y cambiando a un nivel superior a medida que se construía la confianza y las propuestas políticas ganaban credibilidad. Tuvo un don para enmarcar los problemas y obtener claridad sobre la naturaleza de los temas sustantivos a medida que avanzaba entre las partes en la tercera fase de su trabajo de mediación. Los micro-bloques de paz se construyen paso a paso hasta que se materializan en texto, discursos públicos y declaraciones.

PM4. De la amistad ecuménica al diálogo republicano-unionista. Una amistad ecuménica cálida se formó entre el sacerdote católico redentorista, el padre Gerry Reynolds (izquierda, colega del padre Alec) y el ministro presbiteriano de Fitzroy, el reverendo Ken Newell (derecha), desde diferentes lados del muro de la paz en Belfast. Su amistad se extendió por más de treinta años y continuó hasta 2016, cuando murió el padre Gerry. Lograron que los miembros de sus propias congregaciones se reunieran en grupos regulares de oración gracias a la creación de la beca Clonard-Fitzroy. Participaron uno en los servicios del otro y construyeron conjuntamente el puente sobre el que cruzaron muchos de sus parroquianos.

Este fue un logro notable de las comunidades vecinales de republicanas y sindicalistas para ir más allá de la sospecha y el miedo mutuo y formar profundos vínculos de amistad y confianza. Es un ejemplo del poder del cambio interno personal de base donde comienza con uno mismo y supera las barreras psicológicas y sociales que mantienen separadas a las personas de diferentes tradiciones. Cada uno estaba dispuesto a caminar literalmente una milla a través de barreras sectarias invisibles para encontrarse con el otro en su lugar de adoración (no en un lugar neutral) y descubrir juntos el evangelio de la gracia. “El calor emocional de las reuniones comenzó a derretir el iceberg de las respuestas tradicionales (Wells 2005: 128)” y la amistad personal permitió la curación de divisiones históricas en el nombre de Jesús. Cada uno podría haberse mantenido en un espléndido aislamiento dentro de su propia congregación eclesiástica y haberse establecido en su propia teología fundamentalista.



Rev Ken Newell



Padre Gerry Reynolds

El consejo de Ken es no apresurarse y dar pequeños pasos para atraer a la propia gente. Es tanto un viaje para involucrar a tu gente “dentro” de la propia congregación como un viaje “fuera”, para cruzar los límites sectarios.

Sorprendentemente, de estas amistades locales entre iglesias, surgió una plataforma para el diálogo político con el Sinn Fein y los paramilitares leales. El clero facilitó un encuentro de conversaciones que comenzó en 1990 y continuó durante tres años con tres líderes influyentes de Sinn Fein, uno de los cuales fue Gerry Adams (Newell 2016: 145-152; Wells 2005: 125-129). Esta fue una decisión personal peligrosa que cada clérigo protestante tomó debido a la postura oficial unionista de que no podría haber conversaciones con Sinn Fein / IRA hasta al menos un alto el fuego. Agregue a esto el temor de que se les llamase “colaboradores” y se convirtiesen en objetivo

de los paramilitares leales. Pero Ken tuvo que luchar “con la enseñanza clara y simple de Jesús... amar a sus enemigos (Mateo 5: 43-8)” y esto debe incluir hablar con ellos. Para disminuir el riesgo, Ken le pidió a Denis, un presbítero en su iglesia local de Fitzroy, que se uniera a él en las discusiones.

En ese espacio secreto y seguro de Clonard, el clero protestante le dijo al IRA lo enfadados que estaban por la violencia continuada: fueron sus personas las que fueron asesinadas y tenía que parar. Eran británicos, del Ulster e irlandeses, como un trébol de tres hojas, y no se irían a su casa en Escocia. A su vez, los miembros del Sinn Fein explicaron sus reclamaciones políticas y los problemas que impulsaron su campaña de violencia. El clero protestante nunca se había sometido a los argumentos republicanos antes.

Después de un año, a Ken Newell le resultó difícil mantenerse en el diálogo porque sintió que el argumento político estaba dando vueltas en círculo al “tenemos razón, estás equivocado” y estaban justificando la lucha armada. Sin embargo, más tarde se reincorporó al grupo y descubrió que el diálogo era más profundo, dando lugar a entendimientos mutuos y posibles formas de salir del conflicto. Tom Hartley fue uno de los participantes del Sinn Fein. Dijo en una reunión pública reciente que esos tres años de diálogo le permitieron establecer relaciones personales con los protestantes y entendimientos sobre el pensamiento sindicalista: “Me formaron, me moldearon y ahora son parte de mí.... Me desafió a repensar quién era, aclarar cosas y reaccionar a mi prejuicio. Me llevó a mi estómago”.

Cambiando corazones y mentes para salir del conflicto violento prolongado

Estos ejemplos muestran constructores de puentes realizando diferentes tareas de relación. Algunos están construyendo una línea de comunicación hacia el otro lado o abriendo una relación política humanizadora o creando

un canal secreto. Esto hace que el siguiente paso sea posible para facilitar un proceso seguro en el que las partes se relacionen entre sí de una manera auténtica, y ya no se vean como el enemigo. Es notable que Alec Reid no asumiese el papel de facilitador.

¿Qué hay en esos encuentros que provocan un cambio en la relación y en el pensamiento de cada parte en la medida en que contribuye a construir un bloque de construcción para la paz? Un factor crucial es que la parte en un conflicto se sienta plenamente escuchada y entendida. Cuando eso sucede, la relación se profundiza y es más probable que confíen y se comprometan con el otro en el diálogo político. Recuerdo haber hablado con un líder palestino y escuchar la ausencia de conexiones de su parte con los israelíes. “Si solo se sentaran en una habitación conmigo para escuchar lo que tenemos que decir. ¿Lo arreglarás para nosotros?”. Creía que, si solo los israelíes escucharan su historia de sufrimiento, podrían descubrir qué es políticamente importante para ellos. El desafío para el facilitador es mantener al grupo israelí en la sala el tiempo suficiente para llegar a ese punto y hacer que se escuche su historia a cambio.

En segundo lugar, también sabemos que es incremental. Marc Gopin (2009: 73) ha trabajado sobre cómo medir la transformación exitosa de un conflicto y ha llegado a la noción de “incrementos de cambio positivo”. Cada incremento se convierte en un paso en un viaje relacional con un antiguo enemigo. Un “mero” contacto con el otro no es suficiente y el encuentro debe llevar a un nivel auténtico de empatía sobre la situación del otro. Sin embargo, lo definiría aún más como un “incremento del cambio emocional y relacional positivo al otro”.

En tercer lugar, el viaje no sigue un camino lineal, sino subidas y bajadas basadas en la esperanza de llegar a algún destino, pero sin saber exactamente cuál será el destino final de ese viaje.

Referencias bibliográficas

Cats: Multiparty Mediation in a Complex World. Washington DC: United States, Institute of Peace Press, 1999.

Dean Pruitt, *Whither Ripeness Theory?*, Working Paper 25, ICAR George Mason University (2005).

Druckman (eds), *International Conflict Resolution After the Cold War*, National Research Council: National Academy Press (2000).

Ed Moloney, *A Secret History of the IRA*, Penguin/Allen Press (Paperback second edition 2007).

Geoffrey Corry, "Political Dialogue Workshops: Deepening the Peace Process in Northern Ireland" *Conflict Resolution Quarterly* 30/1 (2012), pp53-80.

Geoffrey Corry & Patrick Hynes, *Creating Political Oxygen to Break the Cycle of Violence 1981 – 1994: Lessons from the Northern Ireland Peace Process*, Edward Kennedy Institute online journal on conflict intervention (2015)

John Darby and Roger MacGinty (eds), *Contemporary Peacemaking: Conflict, Peace Processes and Post-War Reconstruction*, Palgrave Macmillan (Second edition 2008)

John Paul Lederach, *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*, United States Institute of Peace Press (1997)

Ken Newell, *Captured by a Vision: A Memoir*, Colourpoint (2016)

Marc Gopin, *To Make the Earth Whole: The Art of Citizen Diplomacy in an Age of Religious Militancy*. Oxford: Rowman and Littlefield (2009)

Michael Lillis & David Goodall, *Edging towards Peace*, unpublished paper.

Martin McKeever, *One Man, One God: The Peace Ministry of Fr Alec Reid*, Redemptorist Communications (2017)

Paul Arthur, 'Multiparty Mediation in Northern Ireland' in C. Crocker et. al., Herding

Paul Routledge, *John Hume: A Biography*, Harper Collins (1998)

Peter Taylor, *Provos, the IRA and Sinn Fein*, Bloomsbury (1997)

Ronald Wells, *Friendship Towards Peace: The journey of Ken Newell and Gerry Reynolds*, Columba Press (2005)

Sean Farren, *The SDLP: The Struggle for Agreement in Northern Ireland 1970-2000*, Four Courts Press (2010)

William Zartman, "Ripeness: The Hurting Stalemate and Beyond", in Paul C Stern & Daniel

Ubuntu, puentes de construcción para la paz

Jacqui Scheepers

La perspectiva histórica de Ubuntu

El origen de la filosofía de Ubuntu se remonta a una antigua creencia santa llamada Netchar Maat, que tenía siete virtudes cardinales: Verdad, Justicia, Propiedad, Armonía, Equilibrio, Reciprocidad y Orden (Koka, 2002; Broodryk, 2007). Algunos creen que estas siete virtudes de Netchar Maat fueron escritos aproximadamente 1500 años antes del descubrimiento de los Diez Mandamientos de la Biblia y que estos forman parte de los valores en todas las otras religiones (Broodryk, 2007). Entonces, ¿qué salió mal? ¿Cómo se desviaron muchos humanos de este camino espiritual a pesar de estar equipados con una guía moral tan clara? La discusión a continuación es una perspectiva sudafricana (SA) de cómo el país se ha basado en los valores de Ubuntu para trascender la devastación causada por el colonialismo y el apartheid.

Ubuntu explicado

Martin Luther Jr. dijo una vez:

“Toda la vida está interrelacionada. Estamos todos atrapados en una red ineludible de reciprocidad, unidos a un mismo destino. Lo que afecta a uno directamente, afecta a todos indirectamente. Estamos hechos para vivir juntos debido a la estructura interrelacionada de la realidad.” (King 1991).

La imagen presentada por la declaración anterior encapsula el concepto de Ubuntu. Vivir sin interactuar con otros en nuestro trabajo, el juego, la comunidad y la familia es prácticamente imposible. Estos hilos de conexión representan nuestras experiencias que se entrelazan para formar el rico tapiz de la vida. Ubuntu es otro término para la humanidad que prevalece en todos los seres humanos y se compone de los tres componentes principales de la totalidad de la vida, como lo ilustra Broodryk (2006) a continuación:

Broodryk (2006) defiende el valor de lo humano que, en su opinión, se distingue de los conceptos de humanidad o humanismo. Para entender en su totalidad la filosofía de Ubuntu, sería una negligencia no considerar las diferencias entre estos conceptos. La humanidad, como ingrediente principal de Ubuntu, respeta a todas las religiones y cosmovisiones, mientras que el humanismo rechaza las creencias religiosas a favor de promover el bienestar de los seres humanos (Broodryk, 2006). A menudo la filosofía de Ubuntu está en conflicto con las ideas occidentales de individualismo, materialismo, capitalismo, propiedad individual versus colectivismo, énfasis en privado más que público, dictadura y colonialismo. No obstante, estas ideologías pueden ser las razones por las cuales los seres humanos han comprometido su condición humana.

John Dewey, activista educativo estadounidense, promovió la educación para la ciudadanía crítica. Del mismo modo que “el antiguo filósofo griego [Platón], Dewey teorizó que la educación y la sociedad eran dinámicamente interactivas e interdependientes” (Benson y Harkavy, 2005). Propuso cambiar nuestro discurso del “yo” al “nosotros”, de modo que el yo individual está inexplicablemente ligado al colectivo “nosotros” que es nuestra comunidad (Saltmarsh, 1996). Aunque Dewey nunca aludió a la filosofía de Ubuntu, sus ideas sobre el vínculo entre la democracia y la educación resuenan con la construcción de la ciudadanía a través del compromiso con las comunidades. En el compromiso comunitario, la propiedad colectiva es la norma ideal más que la occidentalizada de esforzarse por adquirir conocimientos, artefactos y proyectos de propiedad individual. Los ciudadanos

que acogen y practican los sistemas de conocimiento indígena favorecen la inclusión en lugar de la exclusividad. Ubuntu adopta la noción de compartir y promueve los intereses tanto del colectivo como del individuo dentro del colectivo.

Durante la lucha por la libertad, muchos jóvenes SA elogiaron a los grandes líderes como Desmond Tutu, cuya explicación de Ubuntu es la siguiente:

“Perteneceemos juntos. Decimos que en África “una persona es una persona a través de otras personas”. Estamos unidos en una delicada red de interdependencia. Creemos en Ubuntu, mi humanidad está atrapada en tu humanidad. Ubuntu habla de generosidad, de compasión, de hospitalidad, de compartir. Yo soy porque tú eres. Si te deshumanizo, me guste o no, estoy deshumanizado”. (Habib, 2004).

La declaración anterior resuena con muchas SA a un nivel profundamente personal, espiritual, político y cultural, posiblemente debido a que valores similares están incrustados en la vida cotidiana de muchos de sus ciudadanos. La mayoría de la población sufrió bajo el Apartheid a muchos niveles, con la negación de oportunidades económicas y de la propiedad de la tierra dejando a muchos ciudadanos empobrecidos. Esto sigue siendo un gran desafío en SA. Además, muchas SA fueron desplazadas por traslados forzosos y las comunidades quedaron fragmentadas y dispersas como resultado. Sin embargo, existe un espíritu de ingenio, creatividad y solidaridad que hace que las comunidades se unan frente a lo que a menudo parecen ser obstáculos insuperables. El Compromiso de Ubuntu que fue compilado por el National Religious Forum en SA propone que los ciudadanos:

*Sé bueno y hazlo bien;
Vivir de manera honesta y positiva.
Ser considerado y amable
Cuida a mis hermanas y hermanos dentro de la misma familia humana.
Respetar los derechos de otras personas, sus creencias y culturas.*

Cuidar y mejorar nuestro entorno.

Promover la paz, la armonía y la no violencia.

Promover el bienestar de Sudáfrica como ciudadano patriota.

(Broodryk, J. 2007: 49-51)

Estos elementos son relevantes en muchas religiones y tienen sinergias tanto con la constitución como con la nueva SA democrática.

Ubuntu no es exclusivo de SA. Hay muchas filosofías similares alrededor del mundo. La profesora Maria Nieves Tapia (2014) presenta la “Torre de Babel de lenguajes de participación” y explica varios términos universales que tienen connotaciones similares a Ubuntu (soy porque somos), tales como: Harambee (esfuerzo participativo), Alli kausai (La buena vida), Solidaridad (Solidaridad), Fraternidad (hermandad, compañerismo, fraternidad), y muchos más. Organizaciones como la Cruz Roja Internacional y Médicos sin Fronteras cruzan fronteras y océanos para brindar ayuda y apoyo después de desastres naturales y durante la guerra. La ONG, Gift of the Givers se estableció en 1992 y es la organización de asistencia a desastres más grande de África. Su lema: “Entre las personas los mejores son aquellas que benefician a la humanidad”, les guía para aplicar Ubuntu al difundir su energía y recursos a todas las personas “sin distinción de raza, religión, cultura, color, afiliación política o ubicación geográfica, sin condiciones” (giftofthegivers.org /acerca de). Las organizaciones cívicas desempeñan una función importante en la sociedad al garantizar que los derechos de los ciudadanos y el medio ambiente están protegidos. Asumen el papel de “vigilantes” para garantizar que no se produzcan violaciones graves de los derechos humanos, a menudo poniéndose en peligro. Muchas personas en profesiones de servicio como maestros, médicos, ingenieros y otros profesionales dedican tiempo adicional a brindar amor, cuidado y empatía a quienes lo necesitan. El servicio a menudo se da de manera desinteresada sin una recompensa o expectativa de reconocimiento.

El legado de la opresión

En el periodo posterior de un régimen opresivo, SA, como país muy prometedor, se erige como un faro de paz y reconciliación en su transición hacia un gobierno democrático. Las SA abogarán extensamente por su compromiso con Ubuntu y su distintivo de diversidad, la “Nación del arco iris”. Los ciudadanos se enorgullecen de su rica diversidad y muchos enfatizan el grado en el que está integrada la sociedad sudafricana. A menudo surge la pregunta: ¿Cómo puede SA tener niveles tan altos de violencia? ¿Especialmente perpetuados contra mujeres y niños? Se debe reconocer que el daño infligido a la sociedad SA (individuos e instituciones culturales) por el infame gobierno del Apartheid ha dejado un legado de dolor e ira que no se ha superado del todo. Muchos desafíos enfrentados por la sociedad de SA pueden atribuirse a un trauma causado por un pasado violento y opresivo. Estas heridas no se han curado y se manifiestan hoy en diversas formas y poses, de ataques racistas verbales a actos de violencia extremos y horribles. A pesar de los desafíos obvios, SA es una nación de esperanza y resiliencia y ha mostrado el potencial de unirse cuando se enfrenta a grandes retos.

A nivel global, muchos países y continentes se enfrentan a los genocidios, las guerras, la trata de personas y la esclavitud entre muchas más graves violaciones contra la humanidad. La degradación medioambiental a mano del hombre motivada por la codicia corporativa y el enriquecimiento personal ha llevado al calentamiento global, la deforestación, la contaminación, la caza furtiva de especies en peligro de extinción y otras actividades humanas destructivas.

Sudáfrica como nueva democracia

En SA, el panorama político en evolución dio lugar a “una década de reflexividad y cambio sin precedentes en el ámbito de las políticas” (Patel 2004, 282). Estas políticas afectaron a las universidades y comunidades.

Una serie de políticas interrelacionadas, introducidas por primera vez en 1994, estaban generalmente “dirigidas a abordar la desigualdad” (Patel 2004, 282). La Constitución de la SA; Plan Nacional de Desarrollo; Objetivos estratégicos de los respectivos gobiernos provinciales; Los planes de desarrollo integrado y los principios de Batho Pele persiguen abordar los problemas de desigualdad, servicio y reparación. Sin embargo, las comunidades siguen experimentando entre otras la falta de viviendas dignas, la falta de acceso a servicios básicos y el paro. El Libro Blanco sobre la Educación de 1997 establece que, históricamente, “no hubo mandatos de políticas o directivas para la participación comunitaria en la Educación Superior de Sudáfrica” (CHE, 2004). El Libro Blanco llevó a que el servicio comunitario se convirtiera en una consideración importante para los SAHEI. Como resultado, las universidades y colegios en Sudáfrica practican Ubuntu a través de varios proyectos bajo el lema Aprendizaje-Servicio, Participación en la Comunidad, Participación Cívica, Voluntariado y Responsabilidad Cívica. No es relevante el término que se use, lo importante es que existe una cultura cada vez mayor de Ubuntu en SA.

La brecha entre política e implementación debe abordarse, de lo contrario, las políticas pierden su significado para las mismas personas para las que fueron diseñadas. Una estrategia es desarrollar y construir conexiones entre las diversas capas de las estructuras gubernamentales y sociales. Construir puentes es, por lo tanto, una metáfora eficaz para la creación de asociaciones entre los diversos sectores de la sociedad. En las palabras de (Hartley, Saltmarsh & Clayton, 2010):

“Nunca ha sido tan importante el fortalecimiento de la democracia participativa para la resolución colectiva de problemas, a nivel institucional, local, estatal y nacional. Un esfuerzo de compromiso cívico centrado en la democracia basado en el abordaje colaborativo de problemas sociales apremiantes promete transformar no sólo la práctica educativa y la identidad institucional de los colegios y universidades, sino también la cultura pública más amplia de la democracia”.

La resolución colectiva y de manera colaborativa de problemas por parte de los ciudadanos de SA es clave para hacer avanzar al país. Lo que se necesita es un esfuerzo concertado por parte de todos los ciudadanos para llevar a cabo las políticas hasta la implementación mediante la combinación de sus habilidades y recursos. De hecho, Kharam (2004) propone que existe “Una nueva gubernamentalidad: de la transformación a la implementación”. El gobierno del Apartheid se centró en gobernar por división; creando y reforzando socialmente el concepto de razas separadas. SA se compone de muchas comunidades diversas y, por lo tanto, Ubuntu necesita trabajar más allá de estos límites y no sólo dentro de los respectivos grupos culturales o comunidades. Debería haber un cambio hacia la construcción de puentes entre grupos divergentes en lugar de centrarse en las diferencias como se hizo en el pasado. Estos vínculos pueden tener una influencia positiva en la efectividad de la implementación de proyectos de Ubuntu entre las universidades y la sociedad. Los HEI están bien situados para reunir a todas las partes interesadas de diversos niveles del gobierno y para contar con amplios recursos, principalmente estudiantes que pueden desempeñar un papel activo como ciudadanos.

El movimiento de regeneración moral (MRM)

Después de la desaparición del Apartheid, el gobierno de SA inició el Movimiento de Regeneración Moral (MRM), que surgió de una reunión en junio de 1997 entre el ex presidente Nelson Mandela, las organizaciones religiosas, el ex viceministro de educación, padre Smangaliso Mkhathshwa y la SA Broadcasting Corporation (SABC) para generar discusiones sobre la transformación espiritual. El presidente Mandela enfatizó “el papel de la religión en la construcción de la nación y la transformación social y la necesidad de que las instituciones religiosas trabajen con el estado para superar el” malestar espiritual “que sustenta el problema del crimen” (mrm.org.za/). La visión de MRM es luchar por: Una sociedad justa, tolerante y

moral para el bien común; y su misión es: Iniciar, facilitar y coordinar redes y programas sociales para regenerar y preservar la fibra moral de nuestra nación (mrm.org.za/). Los miembros de MRM también “buscan promover la acción local y el compromiso dentro de las comunidades a varios niveles” y su objetivo es “ayudar en el desarrollo de una sociedad solidaria a través del resurgimiento del espíritu de botho / ubuntu y la actualización y realización de los valores e ideales consagrados en nuestra constitución “(mrm.org.za/). El estatuto de MRM de valores positivos constituye un marco de referencia para todas las SA (mrm.org.za/images/ENGLISH_CHARACTER_NW_ADD.pdf). A continuación se muestra una ilustración gráfica de los valores del MRM:



Observaciones finales

Para trascender un pasado traumático, uno tiene que reconocer a la humanidad en “el otro”, incluso en el perpetrador o el opresor. La capacidad de reconocer “lo humano” en los demás y formar conexiones no es un con-

cepto nuevo, sino que se encuentra en la base de lo que significa ser humano. Cuando dejamos de vernos como humanos, o como parte de nuestra familia humana, es fácil entonces de clasificar individuos como “otros” y enfocarse en las diferencias en lugar de en los puntos comunes. A menudo existe el temor de que al comprometerse con “el otro” existe un riesgo para la preservación de la propia cultura y los sistemas de creencias tradicionales. Esa es una de las razones principales por las que muchas personas se alejan de los demás e incluso evitan interactuar con otros que son diferentes. En un nivel más extremo, el miedo puede llevar al odio y la agresión hacia aquellos que son diferentes.

Crear conciencia sobre Ubuntu en los colegios y universidades garantizará el crecimiento de una generación de ciudadanos responsables y éticos. Invertir en programas de liderazgo juvenil contribuirá al futuro liderazgo ético, a la buena ciudadanía y al buen gobierno. Se espera que la Carta de los valores positivos tenga un impacto significativo en los ciudadanos, especialmente en los jóvenes, al actuar como una base para la inculcación de valores y ética en el camino hacia un nuevo mundo donde todas las personas puedan compartir la belleza y las riquezas de su país.

Un viejo proverbio chino dice:

Cuando un hombre está en paz consigo mismo, estará en paz con su familia. Cuando las familias estén en paz, habrá paz en los pueblos. Cuando los pueblos estén en paz, habrá paz en el país. Cuando todos los países estén en paz, habrá paz en el mundo. Entonces el hombre puede estar en paz.

Cape Town, South Africa
scheepersj@cput.ac.za

Referencias bibliográficas

Benson, L. & Harkavy, I. 2000. The role of community-higher education – school partnerships in educational and societal development and democratization. Paper commissioned by the Joint Education Trust for the Department of Education, South Africa.

Broodryk, J. 2006. Ubuntu: Life-coping skills. Knowres Publishing: Republic of South Africa.

Broodryk, J. 2007. Understanding South Africa – the uBuntu way of living. Publiself Publishers: Republic of South African.

Charter of Positive Values: http://mrm.org.za/images/ENGLISH_CHARTER_NW_ADD.pdf (accessed on 16 February 2019).

Council on Higher Education (CHE). 2004. Community Engagement: Chapter Seven, South African Higher Education in the first decade of democracy. November.

<http://giftofthegivers.org/about>: accessed 17 February 2019

Habib, A. (2004) Conversation with a Nation: Race and Redress in South Africa, in E. Pieterse and F. Meintjies (eds) *Voices of the Transition: The Politics, Poetics and Practices of Social Change in South Africa*, Sandown: Heinemann.

Hartley, M., Saltmarsh, J. & Clayton, P., December 2010, Is the Civic Engagement movement changing Higher Education, *British Journal of Educational Studies*, Vol. 58, No. 4, 391 – 406.

Patel, Z., 2004, Environmental Values and the Building of Sustainable Communities in voices of the transition, the politics, poetics and practices of social change in South Africa, Chapter 30. Heinemen Publishers.

Joint Education Trust/JET Education Service, June 2006, *Community – Higher Education – Service Partnership (CHESP): Service-Learning in the curriculum: a resource for higher education institutions*, Higher Education Quality Committee (HEQC). <http://www.che.ac.za>

Kharam, S. 2004. From Transformation to Implementation and Back? A Transnational Perspective on Post-Apartheid South Africa. In Pieterse, E. & Meintjies, F. *Voices of the transition: The Politics, Poetics and Practices of Social Change in South Africa*. Johannesburg: Heinemann, 123-144.

King, M.L. Jr. 1991. *A Testament of Hope: The Essential Writings and speeches of Martin Luther King Jr.* San Francisco: Harper Collins Publishers.

Koka, K. 2002. *Afrikalogy*. Unpublished paper: Gauteng. Department of Social Development: Joburg.

mrm.org.za/ accessed on 16 February 2019.

Nieves Tapia, M. *University Engagement and Academic Excellence: a view from the Global South*. A presentation at Rhodes University, South Africa, (11 June 2014).

Saltmarsh, J. *Dewey's Contribution to the Pedagogy of Community Service Learning*. Volume 3, 1996. Permalink: <http://hdl.handle.net/2027/spo.3239521.0003.102>





IV Capítulo

La Academia de Líderes Ubuntu en Portugal y el Mundo



Academia de Líderes Ubuntu

*Tânia Neves*¹⁰⁴

1. ¿Qué es?

1.1. Un programa de Liderazgo.

La Academia de Líderes Ubuntu es un proyecto de educación no formal, participativo, voluntario y gratuito, promovido por el Instituto Padre António Vieira (IPAV). Consiste en un programa de formación flexible, constantemente actualizado y centrado en el aprendizaje para la vida. Enfocado en el liderazgo de servicio, está destinado a la capacitación de jóvenes que quieran dedicar sus competencias de liderazgo al servicio de la promoción y restauración de la dignidad humana en contextos donde esta se encuentra disminuida o amenazada.

Este es un modelo de acción, basado en la promoción de un liderazgo enfocado en el servicio, en la urgencia de inspirar a constructores de puentes y en la necesidad de promover una ética del cuidado. En estos fundamentos se basa la Academia de Líderes Ubuntu. Este proyecto lleva a los participantes a un viaje interior que desafía la manera en que cada uno se ve y se relaciona con los demás, proporcionando las herramientas para contribuir a construir un mundo más justo y más unido.

104 Instituto Padre António Vieira (IPAV)

Los principales objetivos de este proyecto son:

- i. Capacitar a jóvenes como agentes de transformación al servicio de las comunidades, promoviendo el desarrollo integrado de competencias, con enfoque especial en el liderazgo de servicio;
- ii. capacitar a los educadores que, reconociendo el potencial de transformación del método Ubuntu, ayuden a diseminarlo promoviendo una cultura de construcción de puentes, donde los líderes de servicio tengan un papel cada vez más relevante;
- iii. promover el diálogo entre las comunidades y al interior de ellas mismas para la promoción de la paz y la construcción de la justicia, contribuyendo al desarrollo de sociedades más inclusivas y resilientes;
- iv. desarrollar una ética del cuidado, enfocada en la empatía, la atención y la responsabilidad, considerando tres dimensiones: yo, yo-otro, yo-mundo.

Es importante señalar que la Academia de Líderes Ubuntu es también un espacio en el que se promueven otras competencias, como el trabajo en equipo, el pensamiento crítico y autorreflexivo, la comunicación, resolución de problemas, potenciando el desarrollo integral de los participantes.

La Academia de Líderes Ubuntu esta dirigida a jóvenes entre 14 y 35 años, provenientes de contextos desafiantes o dispuestos a trabajar en tales contextos. En la medida en que este es un programa esencialmente vivencial, reflexivo y de intercambio de experiencias, es importante que los participantes tengan un nivel de madurez que permita acompañar y aprovechar el plan formativo.

2. ¿Cómo?

2.1. El concepto Ubuntu

“Ubuntu es una forma de vida. Es una palabra que condesa la verdadera esencia de lo que es ser humano. Mi humanidad está intrínsecamente vinculada a la tuya y, por consiguiente, Yo soy humano porque pertenezco, participo y comparto un sentido de comunidad. Tu y yo estamos destinados a la interdependencia y la complementariedad.”

Desmond Tutu

Este programa es inspirado en el concepto *Ubuntu*, una filosofía humanista africana, que significa “Yo soy porque tú eres, sólo puedo ser una persona a través de otras personas”.

Esta filosofía, profundamente ligada a la humanidad y a la transversalidad de las diversas esferas de la vida individual y colectiva, es imparcial en relación a nacionalidades, culturas, religiones o afiliaciones políticas.

El concepto Ubuntu está centrado en la persona y en su singularidad, enfocando al mismo tiempo el proceso relacional que cada uno está llamado a hacer: convertirse en persona. En este sentido, la incompletud del proceso de construcción del yo y, por consiguiente, de la relación con el “otro”, se basa en una interdependencia constructiva.

De esta forma, Ubuntu se traduce en la idea primordial de relación, en la medida en que se propone que cada persona pueda descubrirse, a sí misma, relacionándose y potenciando la singularidad individual, al reforzar la importancia del ‘otro’.

A partir del estudio y del análisis profundo del concepto Ubuntu, se buscó comprender y fundamentar la praxiología de esta filosofía humanista. Además de entenderla como una forma de vida, a partir de la cual se entienden

la naturaleza y las relaciones humanas, se consideró que Ubuntu es igualmente una nueva mirada sobre el individuo y su relación con el otro y la comunidad, puede ser trabajada, potenciada e inspirada a partir de una base praxiológica y metodológica más estructurada de acción.

2.2. Metodología e competencias

La metodología utilizada en la Academia de Líderes Ubuntu busca desarrollar cinco competencias - o pilares - principales: autoconocimiento, autoconfianza, resiliencia, empatía y servicio. En un primer nivel, se promueven competencias enfocadas en el individuo y en la profundización del conocimiento de sí mismo, de sus capacidades y fuerzas (autoconocimiento, autoconfianza y resiliencia). En un segundo nivel, procura seguir hacia el otro, siendo trabajadas competencias sociales y relacionales (empatía y servicio). Esta es una dinámica continua y circular, en la medida en que no se asume ni se agota en un proceso de desarrollo lineal.

En la práctica, el camino del “yo” para el “nosotros” busca promover, dentro de su esfera de valores específicos y relacionados con la filosofía de Ubuntu, competencias de cooperación, participación, creatividad, responsabilidad y comunicación, siendo estos aspectos esenciales para el crecimiento personal. La construcción colectiva del aprendizaje, con potencial para producir impacto social y ser diseminada, justifica la implementación de este programa en contextos desafiantes y de mayor vulnerabilidad.

La Academia de Líderes Ubuntu, por ser un programa de educación no formal, desarrolló un modelo pedagógico enfocado en los participantes, a través de un enfoque participativo y experiencial, basado en una metodología profundamente relacional en su esencia conceptual, en sintonía con los principios de la filosofía Ubuntu: *una persona sólo es persona a través de otras personas*.

Así, este proyecto busca crear oportunidades de construcción colectiva de conocimiento, desarrollando competencias socioemocionales con impacto transversal en la vida de los participantes. La creación de un “espacio seguro”, en el que cada uno se siente respetado y valorado, coloca un sello humanizador en todo el proceso de formación.

Siendo un proyecto no jerárquico, da responsabilidad y autonomía a los jóvenes participantes en la construcción de su propio camino formativo, siendo, por esa razón, singular en la forma como es construido y apropiado por cada persona que en él participa.

Las actividades propuestas se estructuran en términos de objetivos pedagógicos y de intencionalidad de los procesos de aprendizaje. Este proceso ocurre a través de cuatro ciclos de aprendizaje experiencial:

- 1) **Experiencia** - ¿Qué fue lo que aconteció? La vivencia de un acontecimiento;
- 2) **Reflexión** - ¿Cómo me sentí? Pensar y compartir cómo fue vivida esa experiencia (sentimientos, pensamientos, comportamiento, etc.)
- 3) **Generalización** - ¿Por qué sucedió? Discernir y aprender con la experiencia.
- 4) **Aplicación** - ¿Qué voy a hacer con esto? Sacar conclusiones e identificar sus implicaciones prácticas en la vida.

Considerando que la intención es promover el desarrollo integral y holístico de cada participante, se utilizan varias herramientas para facilitar estos procesos. Así, los recursos lúdico-pedagógicos se configuran como vehículos de aprendizaje: dinámicas de acción-reflexión, películas, documentales, cuentos, músicas, textos y experiencias / actividades relacionadas con los temas de formación.

Además, las propuestas de sesión de la Academia de Líderes Ubuntu, en sus diferentes formatos (ver Manual de Animadores), están compuestas de otras experiencias. Por ejemplo:

- ➔ Formaciones residenciales, realizadas en lugares inspiradores, con un fuerte énfasis en la construcción de vínculos y relaciones entre los participantes (team-building) y donde son trabajados temas centrales del método Ubuntu.
- ➔ Invitados con testimonios relevantes sobre la construcción de puentes, superación de obstáculos y de servicio en la comunidad en que se encuentran, incluyendo interacción con los participantes;
- ➔ Sesiones temáticas, ilustradas a través de películas, documentales, libros, canciones, cuentos o presentaciones, seguidas de un debate. Algunas de las sesiones incluyen trabajo en grupo y/o presentaciones de trabajos desarrollados por los participantes; experiencias realizadas fuera de las sesiones presenciales, en un contexto atípico, buscando alcanzar los objetivos de formación de forma creativa, en una perspectiva de aprendizaje práctico;
- ➔ Presentaciones individuales de los participantes sobre su historia de vida, a partir de momentos clave y sus consecuencias;
- ➔ Voluntariado durante un fin de semana, en un contexto desafiante, con un fuerte enfoque en las relaciones interpersonales entre los participantes y la comunidad y donde se trabajan algunos de los temas centrales del Método Ubuntu, siendo el grupo su principal componente.
- ➔ Desafíos especiales a lo largo del año que resultan en iniciativas específicas destinadas a fortalecer la búsqueda de objetivos de la Academia, ya sea en términos de capacitación en la organización de eventos, como en la comunicación de la misión de la Academia.
- ➔ Conferencias públicas.

También es dada especial importancia al aprendizaje por modelos de referencia (*role models*) que tiene lugar en 3 ejes:

- (1) A través del estudio de líderes de renombre mundial que aplicaron la filosofía Ubuntu y los principios de liderazgo de servicio (como Nelson Mandela, Desmond Tutu y Martin Luther King);
- (2) A través de la presencia regular en las sesiones de líderes comunitarios y personalidades locales que, dando su testimonio, demuestran que es posible ser un vehículo para el cambio en los contextos de intervención.
- (3) A través de compartir el testimonio de vida de los participantes que se convierten en fuente de inspiración y ejemplo para los otros.

2.2.1. Modelo de colaboración

La metodología de la Academia de Líderes Ubuntu es de libre acceso y replica para todos los que se interesen en su potencial y hagan la formación. Para eso, fue desarrollado un modelo de cooperación para aplicar en diferentes contextos, enfocados en formatos de formación de 7 días (dos días de Formación de Formadores y cinco días de semana Ubuntu) que se desarrolla a través de:

- ➔ **Manifestación de interés:** El modelo de colaboración se inicia con la manifestación de interés ante el IPAV por parte de una entidad (organización, institución, proyecto, universidad, etc.) que desee organizar e implementar la formación y se encuentre en sintonía con la misión, objetivos y principios de la Academia de Líderes Ubuntu.
- ➔ **Contacto:** Es fundamental que el contacto establecido entre el IPAV y la entidad interesada en la implementación de la Academia de Líderes Ubuntu ayude a aclarar todas las cuestiones prácticas inherentes

a esta formación, a comprender de forma clara los objetivos de la formación y su pertinencia en el respectivo local de formación. Será presentada una propuesta de formación e identificado el público al que irá dirigida esta iniciativa. Después del contacto, el IPAV enviará un “Guión de Kickoff” que incluye todos los procedimientos y recursos necesarios para la implementación colaborativa de este proyecto, incluyendo las informaciones sobre los participantes, formadores, materiales, salas y condiciones técnicas.

Todos los pasos siguientes, como la firma del protocolo, el diseño de la propuesta de formación, el papel de los animadores del IPAV y el acompañamiento y seguimiento están disponibles en el Manual del Animador y en el sitio en internet de la Academia de Líderes Ubuntu (academialideresubuntu.org).

Las Academias de Líderes Ubuntu desarrolladas deberán otorgar certificación compartida – IPAV e Institución anfitriona – siendo deseable que pueda existir un acompañamiento periódico por parte del equipo del IPAV.

3. ¿Por qué?

3.1. Evidencia y contexto operacional

El proyecto de la Academia de Líderes Ubuntu fue inicialmente diseñado y destinado a jóvenes inmigrantes y descendientes de comunidades migrantes. Sin embargo, rápidamente el foco de intervención se extendió también a jóvenes con interés y / o experiencia de trabajo en contextos sociales más desafiantes, así los contextos de experimentación de esta metodología fueron cada vez más diversificados. A través de la experiencia del trabajo desarrollado, se inició una experiencia internacional de la metodología en algunos países de origen de los jóvenes formados - Guinea-Bissau (con

una experiencia anual de formación), Cabo Verde, Santo Tomé y Príncipe y Mozambique. Más recientemente, por la proximidad histórica y cultural con Guinea-Bissau, la Academia de Líderes Ubuntu llegó también al territorio de Casamansa en Senegal.

La Academia de Líderes Ubuntu llegó también a España, a América Latina (Colombia, Venezuela y Perú), a Filipinas y Camboya. Estos diferentes contextos de formación enriquecieron la experiencia formativa y metodológica, y llevaron a la Academia de Líderes Ubuntu a ser muy bien aceptada en todos los contextos donde fue replicada.

Al promover y permitir una efectiva igualdad de oportunidades y modelos positivos y ejemplos de líderes de referencia, se potencia también el desarrollo personal y relacional (con los demás y con el mundo). Por lo tanto, la colaboración, que es también el instrumento de trabajo y competencia fundamental en este programa, debe ser privilegiada.

Este compromiso de colaboración como base del programa ha recibido reconocimiento nacional e internacional. La Academia de Líderes Ubuntu fue reconocida por la Comisión Europea como uno de los 12 proyectos de mejores prácticas más relevantes en Europa (*“Taking the future into their own hands”*). También en febrero de 2019, la Academia de Líderes Ubuntu fue invitada a coorganizar una conferencia en el Parlamento Europeo llamada *“Ubuntu Leaders Academy: A leadership focused on building bridges”*.

4. ¿Hacia dónde?

4.1. Lecciones y aprendizaje para el futuro.

La Academia de Líderes Ubuntu ha crecido mucho en los últimos años, desarrollando su método y creando impacto en los diversos contextos en que está presente. El proyecto tiene la intención de, además de los países donde ya ha tenido la oportunidad de desarrollar su metodología y donde quiere seguir trabajando, alcanzar cada vez más países y circunstancias de intervención, conociendo y trabajando con diferentes contextos económicos, sociales y culturales y así integrar nuevos aprendizajes y nuevas contribuciones conceptuales y metodológicas.

En este camino de internacionalización que la Academia de Líderes Ubuntu ha venido realizando, fue posible validar y consolidar la relevancia, significado y urgencia de Ubuntu, no sólo desde el punto de vista conceptual, sino también metodológico y estratégico.

Además, como estrategia educativo no formal, este programa ha buscado y ha venido a ganar espacio dentro de un nuevo universo educativo, más enfocado en el individuo y en las comunidades. Es curioso notar que el interés por Ubuntu se ha manifestado principalmente por escuelas y universidades, lo que demuestra que su relevancia es estratégicamente asumida como un activo educativo para el desarrollo de los jóvenes. No obstante, puede ser desafiante entender que ese concepto y método no compiten con la importancia de la escuela y del camino educativo formal. Para responder a este desafío la Academia de Líderes Ubuntu ha asumido un esfuerzo para sistematizar, consolidar (los conceptos y metodología, así como el modelo de cooperación) y evaluar todos los productos de esta metodología. En este proceso el programa Erasmus + desempeñó un papel crucial.

En este proceso de crecimiento y desarrollo del proyecto, se subraya la tendencia de consolidación, cada vez más activa, de la conciencia de las necesidades de capacitación de jóvenes en valores sociales y éticos como la justicia social, el diálogo, el respeto y la colaboración. Al mismo tiempo, se pretende fomentar un aprendizaje cada vez más profundo del individuo, del otro y del mundo, como una premisa cada vez más consciente de interdependencia.

Este proyecto invita a un viaje interior que desafía lo que cada uno es y cómo se relaciona con los demás, reconociéndose y conectándose con el otro, convirtiéndose agente activo, responsable y comprometido con el cambio que quiere ver en el mundo.



Personal Storytelling: un camino al autoconocimiento y resiliencia

*Sofia Mexia Alves*¹⁰⁵

“Nadie es irrecuperable”

Mário Ottoboni

Personal Storytelling: Metodología

Las historias dan sentido a nuestras vidas, transmiten valores y emociones, ayudan a reafirmar y validar nuestras vidas y experiencias y tienen la capacidad de conectarnos con nosotros mismos y con las sociedades (Atkinson, 2002).

El *Personal Storytelling* es una metodología para construir y compartir historias, experiencias y perspectivas personales; en las cuales cada sujeto es activo – autor y actor – para reflejar profundamente su camino, significado e identidad, así como en compartir su introspección con otros.

De acuerdo con la teoría de la narrativa, el storytelling tiene el valor social de hacer posible que los individuos construyan de nuevo el significado de una experiencia (Horta, 2017). Y además de contar su historia, el autor describe cómo la historia o el evento entraron en su vida y como esto le dio un nuevo sentido a su vida directa o indirectamente (Maguire, 1998).

105 Formadora en el Pós-Graduado “Ubuntu para Educadores” em 2016/7, da Escola Superior de Educação Paula Frassinetti

Personal Storytelling dentro del programa Academia de Líderes Ubuntu

De acuerdo con Horta (2017) en el contexto de la Academia Ubuntu, storytelling es la metodología central a través de la cual los participantes obtienen un mayor entendimiento de su identidad, de los valores que guían sus relaciones con los otros y de cómo contribuyen a su realización personal y la de los otros, dentro de los valores Ubuntu.

En el contexto Ubuntu, la metodología del storytelling surge de dos formas: Por un lado, escuchando, contactando y profundizando el conocimiento de las historias de los líderes de referencia (a través de libros, filmes y experiencias, los participantes se adentran en las historias y testimonios de los líderes comprendiendo mejor sus contextos, ideales y decisiones); y, del otro lado, compartiendo las narrativas de los propios participantes de Ubuntu – todos son alentados a escuchar y compartir la historia de su vida. En todas las modalidades Ubuntu, de una forma o otra, todos los participantes son alentados a reflexionar sobre la historia de su vida e identidad y a construir su narrativa personal.

Desde el comienzo y a través de varios momentos durante las sesiones, los participantes son instados a reflexionar y profundizar en el entendimiento de su historia de vida. *¿Qué acontecimiento ha sido relevante, significativo, qué dio algún matiz diferente a mi vida, qué me transformó? ¿Quiénes fueron las personas o situaciones que me influenciaron (positiva o negativamente)? ¿De qué forma cada uno de esos aspectos influenciaron mi manera de ser, pensar, sentir, mis decisiones y mi forma de ver el mundo?*

Con este ejercicio, surge la necesidad de una introspección seria y de búsqueda de sentido - *¿Qué valores, habilidades, fortalezas y potenciales he desarrollado o soy capaz de poder desarrollar a través de lo que viví? ¿cuáles son mis debilidades, miedos, límites y dificultades? ¿Cómo puedo superar, dar la vuelta, transformar, disminuir o aceptar todo eso? ¿A quién necesito perdonar? ¿Necesi-*

to reconciliarme conmigo mismo o con los otros? ¿Qué habilidades y talentos no estoy aprovechando o malgastando? ¿Qué necesito hacer para convertirme en la mejor versión de mí mismo?

En una segunda fase de reflexión y autoconocimiento, los participantes son alentados a construir una Narrativa Personal, a ser autores de su propia historia, a través de ejercicios prácticos. (Por ejemplo: La línea de la vida, “¿Y si mi vida fuera un libro?” o el clásico Storyboard). En estos ejercicios, es importante que el participante identifique y seleccione los eventos más relevantes, las personas y contextos más significativos, así como el sentido que cada experiencia tuvo en la construcción de su identidad, la visión que tiene de sí mismo, de los otros y del mundo; y también que determine la estructura y línea de pensamiento – para que la narrativa no sea sólo un cúmulo de memorias y referencias sino una narrativa con una clara lógica e intención.

Además de este proceso de construcción de historia de vida, los participantes de la Academia de Ubuntu tienen la oportunidad de compartir sus narrativas en dos momentos que son complementarios: La Biblioteca Humana y la Conferencia de Vidas Ubuntu. La Biblioteca humana es una metodología para compartir historias de vida en pequeños grupos o en parejas, en donde cada uno es considerado como una persona con un punto de vista y experiencias únicas, que debe ser reconocido y escuchado con atención. En la Biblioteca humana el participante, después de compartir su historia, puede recibir feedback o preguntas de sus escuchas.

En este camino de autoconocimiento, los participantes, están dispuestos y son capaces de compartir su historia de vida de manera pública en la Conferencia Vidas Ubuntu. En esta fase, el participante debe reflexionar varios temas: ¿Qué es lo que quiero compartir? ¿Con quién lo voy a compartir? ¿Por qué voy a compartirlo? ¿Qué me motiva? ¿Qué impacto tendrá lo que comparta en aquellos que me escuchen?

La Conferencia Vidas Ubuntu, ha sido un espacio de historias de vida únicas, diversas y ricas en verdad y significado. La Academia de Líderes Ubuntu a dado voz a personas, causas, grupos y comunidades que suelen ser excluidas, vulnerables y muchas veces discriminadas – es por eso una plataforma de servicio e inspiración, así como de promoción de la empatía, construyendo la cultura de celebración de la superación, la diferencia y la diversidad.

Existen algunos principios fundamentales que deben ser tomados en cuenta para que el Personal Storytelling logre los resultados deseados:

Libertad - la reflexión y el acto de compartir la historia de vida debe hacerse libremente y por decisión personal, nadie puede ser forzado a atravesar por este exigente camino personal.

Dignidad y Respeto - por uno mismo, por el escucha o lector, por la causa o grupo que se representa y por las demás personas que pueden estar involucradas en la historia de vida (ellos deben también poder escoger si quieren compartirlo o no y cómo); la narrativa personal es siempre subjetiva y desde un solo punto de vista.

Verdad - Aunque las historias son subjetivas y personales, ellas deben obedecer al principio básico de la honestidad y la veracidad de los hechos.

A pesar del poderoso y transformativo impacto positivo que el Personal Storytelling tiene en los participantes que integran este proceso de autococonocimiento, existen algunos riesgos asociados, que pueden resultar de una metodología pobre o de la no-apropiación de los principios por parte de los participantes. Tales como: i) riesgo de discurso de odio, cuando la persona que comparte no está en paz con su narrativa, eventos o personas involucradas – este riesgo no significa que deba ser manipulado o forzado a cambiar su narrativa, pero significa que la persona y el equipo deben reflexionar de

forma crítica y discutir el impacto que la narrativa tiene y si es apropiado y oportuno; ii) riesgo de feedback negativo o inadecuado por parte de quien escucha (cuando se hace en grupos pequeños) – para prevenir ese riesgo la Academia de Líderes Ubuntu ha creado una “carta del lector” para que todos los participantes puedan entender y respetar los principios asociados a la dinámica; iii) el riesgo de contacto / apropiación de conducta disruptiva y sus consecuentes peligros (por ejemplo, compartir historias sobre adicción a las drogas entre adolescentes y niños, que los pueden desensibilizar y aumentar la curiosidad hacia el uso de drogas y encamine a la experimentación; iv) cuando se comparten historias en grupos pequeños es necesario que el participante esté consciente que cuando se comparte con otros puede acontecer que el principio de confidencialidad no se cumpla (cuando el grupo lo traiga a la memoria). Como una forma de prevenir estos riesgos, recomendamos dar asesoría a los participantes a través de mentores Ubuntu con experiencia y perfil específico para el entrenamiento de autoconocimiento, y hacer este intercambio de las narrativas personales antes de compartirlas en público.

Personal Storytelling: el impacto en contexto de diversidad y vulnerabilidad

Antes que nada, está la idea central de que “nadie es irrecuperable” (Mário Ottoboni), que todas las personas, independientemente de su condición y estado en que se encuentren, de su trayectoria, contexto, oportunidades, elecciones, percepción de sí mismos ... todos pueden convertirse en las mejores versiones de sí mismos.

Reconociendo que a menudo, para que esto suceda, hay realidades, restricciones y factores externos que deben ser modificados o superados; existe también un camino interior de autoconocimiento, resiliencia y autoeficacia que debe ser recorrido por cada individuo. Un camino que cada uno debe atravesar – nadie puede hacerlo por otro – pero puede ser apoyado y guiado.

El *Personal Storytelling* ha sido usado en varios programas educativos y de intervención en contextos de vulnerabilidad y exclusión *, como una metodología de desarrollo personal o grupal, de empoderamiento y emancipación. Esta metodología tiene un impacto en el desarrollo personal – autoconocimiento, autoestima y resiliencia que transforma a cada uno – y promueve la construcción de un grupo y comunidad más cohesiva y fuerte a través del poder de la empatía.

“Vemos, escuchamos y leemos. No podemos ya ignorarlo”

Sophia de Mello Breyner Andersen

Mientras escuchamos y leemos sobre la vida de Nelson Mandela, sus fortalezas y cualidades, así como sus debilidades y defectos, mientras viajamos desde la infancia hasta el encarcelamiento, liberación y lucha por los derechos humanos e igualdad para todos los sudafricanos, cuando reconocemos su humanidad y sentimos sus pasos, sus conquistas y dolor ... todos nos convertimos en 466/64. Usamos esa camiseta porque sentimos, compartimos y nos convertimos en persona a través del Otro. Nos volvemos responsables por nuestra historia, sus ideales y su legado. Cuando nos permitimos a nosotros mismos sentir la narrativa y nos adentramos en ella, nuestra visión del mundo se transforma, así como nuestro significado y papel en ella.

Así como con Mandela, cuando escuchamos historias de otros que han caído o se han sentido explotados, discriminados, solos, despreciados y perdidos. La persona está a nuestro lado. Y entonces nos convertimos en escuchas, cómplices y responsables.

“(...) Ahora reconozco tus pasos como un momento crucial en nuestra relación. No sólo se volvió Harriet más humana, sino que me humanizó a mi. Recibí un regalo de su parte, movido por un vistazo a su vida. Me ha dado el privilegio de convertirme en un escucha fuera de lo común, un testigo de su humanidad, un guardador de secretos.”
(Maguire, 1998)

Personal Storytelling es empoderador.

El poder de la liberación, mediante el encuentro y diálogo, sin temor a la crítica o juicios, con otros que han vivido episodios similares al nuestro o que sienten lo mismo que nosotros. El poder que resulta de la aceptación y perdón de uno mismo, pero también del proceso de reconciliación con los otros.

También despierta el poder de la esperanza por la oportunidad de mirarnos a nosotros mismos de una nueva forma, con una identidad renovada. El poder de las elecciones: Yo elijo lo que me forma y me da valor, yo determino el peso y significado de cada evento en mi historia y camino, yo defino cómo lo veo. El poder de la vulnerabilidad, la Vulnerabilidad es esencial en todo el proceso de autoconocimiento: la habilidad de permitirme sentir, ser honesto conmigo y con los demás, ser genuino, tener el valor de observar mi desnudez, encarar mis demonios y virtudes – y reconocernos a nosotros mismos con una humildad renovada – superarme a mí mismo.

Personal Storytelling permite a cada uno encontrar su voz.

Referencias bibliográficas

Maguire, J. (1998). *The Power of Personal Storytelling: spinning tales to connect with others*. Tarcher/Penguin (New York).

East, L. Et al. (2010). *Storytelling: an approach that can help to develop resilience*. Nurse Researcher (p.17).

Horta, P. (2017). *Becoming, belonging and sharing: striving to live in the spirit of Ubuntu in Portugal*. Coolabah (21) (Observatori: Centre d'Estudis Australians / Australian Studies Centre, Universitat de Barcelona)

Ubuntu: una mirada desde Guinea Bissau

Osiris Ferreira¹⁰⁶

Cuando el Instituto Padre António Vieira me invitó a escribir algunas líneas sobre el mundo y Ubuntu, confieso que no sabía por dónde empezar. Agradezco al Instituto por esta iniciativa y en las siguientes líneas intentaré narrar el alcance de la filosofía de Ubuntu, su concepto, características, definición e impacto social en la sociedad en la que vivo.

Quería comenzar definiendo la compasión, el respeto, la solidaridad, la autoestima, el liderazgo de servicio y las experiencias de vida. Tal vez incluso el primer contacto que tuve con el Equipo de IPAV a su llegada a Guinea-Bissau para lanzar la nueva forma de entrenamiento de liderazgo para el servicio comunitario a la sociedad y la juventud de Guinea. También me gustaría mencionar el primer contacto que tuve en Bissau con Filipe Pinto y Mónica Caldeira para discutir un proyecto innovador que beneficia a los jóvenes como una forma de cambiar los paradigmas sociales e inspirar a los jóvenes a tener una mayor intervención en el proceso de cambio social en Guinea Bissau.

En medio de todas las dudas, prevaleció la certeza con respecto a los objetivos de una escuela de vida y liderazgo, de servicio, de construir puentes, de verdad, de reconciliación. Además, y después de todo, para referirse a un espíritu que existe en cada uno de nosotros, que debe ser despertado con un click para el bien de la humanidad, el servicio, el compartir, la compasión, la transformación social, la tolerancia, la autoestima y el sueño de la dignidad y la humanidad del otro.

106 Juiz do Supremo Tribunal de Justiça – Guiné Bissau

Si, en el pasado, para los fundadores fue un desafío capacitar a los jóvenes con alto potencial de liderazgo dentro de un proyecto basado en la filosofía de Ubuntu; hoy su metodología y su impacto innovador, su espíritu empresarial y liderazgo de servicio, se han convertido en un proyecto globalizado, universal e inevitable, sin fronteras. El proyecto tiene sus beneficiarios directos e indirectos, pueblos o naciones reavivando espíritus y capacitando a jóvenes emprendedores sociales, líderes comunitarios competentes con conocimientos y herramientas adquiridas que transforman el entorno y la comunidad en que viven, con valores y principios éticos y confiables de las comunidades en las que pertenecen, dándoles más humanidad y dignidad.

Ubuntu nos desafía a realizar un sueño, un sueño vivido en nuestras vidas diarias, en este mundo (mi país) lleno de conflictos, vulnerabilidad social, violencia, intolerancia y falta de diálogo institucional entre los agentes políticos y los activistas sociales.

Fue en este contexto que se lanzó e implementó este innovador proyecto de liderazgo. Según el arzobispo anglicano Desmond Tutu, autor de una teología de Ubuntu, mi humanidad está inseparablemente vinculada a tu humanidad. *“Esta noción de fraternidad implica compasión y se opone al individualismo”*. Nelson Mandela, por su parte, dijo:

“Respeto. Cortesía. Compartir. Comunidad. Generosidad. Confianza. Desapego. Una palabra puede tener muchos significados. Todo esto es el espíritu de Ubuntu. Ubuntu no significa que las personas no deben cuidarse de sí mismos. El punto es, ¿lo vas a hacer de una manera para desarrollar tu comunidad, permitiéndole mejorar?”

Por lo tanto, la filosofía de Ubuntu, “Yo soy porque tú eres”, nos alienta a interactuar y entender la humanidad del otro, la comunidad que nos rodea, la sociedad en que vivimos y si nuestras acciones y comportamientos están alineados con los intereses y beneficios de la comunidad.

Contrariamente a las perspectivas y visiones individualistas actuales, la filosofía Ubuntu hace de nuestras tradiciones, contextos, estilo de vida comunitario y social una realidad para el bienestar y el proceso de humanización de la sociedad humana y las personas.

El mundo siempre se ha inspirado en la filosofía Ubuntu y, como elemento de la tradición africana, Ubuntu ha sido reinterpretado a lo largo de la historia política y cultural por los africanos y sus diásporas. Entre los años 1910 y 1960, aparece en términos de panafricanismo y movimientos negros. De hecho, son estos dos movimientos filosóficos los que ayudaron a África a luchar contra el colonialismo y obtener su independencia. Después de la independencia, estará presente en la praxis filosófica de Ujama de Julius Nyerere, en Tanzania, en la filosofía de la *bisoidad* (Tathiamalenga Ntumba, del idioma lingala, y que traducido significa “nosotros”), y en prácticas políticas que apuntan a las reconciliaciones nacionales. En la década de 1990 se usa en Sudáfrica y otros países africanos en proceso de democratización¹⁰⁷.

Así que la filosofía de Ubuntu: “Yo soy porque tú eres” nos lleva a interactuar con nuestra personalidad para comprender la humanidad del otro, la comunidad que nos rodea, la sociedad en la que vivimos y si nuestras acciones y comportamientos van de acuerdo con los intereses y beneficios de la comunidad.

Además, la historia contemporánea nos ha dado ejemplos de vida de grandes pensadores y hombres que, a través de sus historias de vida, han marcado momentos históricos inspiradores para el bienestar, la lucha contra todas las formas de discriminación y la afirmación de la libertad, la reconciliación y la dignidad humana, como Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Amílcar Lopes Cabral, Madre Teresa de Calcuta, Aung San Sun Kyi, Aristides de Sousa Mendes y otros anónimos.

107 filoaficanaemubuntu.blogspot.com/2014/inconversa-com-o-profesor-basilele.html

Estas personalidades y fuentes de inspiración, cargadas de deseos inspirados en sus tradiciones y culturas, convergen en sus propósitos y fines que consisten en mejorar la dignidad de los demás y de la comunidad en general. Sus testimonios contienen en sí mismos un estado y una acción que se complementan entre sí a modo de interdependencia –y son contrarios a la lógica del individualismo.

Por lo tanto, los valores sociales y éticos de la filosofía Ubuntu adoptados a nivel mundial se traducen en un conjunto de experiencias personales que pueden influir en el comportamiento social transformador, en una sana convivencia de afecto mutuo, empatía, solidaridad compartida, colaborativa y comunitaria para mejorar y transformar el nivel de convivencia humana concentrada en el individualismo.

Ubuntu - Transformación Social

La vulnerabilidad social y las sucesivas crisis políticas e institucionales en mi país han puesto en riesgo el proceso de apropiación y adhesión por parte de los jóvenes a las iniciativas de desarrollo local y comunitario en los últimos años. La implementación de la Academia Ubuntu Guinea Bissau ha permitido la capacitación de los jóvenes de algunos barrios críticos de la ciudad de Bissau. Gracias a ella, se ha dado una transformación radical en los jóvenes y en las comunidades que antes se consideraban de alto riesgo debido a la falta de higiene y saneamiento básico.

Hoy, los valores inspiradores proporcionados durante el curso Ubuntu, han sido relevantes para el cambio en la forma de pensar y actuar de esas comunidades gracias a que han aceptado los procesos nuevos, inclusivos, empresariales, integrados y comunitarios que llevan a la dignidad humana, asegurando oportunidades de colaboración, servicio, y son ejemplos de participación ciudadana que favorecen la comunidad.

De esta manera, la escuela de vida y liderazgo a través del proceso Ubuntu es fundamental para el proceso de apropiación y empoderamiento de los jóvenes en su papel de líderes transformadores de la comunidad en sinergia con todos los actores sociales que convierten al mundo en un lugar mejor y más digno.

En Ubuntu es posible reconciliarse

Nelson Mandela, el líder en la lucha contra el Apartheid en Sudáfrica, se inspiró en la filosofía de Ubuntu para promover la política de reconciliación en esta nación.

En la tradición sudafricana, la reconciliación se expresa a través de Ubuntu o el humanismo, que incluye valores como la compasión y la comunión, valores que han guiado a la Comisión de la Verdad y la Reconciliación y han servido de base para la formulación de los objetivos nacionales de reconstrucción y reconciliación. J.Y. Mokgoro, un juez de la Corte Constitucional de Sudáfrica, ha demostrado que este principio filosófico fundamental ha influido de manera decisiva en la ley constitucional del país desde la constitución provisional de 1993 y está contenido en la Ley Básica No. 34 de 1995 sobre la Promoción de la Unidad Nacional y la Reconciliación.¹⁰⁸

Sudáfrica, después de la liberación de Mandela y el fin del apartheid, se convirtió en el ejemplo histórico de la traducción de Ubuntu en un proyecto político multicultural. Este país, a través de sus líderes políticos, religiosos y sociales, pudo utilizar los principios éticos de esta filosofía a través del establecimiento de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación. Fue la recreación de un espacio de diálogo de la comunidad inspirado en los “Palabres Africanos”. Palabre es una palabra francesa que se refiere a los

108 L'idée de réconciliation dans les sociétés multiculturelles du Commonwealth : une question d'actualité? “. Cairn.info. 2 de junio de 2004

espacios de mediación de conflictos de la comunidad que cuentan con la habilidad del uso de la palabra por parte de los mayores o sabios. No fue un espacio de condena para los torturadores o racistas, sino más bien una reunión de los sudafricanos con ellos mismos, con sus problemas del pasado, con su presente y futuro que debía ser construido. Un encuentro con su memoria de dolor, sufrimiento y esperanza. Después de este proceso, este país se define hoy como una Nueva Sudáfrica, que se reconoce como un país multicultural donde los blancos y los negros pueden vivir juntos. De esta manera, el zamani [pasado] del sufrimiento se convirtió en un sasa-lo-bi [presente-futuro] de esperanza.

Hoy en día, en África, en el proceso democrático y en los países que salen de un conflicto, es posible basarse en los métodos y principios de la filosofía de Ubuntu como una forma de reflexionar y hacer política. En este contexto, gobernar implica escuchar las diferentes opiniones de los partidos políticos, las organizaciones de la sociedad civil, garantizar las libertades y derechos fundamentales, reducir el nivel de violencia en las comunidades y promover acciones para desarrollar un proyecto nacional colectivo sostenible y duradero y un pacto público y político para la estabilidad social y para el bienestar y la dignidad de los ciudadanos.

Desde esta perspectiva, la legitimidad y las responsabilidades de los líderes se basan en la práctica de la lealtad, la honestidad, la lucha contra la impunidad, la dignidad de la comunidad y no la concentración en el individualismo.

En una sociedad post conflicto como Guinea-Bissau, donde todavía existe el riesgo de violencia, fragilidad del estado, conflictos institucionales e inestabilidad permanente, se requiere la adopción de métodos humanistas que protejan la dignidad humana para evitar el resurgimiento de nuevas fuentes de violencia y ruptura de la cohesión. Necesitamos una reconciliación nacional a través de mecanismos inspiradores basados en los valores y experiencias socioculturales ancestrales de otros pueblos.

En esta perspectiva, Ubuntu presenta a la humanidad un conjunto de soluciones a través de la filosofía de la vida, una forma de vivir en el mundo y una ética social cuyo sistema incluye un conjunto de valores de la dignidad humana, como la democracia participativa, el respeto y la compasión, el perdón, la verdad, el diálogo, la reconciliación, el reconocimiento de la culpa y la dignidad de la víctima para el bienestar de la sociedad humana y mundial.

Y esta convicción es reforzada por Mahatma Gandhi, al afirmar que “no hay camino hacia la Paz, porque la Paz es el camino”. Y si hubiera otro camino hacia la Paz, ciertamente sería Ubuntu.

Para concluir, felicito a IPAV por asumir el papel principal en la expansión de los valores de la filosofía Ubuntu para las comunidades y la humanidad en los continentes de Europa, África, América y Asia.

Este proceso es cada vez más actual e inevitable en su lucha contra la vulnerabilidad social, la desigualdad, la lucha contra todas las formas de discriminación, la integración y la inclusión social para la promoción del liderazgo, la gobernanza integrada, la paz y los procesos de reconciliación en Guinea Bissau y en países latinoamericanos.

La influencia inspiradora de Ubuntu transformará el mundo en un espacio para el diálogo universal y permanente, un espacio de colaboración entre los diferentes actores políticos y sociales para el bienestar, la dignidad humana y la paz y la justicia social de los pueblos y las naciones basadas en el espíritu de Ubuntu.

Referencias bibliográficas

História da Academia UBUNTU. Volmink, J.

L'idée de réconciliation dans les sociétés multiculturelles du Commonwealth: une question d'actualité?» (em inglês). Cairn.info. 2 de junho de 2004

Wikipedia Ubuntu filosofia (filoaficanaemubuntu.blogspot.com2014incon-versa-com-o-profesor basilele.html)

Academia Lideres Ubuntu en Venezuela: Una ventana de esperanza

Norma Perez¹⁰⁹

Contexto General

Venezuela está sumida en una crisis sin precedentes. Uno de los signos es la constante violación de derechos humanos en todos los órdenes (social, económico, político, etc.) y la represión focalizada para la defensa de dichos derechos. Se constata el debilitamiento de las instituciones que sirven a los ciudadanos, la opacidad informativa y deterioro de la cultura ciudadana, todo lo cual, atenta contra los valores democráticos.

Durante el año 2017 tuvimos 4 meses (abril, mayo, junio y julio) de protestas continuas contra de las privaciones de bienes básicos de salud, alimentación, seguridad y el alto costo de la vida. El saldo de dichas protestas fue, numerosos heridos, muertes y presos producto de la violenta represión del gobierno.

109 Coordinadora da Ashoka Andina

De acuerdo al monitoreo del Observatorio Venezolano de Conflictividad Social, el ciclo de protestas que inició el 1 de abril del 2017 constó de: 6729 protestas, 5431 detenidos¹¹⁰, 132¹¹¹ fallecidos y 428 saqueos. Mientras que en el 2018, sólo en los tres primeros meses, se registraron más de 1.600 protestas a nivel nacional¹¹².

Las protestas del año 2017 difieren de las registradas en 2018 en dos sentidos: las motivaciones de las protestas de 2017 eran básicamente políticas; las del 2018, se fundamentan en reclamos socio-económicos vinculados a la subida vertiginosa de los precios, inseguridad, desempleo y colapso de los servicios públicos.

Por otra parte, las protestas se han generalizado en el territorio nacional; no se concentran en Caracas y ciudades capitales de Estado, sino que se han registrado protestas en ciudades grandes y pequeñas. Igualmente, el malestar no hace distinciones entre estratos sociales. Testimonios provenientes de sectores populares dan cuenta que la causa del malestar, expresado legal (protestas) o ilegalmente (saqueos) se originan en la escasez, el desempleo, la inseguridad y el aumento de los precios¹¹³.

110 Miami Diario (junio 12, 2017) 67 muertos y 3.132 detenidos: El balance de 73 días de protestas en Venezuela. Revisado el 13 de junio de 2017 en <http://www.miamidiario.com/politica/venezuela/tribunal-supremo-de-justicia/nicolas-maduro/luisa-ortega-diaz/oposicion-venezolana/tsj/protestas-en-venezuela/crisis-en-venezuela/foro-penal-venezolano/alfredo-romero/manifestaciones-en-venezuela/375885>

111 De acuerdo al Reporte sobre la represión en Venezuela durante manifestaciones del Foro Penal Venezolano, desde el 1 de abril al 31 de mayo han ocurrido 2990 arrestos por manifestaciones y, a la fecha de elaboración del reporte, 1251 personas se mantienen tras las rejas sin ser procesados. Foro Penal Venezolano. (Mayo 2017). Reporte sobre la represión en Venezuela durante manifestaciones en mayo 2017 (versión completa). Revisado el 13 de junio de 2017 en <https://foropenal.com/content/reporte-sobre-la-represion-en-venezuela-durante-manifestaciones-en-mayo-2017-version>

112 *periodicoellibertario.blogspot.com/2018/.../mas-de-1600-protestas-en-venezuela-en.bt*.

113 Entrevista con Alexandra Panzarelli, 23/02/2018.

¿Por qué las personas tomaron las calles?

El 82 % de los hogares venezolanos vive en pobreza. La escasez de alimentos y productos básicos diezma a la población. Venezuela se ha convertido en el país más pobre de América Latina según la Encuesta sobre Condiciones de Vida en Venezuela (Encovi)¹¹⁴. El país es el segundo con mayor violencia letal en el mundo¹¹⁵.

Los servicios públicos de educación, salud, comunicaciones, transporte, electricidad, entre otros, están colapsados y han cobrado miles vidas. El colapso del servicio eléctrico comenzó en 2003, pero cada día desmejora a pasos acelerados, dejando en penumbra todos los días algún sector del país.

En materia económica, la producción de las empresas expropiadas y estatizadas¹¹⁶ ha caído al suelo¹¹⁷. Venezuela solo produce y exporta -cada vez menos- petróleo de calidad cada vez más dudosa. En 2017, la producción de PDVSA cayó a 81 mil barriles diarios, según lo reportado por Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)¹¹⁸. Aunado a esto, las estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI)¹¹⁹, para 2018, la inflación anual será de 1.000.000 % comparándola con la Alemania post guerra y Zimbabue en el 2000.

114 Encuesta realizada sobre 6.500 familias por las principales universidades del país en febrero de 2017. El Nacional (Febrero 17, 2017) Encovi: 82% de los hogares está en pobreza. Revisado el 13 de junio de 2017 en http://www.el-nacional.com/noticias/crisis-humanitaria/encovi-los-hogares-esta-pobreza_81460

115 De acuerdo al Observatorio Venezolano de Violencia (OVV), en 2016 hubo 28.479 muertes violentas en Venezuela, una tasa de 91,8 muertes violentas por cada cien mil habitantes.

116 Provea (Mayo 22, 2017) Transparencia Venezuela | Sidor generó pérdidas que superan Bs. 9 mil millones en 2016. Revisado el 13 de junio de 2017 en <https://www.derechos.org.ve/actualidad/transparencia-venezuela-sidor-genero-perdidas-que-superan-bs-9-mil-millones-en-2016>

117 Provea (Octubre 10, 2016). Análisis de la Situación Ambiental Petrolera Venezolana. Caso estudio. Revisado el 13 de junio de 2017 en <https://www.derechos.org.ve/informes-especiales/analisis-de-la-situacion-ambiental-petrolera-venezolana-caso-estudio-estados-anzoategui-monagas-2012-2014>

118 ACN (junio 14, 2017). En lo que va de 2017 producción petrolera cayó en 81 mil barriles. Revisado el 13 de junio de 2017 en <http://acn.com.ve/2017/06/14/en-lo-que-va-de-2017-produccion-petrolera-cayo-en-81-mil-barriles/>

119 Informe semestral difundido en abril de 2017.

En lo político-institucional, el Ejecutivo controla todos los poderes (legislativo, judicial, ciudadano y electoral). A finales de 2015, se elige la Asamblea Nacional con una mayoría calificada compuesta por partidos de oposición, que le permitía frenar los préstamos internacionales y llamar a declarar sobre su gestión pública a funcionarios públicos, entre otros poderes.

Nueve meses después, el Ejecutivo la desconoce y, a mediados de 2018, decide crear una Asamblea Nacional Constituyente, que funge como una institución paralela a la elegida en el 2015. La ANC se presentó a la nación como un mecanismo para buscar soluciones a la crisis social, escasez, inseguridad, etc. Pero, en una encuesta realizada por Datanálisis, se señala, antes de la consulta por la ANC, que el 85% de la población no estaba de acuerdo con su constitución por evaluarla como inútil¹²⁰.

Migration as a reaction

Todo el panorama político, social y económico era el caldo de cultivo para el mantenimiento e incremento de las protestas durante el 2018. La respuesta del Estado ante esta ola de protestas fue la apelación a la represión, además las presenta comunicacionalmente como conspiraciones contra “el verdadero defensor de los derechos del pueblo”.

La fuerte represión y la crisis crearon un gran sentimiento de desesperación y desesperanza. Una de las repuestas ante esos sentimientos, fue migrar. Se estima que más de millón y medio de venezolanos han emigrado por

120 En una consulta popular realizada en julio de 2017, más de 7 millones de venezolanos expresaron su desacuerdo con el gobierno y su llamado a ANC. Cuando esa instancia fue electa con casi 8 millones de votos (según el CNE), el escepticismo fue enorme. Las dudas sobre las intenciones de la ANC se disiparon con las primeras decisiones (destituciones ilegales de autoridades, convocatorias a elecciones, decretos económicos contraproducentes, etc.) . Ello trajo como consecuencia un desconocimiento internacional de las decisiones de la ANC, y otro tanto a nivel interno. Con ello, el gobierno entró en una espiral de incremento de conflictividad social y deslegitimación a nivel nacional e internacional. Caraota Digital (junio 12, 2017) Según Datanálisis 85% de los venezolanos rechaza la Constituyente. Revisado el 13 de junio de 2017 en <http://www.caraotadigital.net/nacionales/segun-datanalisis-85-de-los-venezolanos-rechaza-la-constituyente/>

medios legales¹²¹, pero otras cifras son manejadas por las ONGs, quienes afirman que la migración está entre el 10 y 15% del total de la población. Los países fronterizos han tomado medidas ante lo que ya se considera una crisis migratoria y humanitaria¹²².

Uno de los grupos que ha experimentado un éxodo masivo han sido los jóvenes venezolanos, no importando su origen socioeconómico. Ellos ven mermadas sus posibilidades de futuro, ya que no pueden acceder a los bienes y/o servicios que les garanticen calidad de vida. El acceso a la educación y servicios de salud de calidad se han visto seriamente comprometidos. Por otro lado, las restricciones para hacer oír sus voces en el ámbito político, así como la escasa capacidad de las instituciones para procesar sus demandas y generar respuestas de política acordes con ellas, genera desesperanza y apatía política.

Ante toda esta compleja situación, aún existen jóvenes comprometidos en seguir en Venezuela, al igual que organizaciones de derechos humanos, políticos y sociales que actúan para contribuir al restablecimiento de la democracia. En el caso de los jóvenes, podemos observar que muchos están comprometidos en organizaciones del tercer sector, promoviendo beneficios sociales y llevándolos a través de proyectos a las comunidades pobres. Por ejemplo, hay jóvenes que sirven como voluntarios en organizaciones del sector privado, grupos religiosos y más comúnmente iniciativas de universidades y de la sociedad civil en las comunidades pobres (especialmente en Caracas).

121 “Según estimaciones de Naciones Unidas para el 2015 el stock de emigrantes venezolanos en el exterior ascendía a casi 606 mil. Como ejercicio aceptemos que esos 815 mil emigrantes que salieron desde Venezuela entre 2012 y 2017 todos fueron a engrosar el stock estimado para 2015. Tendríamos en total 1 millón 421 mil” (Encuesta sobre Condiciones de Vida Venezuela 2017, Caracas, Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Central de Venezuela, Universidad Simón Bolívar.)

122 www.el-nacional.com/noticias/columnista/crisis-migratoria_227003

La Academia Líderes Ubuntu en Venezuela¹²³: implementación en medio de la ola de protestas.

En medio de ola de protestas de 2018, la Directora de Ashoka Región Andina (Venezuela), realizó un viaje de trabajo en Colombia, donde conoció a Rui Marques, fundador de la Academia de Líderes Ubuntu, quién estaba replicando su metodología en Bogotá, invitándola a replicarla en Venezuela.

Es importante mencionar que Ashoka es una organización internacional, con más de 30 años de experiencia que promueve y visualiza un mundo en el que *Todos Podemos ser Agentes de Cambio*, un mundo que responda rápida y eficazmente a los retos sociales, donde cada individuo tenga la libertad, confianza y el apoyo social para abordar los problemas sociales e impulsar el cambio.

Ashoka se esfuerza por dar forma a un sector ciudadano global, emprendedor y competitivo, que permite prosperar a los emprendedores sociales y, a su vez, a los ciudadanos pensar y actuar como Agentes del Cambio. En las últimas tres décadas, el sector ciudadano global, liderado por emprendedores sociales, ha crecido exponencialmente.

Los emprendedores sociales están creando soluciones innovadoras, mostrando resultados extraordinarios y mejorando la vida de millones de personas, sin necesidad de involucrar al Estado o al sector empresarial. En la actualidad, hay aproximadamente 3400 emprendedores sociales y la organización está presente en 90 países.

Actualmente, el alcance de Ashoka se ha ampliado significativamente, pues lidera iniciativas en co-creación con la red de emprendedores sociales y aliados locales e internacionales de cada uno de los países donde está presente.

123 Una iniciativa co-creada por Ashoka Venezuela e IPAV.

Es así, como la iniciativa de la Academia Líderes Ubuntu llega a Venezuela de manera co-creada con su organización y otros aliados que se sumaron a la iniciativa, tales como: la Asociación Civil Ágora, el Dividendo Voluntario para la Comunidad y la Red Social Uriji Jami.

Jóvenes Agentes de Cambio Resilientes

Con la finalidad de seleccionar a los jóvenes Agentes de Cambio, para que participaran en el proceso de formación se usó la metodología de Snowball Mapping, que es un método para recopilar información y que permite mapear el ecosistema (en este caso el de jóvenes) de forma rápida y con bajo presupuesto.

Usando esta metodología, se seleccionaron 30 jóvenes líderes de organizaciones del sector de la sociedad civil, que cumplieran con los siguientes criterios:

- ➔ **Diversidad:** otorgamos prioridad a los jóvenes creadores de cambios con antecedentes de diferentes estratos socioeconómicos.
- ➔ **Motivados por los asuntos públicos:** los jóvenes tenían fuertes raíces emocionales con los problemas que están resolviendo desde sus organizaciones.
- ➔ **Liderazgo colaborador:** Identificamos a jóvenes que su liderazgo fuese de tipo colaborativo, donde el líder inspire, movilice, involucre y empodere a otros jóvenes agentes de cambio en el proceso desde lo colaborativo.
- ➔ **Compromiso a largo plazo:** con la ejecución de la idea y con el país.

➔ **Innovación:** debe contar con un abordaje creativo, innovador, disruptivo, inteligente y eficaz del problema que pretende resolver.

Una vez seleccionados los jóvenes, se les pidió que nominaran consigo de 1 a 2 jóvenes beneficiarios de sus proyectos o miembros de su equipo con el cual trabajan. En total, se seleccionaron 55 jóvenes de 20 a 35 años.

El tipo de programa de formación que se les brindó a los jóvenes seleccionados, fue un programa de Ubuntu Week, que consta de un taller intensivo de 6 días consecutivos. En él, se refuerzan cinco (5) habilidades personales: liderazgo de servicio, empatía, autoconocimiento, autoconfianza y resiliencia. Asimismo, se les capacitó en herramientas de storytelling, comunicar su historia personal con el fin de motivar a otros.

Luego de realizarse la formación presencial, se coordinaron reuniones de seguimiento con los participantes, para promover una red de Jóvenes Ubuntu y así llevar a cabo co-creaciones con Ashoka. La primera co-creación realizada fue lanzar una campaña de storitelling, producto de la formación, llamada **Vidas Ubuntu**, donde cada joven contaba sus historias.

Impacto de la Academia en Venezuela: Una Esperanza que se enciende

Los fracasos acumulados por el liderazgo político opositor para llegar al poder y lograr el cambio durante el 2018, generó un contexto de desesperanza que trajo como consecuencia que los jóvenes se desmovilizaran. Es en el ánimo y en la actitud de los jóvenes donde pudimos constatar el principal impacto del proceso de formación de la Academia Líderes Ubuntu Venezuela. Los 55 jóvenes formados, líderes de 30 organizaciones, pasaron por un intenso proceso de transformación personal profundamente reflexiva, acompañada de actividades dinámicas y metodologías innovadoras.

En el proceso de formación tomaron conciencia de su poder como Agentes de Cambio y su poder transformador del entorno para asumir su responsabilidad de ser protagonista de su presente y futuro. En palabras de algunos de ellos:

“(...) La Academia de Líderes Ubuntu nos volvió a conectar con la esperanza, con la convicción de tener la certeza que es posible cambiar nuestra realidad... y que podemos incidir para lograr la libertad de Venezuela”.

Los equipos de trabajo compuesto por los jóvenes egresados se propusieron como objetivos:

1. **Libro Vidas Ubuntu.** Realizar un libro de experiencias, llamada “Escritores de Esperanzas”, donde los participantes están reconstruyendo sus historias. Para ello, coordinaron la realización propia de un taller que aportaba herramientas de storytelling.
2. **Videos Vidas Ubuntu.** Se realizaron seis (6) videos que dan cuenta de la experiencia, a fin de inspirar a otros jóvenes, con el apoyo de una red de los jóvenes formados por los líderes durante el Ubuntu Week.
3. **Co-creando Ubuntu.** Los egresados han realizado acciones conjuntas, alianzas entre sus organizaciones en temas como: fortalecimiento de la democracia, programas de formación donde el liderazgo de servicio ha sido incorporado, cine-foros, acciones de calle de protesta pacífica, difusión en radio, actividades conjuntas en Plazas y presencia en espacios públicos.
4. **Representación internacional.** Ricardo Racinni, egresado de Líderes UBUNTU, viajó a Bruselas representando a Venezuela en el Parlamento Europeo, el 11 de febrero de 2019 para exponer la emergencia humanitaria en Venezuela.

5. **Formación internacional y equipos multidisciplinarios.** Vanesa Vargas, otra egresada del programa Ubuntu Week, viajó a Perú en representación de Venezuela para dictar la formación en dos ciudades más: Lima y Chiclayo. Con la replicación de la experiencia, Ubuntu busca fortalecer el conocimiento y los liderazgos regionales además de crear una red de formación internacional y multidisciplinaria que contribuya a enriquecer las perspectivas y alcances de la formación Ubuntu.

Dado el éxito de involucramiento, ánimo y esperanza que alcanzó el programa sobre los jóvenes que recibieron la formación, la coordinadora de Ashoka regional, Norma Pérez, se planteó traer al país el programa anual de la Academia Ubuntu, el cual está explorando socios financieros para la implementación de la misma.

Como un primer paso hacia este objetivo, la coordinadora regional viajó en noviembre de 2018 a la sede principal de Ubuntu en Lisboa, Portugal. Allí, recibió la inducción al programa acompañada de los materiales para poder avanzar en la replicación de los 10 módulos que conforma la formación anual. Las expectativas sobre su próxima aplicación son grandes. Los jóvenes formados manifestaron expresamente estar muy interesados de formar parte de la primera cohorte de la Academia Ubuntu Anual.

Si el Ubuntu Week, en sólo 6 días, ha potenciado a los jóvenes en liderazgo de servicio, la autopercepción, la confianza en sus capacidades y el empoderamiento para generar acciones de cambio en estos jóvenes, traer la formación anual, en medio de este contexto país, sería un gran aporte al fortalecimiento de una generación de jóvenes que motorizarán los cambios que el país tanto necesita, pero además, les ayudará a visualizar su vocación y trazar, en medio del caos, un plan de vida.

La Academia de Líderes Ubuntu es, una luz de esperanza en medio de la tormenta.

“Toda la naturaleza es un anhelo de servicio; sirve la nube, sirve el aire, sirve el surco. Donde haya un árbol que plantar, plántalo tú; donde haya un error que enmendar, enmiéndalo tú; donde haya un esfuerzo que todos esquiven, acéptalo tú.

Sé el que aparte la estorbosa piedra del camino, sé el que aparte el odio entre los corazones y las dificultades del problema (...). Extracto del poema “El Placer de servir”. Gabriela Mistral, premio Nobel de Literatura



Bayanihan¹²⁴: El espíritu Ubuntu filipino

Mx. Anthony D. Lopez¹²⁵

Crecí en una comunidad de clase baja. La mayoría de las casas están hechas de materiales ligeros: madera contrachapada, bambú, nipa (material local usado en los techos), a veces láminas de metal corrugado y la mayoría del tiempo, materiales de segunda mano rescatados de las casas de otras personas. Es un lugar donde una pequeña casa de solo 20 metros cuadrados puede albergar de 1 a 3 familias. Las casas se construyen a sólo unos pocos centímetros de distancia entre ellas. Tan cerca, que incluso se pueden escuchar las conversaciones de los vecinos. No es un panorama inusual este de donde vengo.

A pesar de todo, por muy deprimente que parezca, como dijo Catriona Gray (Miss Universo 2019): *“en cada situación hay siempre un lado positivo”*. Siempre he experimentado una gran camaradería y apoyo por parte de los miembros de la comunidad. Existe un sentimiento tácito de conexión que vincula a todas y cada una de las personas del lugar y que se traduce en hermosas relaciones.

Un día cualquiera, se puede ver a un vecino dando un plato de comida a otro que no tiene suficiente. En tiempos difíciles, especialmente después algún desastre, todas las personas de la comunidad se reúnen alrededor de las casas de los más afectados y les ayudan a restaurar lo que está dañado.

124 Bayanihan /bʌɪˈniːˌhan/

125 Participante en la formación de animadores en Roxas City-Filipinas; Ponente en la conferencia del Parlamento Europeo sobre la Academia de líderes de Ubuntu del 6 al 8 de febrero de 2019

En momentos en que las familias atraviesan una gran pérdida cuando muere un ser querido, las mujeres de la comunidad se organizan rápidamente para llevar a cabo la novena, la oración de 9 días por el difunto. Todo esto se hace sin esperar nada a cambio. Todo esto se hace por el “*Bayanihan*”.

“*Bayanihan*” es una tradición de ayuda mutua, propia de las Filipinas, que está profundamente arraigada en la cultura y la vida cotidiana del país. A lo largo de la historia se han dado muchas definiciones citadas por diferentes fuentes. Sin embargo, la definición más popular de la palabra se contextualiza cuando un grupo de personas de la comunidad ayuda a mover una casa, generalmente hecha de materiales muy ligeros, colocando postes de bambú largos y resistentes a lo largo de los costados del edificio y entre todos la cargan sobre sus hombros y la cambian de lugar usando sólo la fuerza humana. Y todo esto es hecho, nuevamente, sin esperar ninguna remuneración monetaria o material (¡Pero, muchas veces, el propietario de la casa sirve un pequeño banquete a aquellos que le ayudaron!) Una hazaña que muy raramente se ve en otras culturas y naciones.

Algunos expertos afirman que la palabra *Bayanihan* proviene de “*Bayani*”, que significa héroe o alguien que hace algo sin esperar nada a cambio y “*han*”, un sufijo que forma sustantivos que denotan acción recíproca o mutua. Según themixedculture.com, proviene de “*Bayan*” que significa país, nación, pueblo o comunidad. Por tanto, significa literalmente “estar en *bayan*”, que hace referencia al espíritu de unidad, trabajo y cooperación comunales. Con el reciente éxito de películas de superhéroes, uno se pregunta: ¿Cómo se convierte alguien en un héroe? ¿Qué los hace diferentes de otras personas?

Y se trata, definitivamente del poder. No del poder que viene con martillos místicos o armaduras de hierro tecnológicamente avanzadas, ni piedras extraterrestres que podrían acabar con la mitad de la población del universo. Hablo del poder de ayudar a otras personas a salir de la situación en que se encuentran actualmente, incluyendo el potencial de cambiar sus vidas y

mejorarlas. Y si alguien usa ese poder bien se convierte en una fuente de positividad. Uno se convierte en un héroe.

Bayanihan expresa la unidad y cooperación de la comunidad en la creencia de que las personas que los rodean serán las mismas personas que los pueden ayudar en momentos de necesidad. No importa cual sea la tarea a realizar, el sentido de conexión y pertenencia en la comunidad encontrará la forma de superar los obstáculos. Los Filipinos son considerados uno de los pueblos más resilientes del mundo. Con la constante embestida de los desastres naturales y las catástrofes causadas por el ser humano (Tifones, terremotos, inundaciones y derrumbes), los Filipinos han demostrado al mundo que son capaces de levantarse y recogerse a sí mismos de los escombros, que pueden tomarse de la mano y reconstruir lo que fue destruido; y que pueden seguir adelante y avanzar hacia un futuro mejor para todos. Al igual que Ubuntu, *Bayanihan* ejemplifica el mantra general de la humanidad: “Yo soy porque tú eres”. Orientando las relaciones cotidianas entre los filipinos y reafirmando la conexión de cada persona con un objetivo común. El espíritu de *Bayanihan* puede ser de origen filipino, pero lo que implica y las acciones que genera contribuyen en gran medida al trabajo orientado hacia la paz, la comprensión y la unidad.

Ubuntu inspira, alienta, fortalece y revitaliza a la persona humana. Si adicionamos el espíritu de *Bayanihan* al idealismo y la filosofía de Ubuntu, se le da una dimensión donde se aplica y se practica en la vida cotidiana. Y cuanto más se enseña y se aplica, más se convierte en un estilo de vida que podría transmitirse de generación en generación. Esto ayuda a crear “Individuos y familias intergeneracionales Ubuntu”. Generaciones de individuos y familias que encarnan el espíritu de Ubuntu.

Ubuntu. Yo soy porque tu eres. Bayanihan. Comunidad. Bayani. Héroe. Humanidad.

Sé héroe de la humanidad. Sé Ubuntu.



El cuidado de la vida e iniciativas de cambio social: Experiencia Academia de Liderazgo Ubuntu en Latinoamérica

*Luz Angela Beltran*¹²⁶

En este texto expreso una multiplicidad de emociones, preguntas, retos y logros que viví y vivimos durante la formación Ubuntu “*Yo soy porque tú eres*, en Colombia y Latinoamérica, retomando la analogía de mis mentores en este proceso: Rui Marques, Kattia Hernández e Inés, pasar por cada uno de los momentos y pilares de la formación se puede comparar con estar en un Montaña, donde hay subidas y bajabas, que se reflejan en las profundas confrontaciones que permite la Academia de Liderazgo Ubuntu.

Por ello he construido este recorrido reflexivo en Ubuntu, en tres momentos:

El primero de ellos se relaciona con la incidencia de la formación en liderazgo servicio en mi experiencia de vida y en los demás participantes en Colombia, y en el segundo momento describo mi rol como formadora de la Academia de Liderazgo Ubuntu en la Universidad del Pacifico en Perú.

¹²⁶ Docente do Centro de Educação para o Desenvolvimento UNIMINUTO S.P.; Participante en la Formación de animadores en Bogotá, Colombia y ponente en la conferencia en el Parlamento Europeo sobre la Academia de Líderes de Ubuntu del 6 al 8 de febrero de 2019.

Estos dos apartados tendrán como eje central la incidencia de la Academia de Lideres Ubuntu en Latinoamérica.

Para empezar quiero compartirles lo que ha representado ser parte de la Academia, desde mi experiencia como mujer Latina, profesora y Líder de Voluntariado de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, una Institución de Educación Superior en Bogotá Colombia, que se acercó en el año 2018 por primera vez a esta filosofía de vida, donde: estudiantes, voluntarios, profesores y líderes de organizaciones sociales, transitamos por reflexiones y metodológicas participativas, que desataron *interpelaciones personales y procesos de afirmación de vida* en las que intervinieron códigos culturales, axiológicos, emocionales, racionales, preguntas existenciales y modos particulares de leer las experiencias de vida.

Al inicio emergieron preguntas como: qué es lo que yo busco aquí, qué pretendo aportar y aprender en la formación. Estas interpelaciones personales permitieron un despliegue de la conciencia de sí y de corresponsabilidad con los otros; lo anterior lo pude evidenciar en las confrontaciones que desato en mí esta experiencia, en un momento de mi vida en el que la desesperanza y la falta de confianza en los otros, opacaban mi optimismo, también en los relatos de jóvenes, hombres y mujeres que expresaban sus luchas diarias, desde sus sentires, sueños, deseos, dolores y anhelos, que se van tejiendo en el trasegar de nuestra vida cotidiana y que van condicionando ciertas formas de leer la realidad, de ubicarse en ella y de establecer nuestro marco relacional.

De mi proceso de formación, recuerdo muchos testimonios de estudiantes y docentes, en dos de los talleres “Venciendo obstáculos y Vidas Ubuntu”, en donde expresaban con tranquilidad la rabia y el dolor por ser maltratadas, así como los miedos con los que se vive en un mundo en el que legitima las violencias, el patriarcado y las injusticias, es decir **Ubuntu no solo nos permitió auto- reconocernos desde los dolores y anhelos, sino también nos dejó ser en toda la extensión.** En palabras de Norma Moreno, docente de UNIMINUTO

....“Ser parte de la Academia de Líderes Ubuntu es la oportunidad de fortalecerme, muchas veces las propias personas no sabemos que tenemos una dignidad, es decir, no nos consideramos sujetos-personas autónomas, con saberes útiles, con capacidades constructoras de sociedad, con derechos, sino simples individuos que cumplen reglas o las quebrantan. En Academia de Lideres Ubuntu, se necesita mirarnos a los ojos, intercambiar puntos de vista... para luego reflexionar a profundidad esos puntos de vista, de la mano de líderes, de formadores, de las voces de personas lejanas, de otros tiempos y lugares...y eso nos coloca frente a la maravillosa oportunidad de Ser.

Por otra parte, destaco de la formación recibida en Colombia, la relevancia que Ubuntu le da a la **dimensión relacional-emocional**, descentrando la razón como el único eje de decisión en la acción humana, reconociendo la emocionalidad como una de las columnas fundamentales, en la que se sostienen y configuran las subjetividades de las personas. De esta forma, evidencie que la emocionalidad ocupa un lugar visible y relevante al interior de las apuestas educativas y de las prácticas pedagógicas que se adelantan en la academia.

Este pilar de lo relacional-emocional fue de gran impacto en los que participamos de la formación, porque lo consideramos fundamental en un contexto como el colombiano que ha estado marcado por relaciones fracturadas, por la larga historia de violencia del país, más de 60 (sesenta) años, en los que se han perpetuado múltiples desigualdades, injusticias y exclusiones, que son manifestaciones de problemas políticos, económicos y sociales estructurales.

En un contexto tan complejo como el colombiano, es trascendental ubicar la actuación de la formación Ubuntu, como una apuesta que busca tejer puentes principalmente con lo diverso y con lo que confronta la existencia humana. En esta vía, es fundamental ampliar la actuación de UBUNTO en Colombia, ya que podría desatar procesos de cambio profundo, que permitirá ir más

allá de la observación complaciente a resignada de la realidad, tantas veces abrumadora. Es por ello que creo que Ubuntu aporta al cambio social, porque interpela y problematiza el “*curso normal de las cosas*”, particularmente el de la violencia que ha atravesado los territorios y las comunidades y que ha generado tanto dolor e indignación en la sociedad colombiana.

Ahora quiero hacer énfasis en mi segundo momento en UBUNTO ya no como participante de la formación, sino como multiplicadora y formadora en la Universidad del Pacífico en Perú, una experiencia fantástica que me posibilitó el encuentro, el verdadero encuentro, empezando conmigo misma, a través de los otros y otras, quienes aparentemente tienen diferencias culturales, formativas y éticas, conmigo. Pero cuando coincidimos en el mismo espacio, acompañados por una metodología reflexiva, nos ponemos en un mismo punto de partida: yo soy, porque tú eres.

Resalto de esta experiencia en Perú, las reflexiones que desató la formación con respecto al cuestionamiento de las lógicas de competitividad en los tiempos actuales, donde hay una exigencia del éxito relacionado con el tener, con una estética que deshumaniza, que nos llevan a ubicar a las personas que nos rodean como contrarios a los cuales neutralizar. En este contexto la Academia de Líderes Ubuntu, nos coloca frente a ello y nos ayuda a recordar que somos seres conectados por un propósito: Ser y ayudar a ser personas; personas con conflictos, pero con la capacidad para gestionarlos, en el diálogo, en el reconocimiento de ese otro frente a mí, que me confronta y que me construye.

También destaco de la formación el cómo se tejieron lazos de afecto y solidaridad e intercambios empáticos, afectivos, emocionales y simbólicos que generaron relaciones recíprocas de dar, recibir y devolver. En palabras de Luan, una de las participantes de la formación en Perú:

“Ubuntu Representó una oportunidad para acercarme a mis propias tragedias y darles un sentido más positivo. En mi vida, he tenido muchas faltas que nunca compartí pues me hubieron generado mucho dolor y tristeza.

Al inicio tuve mucho miedo de contar mi experiencia de vida pero al sentir la empatía de los otros me dio seguridad para seguir. Ubuntu me permitió reflexionar y transformar lo que pensé que eran faltas en fortalezas y sentir que servían como ejemplo de superación para otros que también enfrentaban dificultades. Agradezco a la formación haberme brindado ese espacio seguro para la construcción de autoconfianza.”

Para finalizar, hago un llamado a los asistentes a seguir expandiendo y fortaleciendo el actuar de la Academia de Lideres Ubuntu en Latinoamérica, porque es una Viva expresión de participación ciudadana a través de acciones concretas, donde hombres y mujeres demuestran su gran compromiso con avanzar en la construcción de una sociedad más justa, en una región que ha transitado en condiciones de desigualdad, según los últimos informes de la CEPAL y OXFAN la región más desigual del mundo, así como por distintos tipos de violencias y exclusiones que se dan en el marco de relaciones, racistas, clasistas, e individualistas.

Para cerrar quiero agradecer a Ubuntu por promover el cuidado **de la vida**, esta frase trasciende el campo de la semántica hacia el campo significativo, porque las nuevas luchas sociales son por la vida, por el agua, por la cultura, por las condiciones más básicas de la existencia humana, que no son tenidas en cuenta por el mundo global y su patrón de poder racial colonial.

También agradezco Ubuntu por resquebrajar y desbaratar aquellos mecanismos que han naturalizado y legitimado la violencia y la injusticia social, rompiendo con la “normalización” de las estructuras de injusticia y desigualdad social, en palabras de Svampa, 2013 “haciendo ver” lo que se muestra como invisible y “haciendo sentir” aquello que, de tanto sentirse, torna insensibles a los cuerpos.

Muchas gracias, otros mundos son posibles!!!!



Experiencia Ubuntu no Peru

Jorge Ueyonahara¹²⁷

Desde niño siempre me ha gustado aprender cosas nuevas, y como docente universitario esto se vuelve un requisito indispensable para estar actualizado y mejorar mis técnicas de enseñanza, por lo que siempre busco capacitarme para poder brindar la mejor experiencia de aprendizaje a mis alumnos, por lo que cuando me invitaron a participar de la Academia de Líderes Ubuntu, no lo dudé y dije que si.

El haber participado en la Academia de Líderes Ubuntu ha sido una experiencia muy enriquecedora, no sólo a nivel personal sino también a nivel profesional.

El Perú está pasando por una etapa difícil tanto a nivel, social, político, económico y medioambiental, en donde los problemas como la violencia, la corrupción y la informalidad están retrasando otros aspectos de desarrollo como la salud y la educación. La educación en el Perú está llena de desafíos, en donde la educación privada es en muchos casos mejor que la educación pública, puesto que solo acceden a educarse quienes tienen los recursos económicos para hacerlo, esta situación deja en mucha desventaja a muchas personas que al no tener recursos económicos optan por acceder a una educación pública de mediana o baja calidad o no reciben una educación formal y se dedican a trabajar para ganarse el sustento. Dado que hay muchas personas que no reciben educación adecuada, los problemas como la violencia, la corrupción y la informalidad tenderán a persistir pues estas personas consideran que para hacer negocios es la forma “correcta”

127 Profesor universitario en la Universidad del Pacífico - Lima; Participante en la Formación de animadores en Lima, Perú y ponente en la conferencia en el Parlamento Europeo sobre la Academia de Líderes de Ubuntu del 6 al 8 de febrero de 2019.

de hacerlo. Creándose de esta forma un círculo vicioso, que solo se podría mejorar mediante la educación.

Ubuntu llegó al Perú en la última semana de noviembre 2018 donde se llevó a cabo la Formación de Formadores y en la primera semana de diciembre el Ubuntu Week y aunque hace solo dos meses que terminó mi formación me permito hacer esta reflexión.

La Formación de Formadores nos brindó la oportunidad a 10 personas de conocer de la mano de Rui Marques la metodología Ubuntu y durante el Ubuntu Week tuvimos la oportunidad de formar a 22 personas. Justo esta semana en la que estoy acá hablando frente a Uds se está llevando en Perú la segunda edición del Ubuntu Week (en menos de dos meses), ya que hubo bastante interés durante la realización de la primera edición, y quisimos aprovechar la temporada de vacaciones de verano (opuesto a la estación de invierno en Europa) para llevar a cabo esta formación. En esta ocasión se están formando 17 formadores y 29 participantes durante el Ubuntu Week. EN Chiclayo, al norte del Perú, se formaron 45 personas, dando un total a la fecha de 123.

Ahora quiero contarles cómo Ubuntu nacido como un proyecto Europeo puede impactar en la formación de futuros líderes específicamente en Perú. Soy docente a tiempo parcial de la Universidad del Pacífico, cuyo enfoque es la formación en relación a las ciencias económicas y empresariales.

La unión de Ubuntu con la Universidad del Pacífico, se dio de forma natural, ya que ambos se enfocan en la formación de líderes. Por un lado Ubuntu se enfoca en el liderazgo de servicio por el bien común y la Universidad del Pacífico por líderes responsables por el mundo. Para mí ambos enfoques son lo mismo expresados de diferente forma en la que se busca la prosperidad mundial con responsabilidad.

Las materias que se enseñan en la universidad pueden cambiar de acuerdo a las demandas del mercado o por las nuevas tendencias mundiales, lo más valioso de todo esto es que los alumnos no sólo aprendan y dominen las materias enseñadas sino que obtengan las competencias que cada curso busca alcanzar, por lo que de algún modo el contenido del curso no se convierta en el centro de la enseñanza sino el medio por el cual se logre que el alumno desarrolle ciertas habilidades como trabajo en equipo, pensamiento crítico, ciudadanía responsable, liderazgo, entre otros, para que siempre pueda adaptarse a las nuevas situaciones que la vida profesional y personal se le pueda exigir.

Es cierto, que muchos de los temas que hoy enseño pueden ser olvidados en algunos meses y años, pero sé por experiencia propia que las diferentes actividades que se hacen en clase para reforzar la parte teórica serán difícilmente olvidadas y podrán ser recordadas por mucho tiempo o por siempre. Lo anterior se refuerza con un proverbio de Confucio “lo que oigo, lo olvido; lo que veo, lo recuerdo; lo que hago, lo aprendo”, por lo que “el hacer” (practicar) tiene un poderoso efecto e impacto inmediato en el alumno y en el desarrollo de la sesión de clase. Debo añadir que durante las sesiones de Ubuntu se realizan muchas dinámicas, que en algunos casos se requiere el uso de experiencias personales, por lo que se asegura que los conocimientos adquiridos sean puestos en práctica de manera inmediata.

La palabra Ubuntu tiene un origen africano que significa “yo soy porque tu eres” en alusión de que somos quienes somos por nuestra relación con los demás. El método Ubuntu rescata lo anterior y busca la promoción del Liderazgo de Servicio a través del desarrollo de 5 pilares. Los 3 primeros pilares son el autoconocimiento, la autoconfianza, la resiliencia que se enfocan en la persona a través de sesiones de reflexión y que constituyen un espacio de descubrimiento y crecimiento personal y, luego los 2 últimos pilares son la empatía y el servicio los cuales se enfocan en las relaciones interpersonales y se desarrollan a través de dinámicas grupales para poner en práctica aspectos como trabajo en equipo y liderazgo.

Las competencias que fomenta el método Ubuntu, como educación no formal, complementan la formación académica de los alumnos para así poder formar profesionales éticos, responsables y solidarios. Acá es donde los conocimientos y las competencias de la educación no formal y la educación formal pueden lograr sinergias que se potencian unos con otros.

Lo aprendido durante la Academia de Líderes Ubuntu me ha ayudado a explorar y reflexionar sobre mis cualidades positivas para poder potenciarlas y también sobre aquellos aspectos que requieren mejoras. La Academia de Líderes Ubuntu ha sido planificada de manera lógica en donde cada actividad y cada día tiene un objetivo específico dentro de esta experiencia. Todo esto me permitirá poner en práctica un mayor número de herramientas y de esta manera lograr que los alumnos refuercen y desarrollen sus competencias personales y que al mismo tiempo alcancen las competencias esperadas del curso.

Los cursos que dicto están relacionados con el desarrollo sostenible, en específico la Responsabilidad Social Empresarial y la Economía Circular, para lo cual se requiere que los alumnos no sólo dominen la teoría o conozcan las buenas prácticas de gestión que en esencia buscan mejorar las condiciones y expectativas de los diferentes actores económicos frente a problemas sociales y ambientales derivados de las actividades de una organización.

Tengo entendido que muchos países de la Comunidad Europea están trabajando o han implementado hojas de ruta bajo el esquema de Economía Circular tanto a nivel ciudad o como país para hacer de sus comunidades más sostenibles. La exigencia de trabajar bajo este esquema tarde o temprano llegará a que los proveedores de productos para Europa tengan que alcanzar estas exigencias, como en algún momento lo fue la Responsabilidad Social Empresarial, así que me entusiasma saber que a través de mi labor docente pueda de algún modo influenciar a las empresas peruanas que brinden productos de calidad tanto en Perú como dentro de la Comunidad Europea. La iniciativa portuguesa de Ubuntu en Perú, puede retornar a Portugal y a Europa en la forma de mejores productos y servicios que no solo cumplen

con las exigencias de los clientes, sino con los estándares de producción enmarcados dentro de la ODS 12 (Producción y Consumo Responsable).

Ahora con la incorporación del método Ubuntu espero que los alumnos y futuros profesionales puedan incorporar y practicar un liderazgo con enfoque de servicio, el cual tenga un propósito que busque alcanzar no sólo objetivos económicos sino también objetivos sociales y medioambientales en pro del bien común. Entonces el “yo soy porque tú eres” se verá reflejado en que una persona, empresa, organización o comunidad sana, sólo puede prosperar en un entorno igualmente sano.

Afortunadamente en la Academia de Líderes Ubuntu en Perú no solo han participado personas relacionadas a la Universidad del Pacífico sino también emprendedores sociales, consultores y académicos de otras universidades, con lo que se espera que el Liderazgo de Servicio pueda ser replicado en otros ámbitos de la sociedad peruana. Los participantes hemos recibido herramientas que nos han permitido descubrir nuestras fortalezas y expresar nuestros sueños más profundos, mientras creamos relaciones, puentes y esperanza de una sociedad mejor.

Es evidente que nosotros solos no podemos cambiar la situación educativa del país, pero al menos podemos impactar desde nuestros quehaceres diarios, que las acciones que tomemos no solo tengan sentido para nosotros, sino para todos.

Finalmente deseo concluir mi participación con una frase que dijo Mandela “La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo” y creo firmemente que la filosofía Ubuntu en Perú constituye una herramienta poderosa que puede ayudar a promover el desarrollo que todos queremos y necesitamos como sociedad, si queremos vivir en armonía y con prosperidad.

Muchas gracias.

Para el liderazgo de servicio



Nos gustaría creer que el concepto africano de Ubuntu hará una contribución genuina a esta nueva ética global. Dadas sus profundas dimensiones relacionales, Ubuntu cruza todo tipo de fronteras, ya sean políticas, económicas, culturales o de la sociedad civil. En consecuencia, Ubuntu tiene el potencial de influir en todas las esferas de la política pública, de la ciudadanía, del desarrollo de las personas y de la gobernanza. Podemos considerar Ubuntu como una filosofía moral o, en lenguaje posmoderno, como una meta-narrativa.

John Volmink