



## WORLDWORK

# Trabajo con el Mundo – Transformación en las Organizaciones, Comunidades, Empresas, y en el Espacio Público

Max Schupbach Ph.D.

### *¿Que es el Trabajo con el Mundo?*

El Trabajo con el Mundo (Worldwork) es un nuevo paradigma para trabajar con el cambio dentro del espectro total de la vida comunal y de las organizaciones. Su perspectiva orientada hacia los procesos introduce nuevas categorías universales para describir y trabajar con el cambio y el flujo en las organizaciones y la comunidad en general. Considera que todos somos simultáneamente observadores, participantes, facilitadores, seguidores y líderes, a pesar que en un determinado momento podríamos identificarnos con solo uno o algunos de estos roles. El Trabajo con el Mundo permite el análisis y facilitación de grupos en una variedad de escalas diferentes, que comprenden desde procesos globales a eventos locales, en el espacio público, así como en diversos tipos de organizaciones tales como empresas, organizaciones sin fines de lucro, agencias gubernamentales, comunidades religiosas etc.

En estas páginas, esperamos poder demostrar cómo la diversidad, la Democracia Profunda (Deep Democracy), la teoría de sistemas complejos, el pensamiento cuántico, y el estudio de la conciencia están intrínsecamente relacionados, y forman un nuevo paradigma – un paradigma que no es tan sólo racional, sino también poético. Este paradigma incorpora exactitud en su teoría científica, así como también el corazón latente del espíritu de la comunidad, e incluye un profundo respeto por los diversos procesos de auto-realización de los miembros individuales y las necesidades de la línea de base de las organizaciones. Es esta combinación la que permite la facilitación del proceso creativo, impredecible, a menudo intenso, de la emergencia organizacional – al ritmo dado por el conductor de una sinfonía universal.

*Gracias por su interés en el Trabajo con el Mundo. Espero que disfrute el navegar a través de estas páginas en donde resumo mi comprensión de la teoría y práctica del Trabajo con el Mundo, y en donde intento ilustrar con algunos ejemplos tomados de los proyectos en los que estoy participando actualmente, de qué se trata el Trabajo con el Mundo.*

## **Aspectos Cuantificables y No Cuantificables de la Realidad**

El paradigma de Trabajo con el Mundo, desarrollado por Arnold y Amy Mindell y sus equipos, valoriza tanto los aspectos cuantificables como los aspectos no cuantificables de la realidad, lo cual permite tener un panorama más completo y comprensible de una organización.

La aplicación de estos conceptos, que aparentemente son muy sencillos, se extiende en la práctica dentro de un amplio rango de situaciones. Las categorías cuantificable y no cuantificable son similares a las categorías visible e invisible, o tangible e intangible. Por ejemplo, cuando trabajamos sobre temas que tienen que ver con la diversidad, valorizamos componentes que se pueden “cuantificar” tales como sexo, raza, edad, clase social, orientación sexual, etc.; así como también componentes no cuantificables tales como expectativas, sueños, sentimientos, ideas, talentos, etc. Por la misma razón, el poder que está asociado a una posición específica en la jerarquía, o a un nivel socio económico en general, es con frecuencia cuantificable; mientras que los aspectos relacionados con el poder tales como “la sabiduría de los ancianos”, “la fortaleza de las convicciones morales” o “el poder de la calle”, son menos cuantificables pero tan importantes como los primeros para calcular el balance de poder. En otro campo, por ejemplo en una empresa, la igualdad de los aspectos cuantificables y no cuantificables, puede significar que la información objetiva de la cadena de valor, y los aspectos numéricos del manejo financiero son inseparables de las expectativas, temores, actitudes y conflictos que existen entre los miembros o departamentos de la organización, y que todas estas facetas juntas pueden ser vistas como una realidad indivisible. Considerar ciertos aspectos como más importantes que otros, inevitablemente dará como resultado la creación de zonas de dificultad, provenientes de los aspectos que fueron dejados de lado. En este contexto, la Democracia y la Diversidad son consideradas como principios que van mucho más allá de la justicia social y de lo que es políticamente correcto, o de la igualdad numérica, como por ejemplo, la misma cantidad de hombres que de mujeres en un comité. Por el contrario alentamos a respetar a todos los individuos, tendencias organizacionales, experiencias y estados de conciencia. Consideramos esto como indispensable para las matemáticas que encuentran y utilizan toda la información dentro de un sistema determinado.

En este sentido, el paradigma del Trabajo con el Mundo sirve como puente entre la ciencia y las humanidades, al presentar un marco de trabajo que abarca y le da valor a ambas. En el centro del encuadre filosófico del Trabajo con el Mundo están la toma de conciencia y el estudio de la conciencia. Desde este centro, el Trabajo con el Mundo establece nuevas conexiones con tres áreas básicas:

- **Establece un nexo con los descubrimientos en la mecánica cuántica, la teoría del caos y la teoría de las redes.**
- **Integra y utiliza conceptos post-modernos provenientes de la sociología, la ciencia política, la psicología y la antropología.**
- **Realza muchos de los conceptos y la sabiduría de las culturas indígenas y chamánicas y su comprensión de la importancia de la vida en comunidad y de las relaciones.**

La teoría del Trabajo con el Mundo demuestra cómo el estudio de la toma de conciencia unifica estos enfoques

*Puede encontrar más detalles sobre cómo se conectan estas teorías visitando el menú del paradigma que encuentras en la parte superior de esta página.*

## ***¿Dónde se utiliza el Trabajo con el Mundo?***

Aunque en muchos círculos el Trabajo con el Mundo es más conocido por trascender el concepto de corrección política al introducir el concepto de Democracia Profunda en el trabajo con la diversidad, su rango de aplicación es virtualmente ilimitado.

***Aquí esbozamos algunas de las áreas en donde aplicamos el Trabajo con el Mundo. En cada una de ellas, el Trabajo con el Mundo ofrece un enfoque completamente novedoso. Para despertarles la curiosidad, incluyo en cada área un ejemplo de una innovación producto de su aplicación. Cuando navegue por las diversas páginas, se dará cuenta de que los ejemplos seleccionados representan sólo una pequeña parte de lo que es una manera fundamentalmente diferente de percibir y trabajar con cada una de estas áreas.***

- **Transformación Organizacional orientada a los procesos: Desarrollo organizacional y programas de transformación para grupos, empresas, organizaciones sin fines de lucro, redes, iniciativas de organizaciones de bases.** *Ejemplo de innovación: Mostramos cómo es que aún las mayores dificultades contienen incorporadas en sí mismas múltiples soluciones, a las que el grupo puede acceder para un cambio sustentable desde dentro.*
- **Facilitación de foros abiertos para grupos de hasta 1000 personas en reuniones del pueblo para tratar varios temas de interés público.** *Ejemplo de innovación → Tratamos y sacamos a la luz los temas más volátiles, aquellos que con mayor frecuencia se evitan, y mostramos su valor para la construcción de la comunidad.*
- **Facilitación de foros abiertos en escenarios organizacionales, tales como interacciones en las relaciones que se dan dentro del marco de un directorio empresarial e interacciones en las relaciones entre accionistas y directivos.** *Ejemplo de innovación → Facilitamos la toma de conciencia y el uso conciente de los rangos y el poder, lo que resuelve distanciamientos personales y*

*departamentales crónicos, que han permanecido ocultos por largos períodos de tiempo.*

- **Desarrollo de estrategias orientadas a los procesos y su implementación en todos los niveles organizacionales, utilizando un enfoque dirigido a la multiplicidad de niveles y a la diversidad.** *Ejemplo de innovación → Tenemos un proceso para tratar el tema de la visión de la empresa, que incluye todos los niveles organizacionales y ayuda a descubrir el mito organizacional básico, el carácter individual y atemporal de una organización, lo que constituye su mayor potencial y fuente de poder.*
- **Programas para el desarrollo del liderazgo individual y colectivo así como entrenamiento en liderazgo para las áreas de negocios, política, gobierno, organizaciones sin fines de lucro, iniciativas de reforma socio-económica, grupos de jóvenes, etc.** *Ejemplo de innovación → Establecemos vínculos entre el ser conciente y el concepto de mundos paralelos, proveniente de la física, para que los líderes puedan comprender situaciones complejas y manejarlas con fluidez.*
- **Formación de equipos y facilitación dentro de ellos.** *Ejemplo de innovación → Contamos con una metodología que permite a los miembros de los equipos experimentar los aspectos autorreguladores de las crisis, y usarlos para conseguir un nuevo nivel de cooperación.*
- **Planificación Urbana.** *Ejemplo de innovación → Utilizamos aspectos cuantificables y no cuantificables del sector o espacio público para facilitar nuevas relaciones entre los encargados de la administración de las ciudades, empresas, fuerzas políticas y comunidades marginales. Ejemplo de ello es el proyecto del “Trabajo Ciudadano – Terapia para la Ciudad.”*
- **Programas para el cambio socio-económico.** *Ejemplo de innovación → Hacemos que los talentos individuales escondidos y que emergen durante las crisis personales, se hagan visibles, y los utilizamos como un concepto clave en los “Líderes del Mañana”: programa de desarrollo de liderazgo para desempleados y/o gente sin hogar.*
- **Resolución de conflictos en varios niveles, en áreas de conflicto tales como el Medio Oriente, los Balcanes, Irlanda.** *Ejemplo de innovación → Entendemos que el conflicto y aun la guerra son un primer paso para la creación de mayores relaciones entre grupos, y que puede proporcionar a todas las partes involucradas una actitud inicial de apoyo.*
- **Resolución de conflictos dentro de organizaciones entre los que se incluyen temas como fusión de organizaciones, conflictos entre departamentos, y relaciones industriales, etc.** *Ejemplo de innovación → Demostramos como estos conflictos están organizados por un “fantasma/espíritu” organizacional, o campo auto-organizador, y se puede utilizar con el propósito de ampliar las perspectivas de los participantes con respecto al poder y potencial de la organización.*

- **Modelos para el cuidado de la Salud.** *Ejemplo de innovación → Demostramos cómo se pueden entender los aspectos multiculturales, las relaciones entre el paciente, la persona a cargo del cuidado del paciente y personal médico, y una gran diversidad de modelos médicos como parte de una realidad única, que necesita de los recursos y la participación de todos quienes están comprometidos emocionalmente y tienen fuerte interés para crear un futuro sostenible.*
- **Nuevos modelos de participación para programas educativos.** *Ejemplo de innovación → Maestros, alumnos y facilitadores son roles que rotan, y que se pueden utilizar para crear un programa educativo en donde la construcción de la comunidad, el desarrollo personal y el tradicional aprendizaje en base en los contenidos se formulan como un todo integrado.*
- **Resolución de conflictos en el lugar de trabajo.** *Ejemplo de innovación → Mostramos cómo los conflictos que se dan en las relaciones entre individuos, en el lugar de trabajo, son locales entre las personas y no-locales dentro de la organización. Esta toma de conciencia al respecto se puede utilizar para aliviar la tensión entre los individuos y, en segundo lugar, para apoyar el desarrollo futuro de la organización como un todo. Las partes en conflicto pueden participar activamente en este proceso, en todos sus niveles.*
- **Nuevas ideas sobre facilitación en línea y la formación de comunidades electrónicas.** *Ejemplo de innovación → Demostramos cómo algunos conceptos de la teoría de redes tales como los fenómenos del “mundo pequeño” o los grados de separación se amplían cuando uno los combina con el enfoque de los tres niveles, acerca del cuál leerá en la página siguiente.*
- **Mediación entre el que comete una falta grave y la víctima.** *Ejemplo de innovación → Desplegamos los procesos que están manifestándose detrás de la venganza y la culpa para poder utilizarlos como fuerzas estimulantes para crear una solución restauradora de justicia.*

## **Los Pilares del Paradigma de Trabajo con el Mundo (Worldwork) – una Perspectiva, una Metodología, y un Camino de Inspiración Personal**

### **La Perspectiva del Trabajo con el Mundo**

La perspectiva del Trabajo con el Mundo considera a cada persona, grupo, y evento como igualmente importantes para el futuro emergente de la comunidad y del planeta. Esta

perspectiva diferencia entre tres niveles, que nosotros creemos son como mundos paralelos.

Los primeros dos niveles son definidos como los aspectos cuantificables y no cuantificables de grupos y organizaciones. El nivel cuantificable crea una realidad de consenso que, por ejemplo, tiene componentes tales como hechos organizacionales, pero también estructuras organizacionales, metas estratégicas, las mejores prácticas para lograrlas, etc. Los aspectos no cuantificables consisten de impulsos y tensiones creativas, tales como entusiasmo, envidias, luchas de poder, etc. En el tercer nivel, la perspectiva del Trabajo con el Mundo incluye el darse cuenta de un sentido de conexión entre todos y todo, de una base común no dualista, en la que las polaridades perturbadoras no existen más.

Estos tres niveles se ven como perspectivas de igual importancia. Se trata de mundos paralelos que sólo parecen estar en conflicto o ser irracionales desde un punto de vista Newtoniano. La Mente Cuántica, que es consciente y está abierta a la tendencia auto reflejante del universo, los experimenta simultáneamente con enfoques cambiantes, y fluye entre ellos fácilmente. Esta perspectiva, junto con la metodología, puede ser utilizada por ejemplo para resolver conflictos y crear sinergia entre una parte racional, orientada hacia los hechos de la organización, y los sentimientos, la parte del grupo orientada hacia las relaciones.

Los tres niveles interactúan juntos y crean un cuadro que muestra un proceso que es esencialmente creativo y significativo, jalado hacia el futuro tanto como impulsado desde el pasado. Descubrir este significado nos permite co-crear un futuro emergente, y observar cómo eventos aparentemente no relacionados e incluso perturbadores encajan en su lugar, creando un cuadro más amplio. Desde esta perspectiva, encontramos que la mayoría de problemas contiene su propia construcción de soluciones.

## **La Metodología del Trabajo con el Mundo**

La metodología del Trabajo con el Mundo incluye conceptos, métodos, e intervenciones para facilitar procesos emergentes en estos tres niveles, y para ayudar a las organizaciones a hacer cambios conscientes para la co-creación de sus propios futuros. En lugar de trabajar para superar obstáculos que se erigen entre nosotros y nuestras metas, nosotros encontramos y seguimos las corrientes auto-organizadoras que existen en los grupos y las utilizamos como puertas de entrada hacia universos paralelos.

Algunos de los conceptos del Trabajo con el Mundo, como la idea de campo en la física, tienen sus orígenes en la ciencia moderna. Éste conceptualiza un fenómeno, donde advertimos el efecto de una fuerza estructurante sobre la realidad, sin que la realidad esté en contacto físico con la fuente. Un ejemplo de esto sería la gravedad, donde una fuerza de campo que rodea a un cuerpo de masa finita empleará fuerzas sobre otros cuerpos sin tener que estar en contacto con ellos. El concepto del Tao de los antiguos chinos se puede entender como algo similar. El Tao, que no se puede poner en palabras, es considerado como el principio organizativo de la realidad. Aunque no se puede ver o siquiera expresar, el Tao influye en todo. Los campos organizan la vida de las organizaciones, haciéndonos sentir que nosotros no tenemos el poder de influir en los grupos de los que formamos parte o que incluso conducimos.

Otros conceptos del Trabajo con el Mundo se han utilizado por milenios en tradiciones espirituales e indígenas alrededor del planeta. Por ejemplo, el concepto de ensoñación – como nosotros lo usamos en el Trabajo con el Mundo – se origina a partir de los aborígenes australianos. Este concepto se refiere a un proceso de imaginación creativa del que observamos que nosotros mismos somos parte, con o sin nuestra intención conciente. O, para decirlo de otra manera, combina la noción de tendencias auto-organizativas de sistemas hacia el equilibrio, con un sentido de toma de conciencia y direccionalidad significativa.

La idea que nosotros podemos mirar la “ensoñación” de una organización sugiere que si notamos que la organización se comporta en algunos momentos como si fuera autónoma, no deberíamos pensar en un auto sin conductor que está fuera de control, sino más bien en un organismo encantado que sigue sus propios impulsos inteligentes, posiblemente no lineales pero sin embargo significativos– un reconocimiento que no siempre es inmediatamente accesible al pensamiento lineal de los participantes.

Otro concepto del Trabajo con el Mundo, el “rol del fantasma/espíritu”, diferencia la amplitud con la que un grupo se identifica con su participación en un evento particular. Por ejemplo, algunos miembros de una organización podrían usar la palabra “nosotros” cuando se refieren a algo con lo que ellos se identifican, y las palabras “la organización” cuando se refieren a algo que ellos sienten que no está bajo su control. La declaración: “Todos trabajamos arduamente, pero la organización no lo valora”, es un ejemplo simple de este fenómeno. En este caso, “la organización” se presenta como un tipo de figura fantasmal que no parece valorar el trabajo de cada uno, como una presencia no-local que parece perturbar a algunos miembros. Si le damos una voz a estos “fantasmas/espíritus”, los grupos pueden encontrar su significado y potencial creativo subyacentes. En este caso, por ejemplo, los miembros podrían representar al fantasma/espíritu de la organización en una representación teatral, y a través de este proceso descubrir que ellos necesitan cambiar la organización mediante una mayor valoración de los unos a los otros.

El Trabajo con el Mundo define el punto en el que el desarrollo reta a un grupo a identificarse con una idea o experiencia que es nueva para ellos como **el umbral**. En el ejemplo anterior, el umbral para estos participantes es identificarse ellos mismos con ser realmente la organización que consideran los están victimizando. Al hacerlo, el cambio organizacional puede ocurrir allí de inmediato, en esa sesión, entre aquellos presentes, gracias a la valoración del uno al otro.

Como el umbral es el punto focal que tiene el potencial más grande para el cambio y es lo más cercano a la corriente auto-organizadora de la organización, es a menudo percibido como un área en la que las cosas se están saliendo de control.

El Trabajo con el Mundo contiene un cuerpo de técnicas e intervenciones que rastrean las experiencias de los participantes emocionalmente involucrados en sus múltiples niveles. Como las intervenciones están directamente ligadas a las experiencias reales de los participantes, los miembros del grupo no necesitan prescribir al paradigma del Trabajo con el Mundo. Esta idea es especialmente importante en el área de resolución de conflicto.

## **El Trabajo con el Mundo (Worldwork) como un Camino de Inspiración y Desarrollo Personal**

La decisión de una persona de conducir, facilitar, y participar activamente en la organización y vida de la comunidad está fundada en una profunda inspiración. La "llamada" que inició la decisión exterior de trabajar en esta arena organiza y facilita el camino de aprendizaje y la dirección de desarrollo personal del individuo. El aprendizaje, en nuestra opinión, está en gran parte basado en conectarse con este proceso interior, y en descubrir el propio mito personal que está en conexión con el mundo en general, tanto como con una organización dada. La enseñanza es la facilitación de la conexión entre el enseñando y el camino del enseñando. Este camino de inspiración une el paradigma, la metodología, y la personalidad del facilitador/líder/persona mayor dentro de un todo perfecto, y es la fuente de las actitudes y sentimientos que cada uno de nosotros trae a nuestro trabajo. Al colocar la toma de conciencia en el centro de nuestras observaciones, investigación, e interacciones personales, aprendemos a creer en nuestros potenciales reales innatos, y podemos desarrollar naturalmente la autenticidad e inteligencia emocional que enlaza metodología y perspectiva en una experiencia humana vivida y sentida. Las maneras únicas en las que trabajamos, facilitamos, y conducimos no pueden estar separadas de nuestro centro individual de valores acerca de la vida, la comunidad, nuestro rol en ella, y nuestro rol en el mundo en general.

### ***Historia del Desarrollo del Trabajo con el Mundo***

El Trabajo con el Mundo es un paradigma hijo del Trabajo con Procesos. Ambos paradigmas están centrados alrededor del rol que cumple la toma de conciencia en la forma en que asignamos valor a los aspectos no cuantificables y cuantificables de la realidad. El Trabajo con Procesos fue desarrollado por Arnold y Amy Mindell y sus asociados y se ha desarrollado en los últimos 30 años como un paradigma comprehensivo que introduce la investigación innovadora de la conciencia dentro del marco de trabajo moderno y aporta nuevos impulsos en la física, matemáticas, medicina, psicología y el estudio del comportamiento colectivo.

El Trabajo con Procesos es principalmente conocido como un modelo psicoterapéutico comprehensivo para el desarrollo personal. Sin embargo, se aplica en una gran diversidad de áreas, como en el trabajo con síntomas del cuerpo, estados de coma, y también en el teatro, filmación de películas, y representaciones creativas.

El Trabajo con el Mundo surgió del modelo del Trabajo con Procesos, hace 15 años, y desde entonces Arnold y Amy Mindell y el equipo de Trabajo con el Mundo han investigado, escrito sobre él, aplicado, probado, y desarrollado. Tanto el Trabajo con Procesos como el Trabajo con el Mundo son paradigmas emergentes, sujetos a continuo debate y cambio. Usted está invitado/a a formar parte de alguno de los grupos de debate electrónico y a participar en su desarrollo.



## **Más Información y Capacitación**

*Disfrute navegando por estas páginas, y para una visión más profunda del Trabajo con el Mundo, visite los vínculos de la biblioteca y vínculos de trabajo en redes de libros y artículos sobre el tema y otros sitios de la web – incluso la página principal de sus fundadores –. También puede conectarse con grupos de debate que discuten sobre el Trabajo con el Mundo y el Trabajo con Procesos. Los vínculos con el sitio de la web también lo conducirán a diversos programas de entrenamiento y grados académicos que incluyen el Trabajo con el Mundo por todo el planeta y a varios grupos de debate electrónico sobre temas que están relacionados con este paradigma.*