
LA CAPACIDAD DE PARTICIPAR EFECTIVAMENTE EN LA CONSULTA

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿Cómo contribuye la consulta a investigar la verdad de las cosas?
- ¿Qué cualidades personales contribuyen a una buena consulta?
- ¿Qué pasos pueden guiarnos en la resolución de un problema o en el logro de un objetivo?

La Búsqueda de la Verdad

"Los Ciegos y el Elefante"

Seis ciegos vivían en la India, al lado de un camino. Cada día pasaban elefantes por ese camino. Los ciegos escuchaban a la gente hablar de los elefantes y se les despertó la curiosidad. Se preguntaban: ¿Cómo será un elefante?

Entonces uno de los ciegos tuvo una idea.

"Mañana cuando pasen los elefantes, podemos parar al niño que los cuida y pedirle que nos permita tocar a uno. Así, podremos darnos cuenta como son."

Al día siguiente los ciegos llevaron a cabo su plan. Hubo un ciego que estaba muy viejo y no podía caminar bien así que le dijo a los demás: "Esperaré aquí, y luego ustedes me pueden contar cómo es un elefante."

El primer ciego tomó la trompa del elefante, y luego exclamó: "Ya sé cómo es un elefante; es como una culebra."

El segundo ciego abrazó la pierna del elefante, y gritó: "Claro. Un elefante es como el tronco de un árbol."

El tercer ciego palpó la panza del elefante, estirando sus brazos a los dos lados tanto como pudo: "Un elefante es como una pared," concluyó.

El cuarto ciego agarró la cola del elefante, y exclamó: "Un elefante es como una soga" y el quinto ciego tocó el gran colmillo del elefante y gritó: "Ya sé. Un elefante es como un pico."

Todos regresaron y empezaron a contarle al último ciego como era un elefante.

"Es como una culebra."

"¿Qué dices? No tiene nada que ver con una culebra. Es como el tronco de un árbol."

"No. Es como una pared."

"Todo están locos. Es como una soga."

"¿Qué pasa con ustedes? ¿No se dieron cuenta que es como un pico?"

Los cinco ciegos comenzaron a discutir entre sí. Cada uno insistía en que él tenía la razón, y se burlaban de las ideas de los demás. Siguieron así hasta que finalmente el último ciego les dijo:

"Creo que así nunca sabremos cómo son en verdad los elefantes"

EJERCICIOS

1. ¿Por qué comenzaron a pelear los ciegos entre sí?

2. ¿Cuál de los ciegos tuvo la razón?

3. ¿Cómo podrían los ciegos haber aprendido más acerca de cómo es un elefante?

4. ¿Qué lecciones podemos aprender de este cuento?

Se ha definido la primera responsabilidad moral como investigar, reconocer y aplicar la verdad. Pero en el campo social, ¿cómo podemos saber qué es la verdad? Cada persona tiene una opinión diferente y a menudo algunas de ellas están convencidas de que tienen toda la razón, toda la verdad. Como resultado, la persona se aferra neciamente a su propia idea y trata de imponerla, segura de que esta idea promoverá mejor el objetivo deseado.

**La primera
responsabilidad
moral investigar,
reconocer y aplicar
la verdad**

Cuando cada persona se apega a sus opiniones y se niega a abrir su mente para tratar de comprender las ideas de los demás, surge el conflicto y la desunión, los cuales tienen el efecto de bloquear cualquier acción o progreso. Para evitar este problema, que es común en cualquier agrupación social, es necesario aprender el arte de la consulta.

¿Qué significa el término "consulta"? La consulta es una forma de diálogo dirigida a la toma de decisiones en forma cooperativa. Se caracteriza por el **intercambio** de perspectivas sobre un tema o problema con el fin de llegar a una conclusión que integra la riqueza de una diversidad de enfoques. Considerar e **integrar** los distintos enfoques por medio de la consulta permite alcanzar un entendimiento de la verdad sobre las cuestiones presentadas.

Puesto que la finalidad es alcanzar la verdad, hay que cuidar de que la consulta no se degenera en "un campo de batalla para la oposición y las opiniones egoístas," ya que "el **antagonismo** y la contradicción son desafortunados y siempre destructivos de la verdad."

Aquí no se usa el término "consulta" en el sentido de buscar el asesoramiento de un experto. Más bien, "consulta" se refiere a un libre intercambio de opiniones entre todos los participantes, en el cual se respeta a todos por igual, sin que influya la posición social o profesional de uno o de otro.

EJERCICIOS

1. ¿Cuál es la finalidad de la consulta?

2. ¿Qué sucede cuando una persona se aferra neciamente a su propia opinión?

3. ¿Qué tiene que ocurrir para llegar a una decisión por medio de la consulta?

4. Escriba lo que usted entiende de las siguientes palabras y luego discútalas en su grupo:

intercambio

integrar

antagonismo

"Tienes Razón"

Había una asamblea que trataba de practicar la consulta, pero frecuentemente los miembros se contradecían unos a otros y terminaban discutiendo, sin llegar a ningún acuerdo.

Esta fue su condición cuando les visitó el Dr. Muhájir, un hombre con mucha experiencia en la consulta, y les pidió que le contaran sus problemas.

El escuchó con gran interés a cada miembro de la asamblea explicar el problema desde su punto de vista, y después de que cada uno terminaba, él contestaba: "Tienes razón."

Ocho miembros hablaron, cada uno dando un punto de vista diferente, y a cada uno el Dr. Muhájir le contestó: "Tienes razón."

El noveno miembro de la asamblea no pudo aguantar más y protestó: "Dr. Muhájir, ellos han presentado ocho puntos de vista diferentes y tú le has dicho a cada uno que tiene la razón."

Con una sonrisa Dr. Muhájir le contestó: "Tú también tienes razón."

Luego explicó cómo cada punto de vista contiene una parte de la verdad. Aunque parecen contradictorios, hay que aprender a encontrar la verdad en cada perspectiva y luego integrarlas para tener una visión más amplia de la verdad.

Integración de Perspectivas Distintas

Una vez que se acepta la necesidad de "alcanzar la luz de la verdad", es más fácil comprender que las diferentes opiniones, que a veces parecen ser contradictorias, de hecho son diferentes perspectivas, o lentes, por las cuales se pueden ver distintos aspectos del tema.

Aunque cada ser humano tiene la potencialidad de reflejar todas las virtudes, cada persona tiene una virtud dominante, la cual influye en su percepción de la realidad. La virtud dominante de una persona puede ser la justicia; de otra, la compasión; de otra, la paciencia. Entonces, sea el tema que fuere, la persona lo comprende desde la perspectiva de esa virtud. Esta es la razón por la cual algunas personas siempre piensan de manera diferente de nosotros, no importa de qué asunto se trate.

Aunque esto puede ser muy frustrante, una vez que desarrollamos un verdadero deseo de comprender más de la verdad, aprenderemos a apreciar estos distintos puntos de vista y haremos un esfuerzo sincero para tratar de comprenderlos. En resumen, la clave de una buena consulta es abrir la mente para tratar de comprender la verdad desde tantas perspectivas diferentes como sea posible y luego integrarlas para lograr una comprensión más completa de la verdad.

Aunque cada ser humano tiene la potencialidad de reflejar todas las virtudes, cada persona tiene una virtud dominante

Si todos los participantes comprenden este proceso de la búsqueda de la verdad, y la necesidad de ello para poder llegar a decisiones óptimas, esto influirá mucho en su forma de proceder dentro de la consulta. Quien expresa una opinión no la proclamará como correcta y acertada, sino que la ofrecerá como una contribución al **consenso** de opinión; ya que la luz de la realidad aparece cuando dos opiniones coinciden.

Asimismo, considerará todas las opiniones con la mayor serenidad, calma y compostura. Antes de expresar su propia idea, reflexionará cuidadosamente sobre los puntos de vista ya presentados por otros. Si encuentra que una opinión expresada con anterioridad es más verdadera y valiosa, la aceptará, en vez de aferrarse tercamente a su propia opinión. Hará todo lo posible por llegar a la unidad y la verdad.

EJERCICIOS

1. ¿Cuál es la moraleja de la anécdota "Tienes Razón"?

2. ¿Por qué tienen las personas diferentes puntos de vista?

3. ¿Por qué es positivo tener diferentes puntos de vista?

4. ¿Con qué actitud es recomendable ofrecer una opinión en una consulta?

5. ¿Qué actitud es recomendable tomar hacia las opiniones de los demás?

Transformación Colectiva

Participar en la consulta no sólo es uno de los medios más eficaces de buscar la verdad, sino que también es un elemento clave en la transformación colectiva y el establecimiento de una sociedad mejor. Sin la consulta no se puede avanzar mucho en fomentar la unidad en diversidad, formular una visión compartida, transformar relaciones de dominación en relaciones de interconexión, reciprocidad y servicio, o establecer la justicia.

Cada una de estas capacidades exige la habilidad de fomentar la expresión de las opiniones de otras personas, de escucharlas con respeto y comprensión, y de tomar en cuenta los diversos intereses y necesidades expresados. Por eso, entre todas las capacidades de liderazgo moral la consulta es una de las más importantes y necesarias para desarrollar y pulir.

EJERCICIOS

1. ¿Por qué es necesaria la consulta en el proceso de transformación colectiva?

Lineamientos para una Consulta Productiva

Para realizar una consulta productiva, es importante que todos los participantes estén conscientes de los siguientes lineamientos y que se esfuercen para practicarlos dentro de la consulta.

A) *Buscar la comprensión y el entendimiento*

Un aspecto inicial relevante de la consulta es entrar a esta con la intención de buscar comprender una situación y entender las causas y efectos de esta. Una actitud de buscar la comprensión nos pone en una condición a ser más objetivos, imparciales y a ver desprendidamente las causas, eventos y condiciones que generan una situación o problema a analizar. Complementariamente la actitud de comprender nos ayuda a primero comprender los puntos de vista y lo que dicen los demás y luego a pensar en ser comprendido por los demás. Adicionalmente, la actitud de buscar la comprensión nos pone en una situación de buscar escuchar a los demás los puntos de vista, a validar sus opiniones y a considerar con interés lo que cada quien tiene que decir.

B) *Los participantes muestran afecto, armonía y sinceridad en sus relaciones unos con otros.*

Es muy difícil, sino imposible, realizar una consulta productiva, si existen sentimientos de alejamiento, suspicacia, rechazo o desconfianza entre los miembros del grupo. Por eso, todos los miembros deberían tomar la responsabilidad, tanto dentro como fuera de las reuniones, de actuar de una manera que promueva afecto, unidad y aprecio entre los miembros del grupo. Muchas veces son las acciones pequeñas -una tarjeta, una visita, una oferta de colaboración- las que fortalecen los sentimientos positivos, el respeto y la confianza entre las personas.

Cuando hay que consultar con personas desconocidas, es importante procurar que ellas se sientan bienvenidas y aceptadas por los demás. Un saludo cálido y un esfuerzo sincero de hacerles sentir como miembros valiosos del grupo prepararán el camino para una consulta productiva.

Es muy difícil, si no imposible, realizar una consulta productiva, si existen sentimientos de alejamiento, suspicacia, rechazo o desconfianza

Cuando todos están de acuerdo, iniciar la reunión, por ejemplo, con la lectura de un pensamiento inspirador o con oraciones, puede ayudar a elevar los sentimientos y a recordar a todos de la importancia de la armonía y la unidad.

C) *Los participantes expresan sus propios pensamientos con absoluta libertad.*

Para tener una comprensión más completa de la verdad, es importante escuchar diferentes puntos de vista, ya que cada persona percibe las cosas de diferente manera. Cuando se logra integrar la verdad contenida en estas diferentes perspectivas, emerge una visión más clara y amplia de la realidad. Por eso, dentro de la consulta no hay que temer la diversidad de opiniones, sino aprender a alentarla y respetarla.

A veces hay personas que no se animan a dar sus ideas dentro de la consulta. Puede ser que

son tímidas por naturaleza, o que tienen ideas distintas de los demás y temen ser criticadas. Si no participan, el grupo entero está privado de su percepción de la verdad, y su propia comprensión se queda más limitada.

Por eso, es importante recalcar que cada miembro del grupo tiene la responsabilidad moral de expresar su conciencia, como una parte del proceso de la búsqueda y aplicación de la verdad. Por otra parte, el coordinador o coordinadora del grupo puede alentar a los miembros callados del grupo a participar, preguntándoles específicamente si tienen algo que quieren decir.

EJERCICIOS

1. Si no existe armonía y afecto entre los miembros, ¿cómo afecta esto la consulta?

2. Dar ejemplos de algunas acciones que ayudan a promover la armonía y el afecto.

3. Si una persona se da cuenta de que su idea es muy distinta de las ideas de los demás, ¿debería contenerse de darla para que no haya conflicto? Explique.

4. ¿Qué debería hacer el coordinador si nota que algunos miembros no han dado sus opiniones?

C) Cada participante expresa su opinión con cortesía, dignidad, cuidado y moderación

Puesto que el propósito de la consulta es buscar la verdad en un espíritu (actitud) de unidad, es importante que cada participante cuide su forma de expresarse, evitando la agresividad, la burla, el menosprecio, la terquedad y el ataque. Más bien, debe tratar de presentar sus ideas con objetividad y expresarlas en un tono amable, para que los demás puedan considerarlas basadas en sus méritos, y no simplemente reaccionar emocionalmente a ellas.

Esto es aún más importante, cuando la idea que presenta una persona contradice la idea de otra. El choque de opiniones puede conducir a una mejor comprensión de la verdad, pero el choque de personalidades generalmente oscurece la verdad.

D) *Cada participante escucha cuidadosamente las ideas de los demás.*

Quizás la actividad más importante de la consulta es escuchar. Cada persona debe escuchar activamente, mostrando atención e interés en lo que dicen los demás. Cuando es oportuno, puede hacer preguntas para aclarar el mensaje o la visión de la persona que está hablando. Escuchar de ésta manera comunica respeto hacia las demás personas y les da ánimo para expresar sus opiniones libremente. De esta manera el acto de escuchar activamente contribuye a la unidad del grupo.

Quizás la actividad más importante de la consulta es escuchar.

Además, la persona que escucha activamente logra informarse bien de las diversas ideas presentadas por los miembros del grupo. Como resultado, no alargará la consulta repitiendo las opiniones dadas por otras personas. Asimismo, podrá sugerir conclusiones que integran las ideas de varios participantes. De esta manera, saber escuchar bien es una destreza que agiliza la consulta y la ayuda a llegar a su objetivo.

E) *No se permite que nadie menosprecie la idea de otro.*

El menosprecio atenta contra la base misma de la consulta. Causa desunión, limita la libertad de expresión, e impide que se pueda integrar los diferentes enfoques de la verdad en una visión común más amplia. Debido al gran daño que provoca el menosprecio, es necesario hacer un máximo esfuerzo para evitarlo por completo.

F) *Si alguien contradice la opinión de uno, no debe alterarse, ya que de las diferentes opiniones puede saltar la chispa de la verdad.*

Para lograr esto todos han de comprender claramente que el propósito de la consulta es lograr una visión más amplia de la verdad y llegar a una mayor comprensión de una situación por medio de la integración de enfoques distintos, y no de tratar de imponer su propio enfoque y "ganar" a los demás.

Al comprender claramente este propósito, se dará cuenta de que la diversidad de opiniones es algo positiva. Entonces, cuando alguien propone una opinión contraria a la suya, se hará el esfuerzo de mantener la calma, de escuchar la nueva idea con una mente abierta, y de tomar en cuenta las perspectivas presentadas en ese enfoque que habían sido pasadas por alto en el suyo. Claro está, este proceso no es fácil. Exige desprendimiento, autodisciplina y práctica.

EJERCICIOS

- 1.** ¿Cómo contribuye el escuchar activamente con una consulta exitosa?

2. Explique la diferencia entre el choque de ideas y el choque de personalidades.

3. ¿Cómo daña el menosprecio a la consulta?

4. ¿Qué actitud es recomendable tomar hacia las ideas contrarias a las suyas?

G) Nadie insiste en su propia opinión, ya que la terquedad y la persistencia en el propio parecer conducirán en último término a la discordia y a la disputa, y la verdad permanecerá oculta.

A veces las personas insisten neciamente en sus propias opiniones porque todavía consideran la toma de decisiones como un campo de batalla para la imposición de opiniones egoístas, en que uno gana o pierde, o porque tienen un interés personal oculto que determinada decisión favorecerá.

Otras veces una persona repite varias veces la misma opinión porque sinceramente cree que tiene una buena idea. Pero siente que los demás no lo están escuchando o poniendo la debida atención. En tal caso, queda al criterio concienzudo de la persona decidir hasta cuántas veces vuelve a mencionar la idea, y hasta cuándo aceptar el hecho de que, por la razón que fuere, los demás no respondan a su idea.

Cuando el coordinador siente que alguien está insistiendo mucho en su opinión, el puede recordar a todos los participantes del propósito de la consulta y sus lineamientos, y pedirles, por una parte, no insistir mucho, y por la otra, escuchar cuidadosamente las opiniones de todos para así llegar a una visión más amplia de la verdad.

H) Si la discusión lleva a conflictos, odio o antagonismo, hay que posponer la discusión del tema.

Si esto sucede, es claro que no se han seguido bien los lineamientos de la consulta. Puesto que es difícil volver a actuar con calma, una vez que se han calentado los ánimos, lo más recomendable es suspender la discusión del tema, o si es necesario, hasta suspender la reunión. Más tarde, cuando se vuelve a tocar el tema, es de especial importancia recordar a todos la importancia de seguir todos los lineamientos para una consulta productiva y de tratar sinceramente de comprender las opiniones ajenas.

I) Es importante integrar los puntos positivos de cada opinión, con el objetivo de llegar a una decisión unánime, si es posible.

Cuando el proceso funciona bien, y todos tratan de comprender el valor que hay en cada punto de vista y la forma en que las diferentes opiniones pueden complementarse unas a otras, gradualmente el grupo logra una comprensión compartida del problema. Una vez que se comparte una visión común del problema, es más fácil encontrar soluciones con que todos estén de acuerdo. Por el contrario, si se comienza proponiendo soluciones, antes de llegar a una unidad de visión, es más probable que cada quien se aferre a su propia propuesta y mire las propuestas contrarias como mutuamente exclusivas. Es importante buscar una decisión unánime si es posible, sino llegar a un acuerdo con la voz de la mayoría. Seguir la decisión de la mayoría implica una cualidad de humildad y respeto por la decisión de la mayoría y de los demás.

Una vez que se comparte una visión común del problema, es más fácil encontrar soluciones con que todos estén de acuerdo

EJERCICIOS

- 1.** ¿Cuáles son algunos de los motivos que llevan a las personas a insistir en su propia opinión?

- 2.** Si la consulta lleva al conflicto, ¿qué es lo más recomendable hacer?

- 3.** ¿Por qué es recomendable tratar de establecer unidad de visión sobre un asunto antes de proponer soluciones a ello?

J) Ninguno de los miembros censura la decisión una vez que haya sido tomada, ya que tales críticas impedirán que se lleve a cabo la decisión.

Para que funcione bien el grupo, su unidad es vital. Sin ella, no se podrá realizar nada. Por eso, es importante que todos comprendan y expresen su voluntad de apoyar las decisiones del grupo.

Una vez que una decisión haya sido tomada, aunque haya sido por mayoría y no por unanimidad, todos los miembros del grupo deben colaborar en implementarla, especialmente las personas

que no estaban a favor de ella en la reunión. ¿Por qué?

Pensemos en lo que sucede en el caso contrario, cuando algunos miembros critican la decisión tomada, explican que ellos no votaron a favor de ella, niegan prestar su apoyo, y tratan de generar una actitud negativa en los demás. A menudo, logran que la decisión tomada no sea bien implementada o que no dé un resultado positivo. Entonces, los que estaban a favor comienzan a culparles a ellos, diciendo: "Si no se hubieran opuesto a nosotros, habría salido bien" y la minoría se defiende: "No, la idea era mala desde el principio. Ya les dijimos." Como resultado, nunca se sabe claramente cuál fue la verdadera razón para el fracaso. Peor todavía, se ha roto la unidad del grupo, y puede ser muy difícil volver a unirlo.

Pero si la minoría acepta la decisión, y pone el ejemplo en trabajar para implementarla, sin ninguna crítica o "pero", se mantiene la unidad. En tal caso, si la acción no sale bien, todos juntos se darán cuenta de ella y pueden surgir otras alternativas mejores.

Este lineamiento significa que la acción es una parte integral del proceso de consulta, porque por medio de ella se puede evaluar hasta qué punto se ha descubierto la verdad. Cuando la aplicación de la decisión hecha en la consulta lleva al fin deseado y no hay efectos secundarios no deseados, entonces podemos concluir que la decisión fue correcta. Pero cuando la acción no lleva precisamente al fin deseado, o provoca otros problemas inesperados, esto demuestra que todavía no se ha comprendido el problema desde suficientes perspectivas y genera la necesidad de más consulta para acercarse a una comprensión más completa de la verdad. De esta manera la consulta lleva a un proceso constante de reflexión-acción-estudio-consulta-, basada en la búsqueda, aceptación y aplicación de la verdad.

EJERCICIOS

1. Si la minoría que no votaron a favor de una decisión la critican y no la apoyan, y luego la decisión fracasa, ¿qué sucede?

2. Si la minoría que no votaron a favor de una decisión la apoyan de palabra y de hecho, ¿qué sucede?

3. ¿Cuál es el papel de la acción dentro de la consulta?

Cualidades Personales que contribuyen a una Buena Consulta

No es fácil poner en práctica todos los lineamientos necesarios para una consulta productiva. Más bien, el grado en que un grupo lo logra dependerá mucho del desarrollo de ciertas cualidades en cada uno de los miembros. Cuanto más desarrolladas tienen estas cualidades cada uno de los miembros, más fácil será para el grupo poner bien en práctica todos los lineamientos. Cuanto menos desarrolladas tienen estas cualidades, más problemas tendrá. La siguiente lista enfoca algunas de las cualidades más importantes para la realización de una buena consulta.

Pureza de Intención

Esto se refiere a las motivaciones interiores de la persona. Cuando una persona tiene intenciones ocultas, cuando propone algo porque le traerá algún beneficio personal, cuando no explica sus verdaderas razones para proponer una idea, sino aduce otras razones que considera más aceptables al grupo, podemos decir que hace falta "pureza de intención". La pureza de intención se relaciona mucho con la sinceridad y ser transparente en cuanto a los motivos.

Puesto que la pureza de intención tiene una relación estrecha con la veracidad en la expresión de emociones y motivos, su ausencia hace imposible una consulta productiva, ya que no se puede llegar a una visión más clara y amplia de la verdad cuando algunos de los participantes no se expresan con veracidad.

Espíritu Radiante

Cuando pensamos en algo radiante, pensamos en algo que brilla o emite luz. Una actitud radiante transmite felicidad, alegría, optimismo y entusiasmo. La condición radiante implica una sensibilidad hacia los demás, un interés genuino por sus preocupaciones, alegría sincera por sus triunfos y éxitos, y entusiasmo por la vida. "Generalmente lo importante en la consulta no es cuánto sabe uno, sino cuánto interés pone uno. Para que una consulta sea eficaz es necesario cultivar la habilidad de encontrar, alimentar y compartir la felicidad."

**Ser radiante
implica una
sensibilidad hacia
los demás**

Desprendimiento

Desprendimiento no significa indiferencia. Más bien, se refiere a una actitud de imparcialidad y objetividad, en que uno trata de poner de lado sus preferencias y ataduras personales para no reaccionar emocionalmente. Cuando uno contribuye con una idea a la consulta, si es desprendido, comprende que una vez que la explica, la idea deja de pertenecerle. Otros pueden comentarla y modificarla a su gusto. Una vez dada, la idea pertenece al grupo.

Por eso, el individuo debe refrenarse de insistir: "Pero ésa no era la idea. Es de esta manera," ya que sólo por medio de las modificaciones se podrán integrar otras ideas y lograr una visión más completa de la verdad. Asimismo, se deben evitar comentarios, tales como: "Estoy de acuerdo con la idea de Jaime." Más bien, se debe decir: "Estoy de acuerdo con la idea de hacer tal cosa." Esto ayuda a mantener la atención centrada en ideas objetivas, y no en personalidades.

EJERCICIOS

1. ¿En qué consiste la pureza de intención? ¿Por qué es vital para la consulta?

2. ¿En qué consiste un espíritu radiante?

3. Si una persona está desprendida, una vez que explica su idea, ¿qué actitud toma hacia ella?

Atracción a Valores Trascendentales

Esta cualidad se refiere a una actitud de una persona que basa su vida a servir propósitos nobles, inclusive servir por su amor a Dios a sus semejantes y a la promoción y aplicación de valores trascendentales, tales como la justicia, la verdad, la rectitud, la comprensión o la unidad. Esta orientación hacia valores superiores, le da una visión en que apoyarse cuando trata de desprenderse de sus propias ideas, o de reconocer intereses particulares, y con sinceridad comprender puntos de vista distintos del suyo. Cuando una persona basa sus decisiones en estos valores trascendentales, estos sirven como una balanza objetiva en la cual puede pesar el valor de otras ideas.

Humildad y Modestia

Nadie debe intentar exaltarse por encima de otro. Una actitud orgullosa y presuntuosa es un elemento negativo que hay que eliminar en la consulta. No obstante, en el mundo actual, a veces se confunde la humildad con la debilidad o la timidez. Tampoco es eso. Más bien, la humildad implica contribuir con todos sus talentos y capacidades, pero sin ser dominante e impositivo, mostrando verdadero aprecio e interés en las ideas y contribuciones de los demás.

Paciencia en las Dificultades

Muchas veces las cosas no se resuelven rápidamente. Las dificultades y los problemas son una parte inevitable de la vida. La cuestión es cómo enfrentarse a ellos. La paciencia no se debe confundir con la inacción o pasividad. Tener paciencia significa mantener la calma en condiciones de tensión, mientras se decide qué hacer o no hacer, sin brincar a soluciones sólo porque parecen rápidas y fáciles. La paciencia exige perseverancia tranquila mientras se esperan los resultados. Requiere conservar el autocontrol y la perspectiva, ser persistente y diligente. En especial, significa no dar lugar a lamentos e irritación a pesar de cualquier frustración que surja.

Las dificultades y los problemas son una parte inevitable de la vida.

Actitud de Servicio

En cierto sentido todos servimos a algo: nuestras ambiciones, instintos, ego, una causa o ideal social o religiosa, o el crecimiento y bienestar de las personas. Podemos decidir si vamos a servir a un elemento de nuestra naturaleza inferior o seguir una llamada superior. En nuestras relaciones con los demás el servicio significa ayudar a otras personas. En este campo el mejor servicio es ayudar a cada persona a desarrollar sus propias potencialidades. En un grupo si sólo una persona sirve, puede llegar a sentir que los demás abusan de él; pero si todos sirven unos a otros, es una de las mejores maneras de aumentar el afecto, armonía y aprecio entre los miembros del grupo.

EJERCICIOS

1. ¿Cómo contribuye al desprendimiento la atracción a valores trascendentales?

2. ¿En qué consiste la verdadera humildad?

3. Explique la diferencia entre paciencia y pasividad.

4. ¿Cuál es el mejor servicio que se puede brindar a otros?

-
-
5. ¿Cómo se puede aumentar el afecto, armonía y aprecio entre los miembros del grupo?
-
-
-

Los Pasos para la Toma de Decisiones

La consulta es un instrumento. Puede ayudarnos a comprender más de la verdad y llegar a decisiones sabias. Pero la consulta no puede ejercerse en un vacío. Siempre ha de existir un tema sobre el cual consultar. A veces el tema a tratar es sencillo, y se puede llevar a cabo sin un procedimiento especial. Pero cuando hay un "problema" para resolver, una iniciativa para realizar, o un objetivo para llevar a cabo, a menudo es útil seguir los siguientes pasos en la toma de decisiones.

Las cualidades personales y los lineamientos para la consulta nos indican cómo consultar. Los pasos en la toma de decisiones nos indican sobre qué consultar. Estos siguientes pasos son:

- 1) Primero definir quién es el responsable de realizar el objetivo o solucionar el problema.
- 2) Conocer y analizar profundamente el objetivo o el problema.
- 3) Identificar las causas del problema o las fuerzas que pueden facilitar o dificultar la realización del objetivo y ponerlas en orden de prioridad.
- 4) Identificar los principios que se relacionan con el objetivo o el problema.
- 5) Sugerir varias líneas de acción o soluciones posibles.
- 6) Seleccionar una solución o un conjunto de líneas de acción adecuado.
- 7) Aplicar la solución o las líneas de acción.
- 8) Evaluar el impacto y el aprendizaje logrado.

A continuación analizaremos cada uno de estos pasos.

1) Definir quién es responsable de realizar el objetivo o solucionar el problema.

Esto requiere asumir conscientemente la responsabilidad para realizar el objetivo o solucionar el problema.

Muchos problemas no se resuelven porque nadie asume la responsabilidad por ellos. En muchas comunidades, aunque existen problemas serios de salud, el pueblo siente que es la responsabilidad del Ministerio de Salud resolverlos. Entonces, siguen sufriendo a veces durante décadas, mientras se quejan por la falta de responsabilidad del Ministerio. Pero no hacen nada

de lo que está dentro de sus propias posibilidades para mejorar la salud. Aunque es verdad que una comunidad no puede resolver todos sus problemas por su cuenta, sin ninguna ayuda de afuera, también es importante reconocer que cualquier persona o comunidad que esté afectada por un problema, tiene cierta responsabilidad de iniciar la búsqueda de una solución, trabajar para la realización de esa solución, y buscar alternativas si la primera solución no resulta.

"Pan con Queso"

Fue la hora del almuerzo en una fábrica y un obrero abrió con tristeza la bolsa en que había traído su almuerzo. "¡Oh no!" dijo en voz alta. "¡Otra vez pan con queso!"

Cada día sucedía la misma cosa, hasta que otro obrero que escuchaba las quejas del hombre le preguntó: "Si odia tanto al pan con queso, ¿por qué no pide a la persona que le prepara su almuerzo que le haga otra cosa?"

"Porque yo mismo preparo mi almuerzo."

Una vez que se acepta que tiene al menos parte de la responsabilidad de resolver un problema, o de realizar un objetivo, especialmente cuando esto le afecta personalmente, entonces puede utilizar el instrumento de la consulta para considerar lo que puede hacer al respecto. Por eso, cuando existen problemas obvios, especialmente cuando las personas se quejan de ellos, es recomendable tomar este primer paso y considerar quiénes pueden tener una parte de la responsabilidad en resolver el problema, para luego tomar una iniciativa para hacer algo al respecto.

Por otra parte, también es importante reconocer cuando uno *no* es responsable de solucionar un problema. A veces otra persona nos viene a preguntar lo que puede hacer para solucionar un problema. A veces, a causa de nuestro deseo de ayudar, empezamos a asumir la responsabilidad de solucionar el problema, a preocuparnos por ello, y sentir que debido a nuestra amistad deberíamos encontrar la solución al problema. Aunque es bueno ayudar, a la vez es importante dejar en claro que la responsabilidad sigue siendo de la persona y que él o ella tienen que tomar la decisión final. En estos casos hay que tener cuidado de no caer en el paternalismo, ya que esto tiende a crear una relación de dependencia paralizante.

**Hay que tener
cuidado de no
caer en el
paternalismo**

2) Conocer y analizar profundamente el objetivo o el problema.

Una vez que se asume la responsabilidad de solucionar un problema o de realizar un objetivo, el segundo paso es conocerlo a fondo.

Esto significa averiguar todos los datos relacionados con el problema u objetivo, tales como su fondo histórico, sus causas inmediatas, sus consecuencias, su relación con otros problemas u objetivos, los intentos previos para solucionar el problema o llevar acabo el objetivo, y los resultados que estos han dado.

En el caso de un objetivo, es importante consultar sobre la finalidad de esto y tratar de lograr una visión clara de los resultados a los cuales el objetivo debería llevar. Es decir, hay que pensar en la razón de ser o el propósito del objetivo para poder realizarlo de tal forma que cumpla con este propósito.

La consulta es especialmente valiosa en esta fase, ya que da lugar a una variedad de perspectivas y así a una comprensión más amplia de todo el sistema del cual el problema u objetivo forma una parte.

3) *Identificar las causas del problema o las fuerzas que pueden facilitar o dificultar la realización del objetivo y ponerlas en orden de prioridad*

Una vez que se hayan identificado las causas del problema o las fuerzas que pueden facilitar o dificultar la realización del objetivo, es importante calificar tanto la influencia de cada una de estas causas o fuerzas, como el control que tenemos sobre ella. Una forma de hacer esto es por medio de trazar una línea representando cada causa, dando un valor numérico de 1 (poco) a 5 (mucho), primero al grado de influencia que tiene la causa, y segundo al control que tenemos sobre ella. Por ejemplo:

PROBLEMA: Dificultades en comprender el módulo

ALGUNAS CAUSAS:	GRADO DE INFLUENCIA DE LA CAUSA (poco) 1-2-3-4-5 (mucho)	CONTROL QUE TENEMOS SOBRE LA CAUSA (poco) 1-2-3-4-5 (mucho)
Poco tiempo dedicado al estudio	5	5
Poca disponibilidad del tutor	4	2
Algunas palabras desconocidas en el texto	2	4

Por medio de este análisis, claramente podemos ver que la causa más importante de este problema -el poco tiempo dedicado al estudio- también es uno sobre el cual tenemos mucho control. Entonces, es primera en orden de prioridad. La poca disponibilidad del tutor también es una causa importante, pero una sobre la cual tenemos poco control. En tal caso, es importante analizar cómo podemos utilizar el control que tenemos; tal vez fijando fechas definidas en que el tutor se compromete estar disponible para nosotros. Sin embargo, hay que pesar esta posibilidad contra el tiempo que perderíamos si el tutor falla y no se encuentra. En cambio, tenemos bastante control sobre las palabras desconocidas en el texto, puesto que se puede resolver por medio de buscar dichas palabras en el diccionario. Con todo, como lo hemos clasificado como un problema leve, si no tenemos un diccionario a mano, debemos comparar el tiempo necesario para conseguirlo contra el grado de ayuda que nos dará, recordando que según nuestro análisis, la causa más importante es la falta de tiempo dedicado al estudio.

En resumen, este análisis nos puede ayudar a ordenar las diferentes causas, y luego dedicar nuestras energías a solucionar aquellas que tienen un elevado grado de influencia en el problema y que a su vez están sujetas a nuestro control.

De manera parecida, al analizar las fuerzas que facilitan u obstaculizan la realización de un

objetivo, se puede comenzar a detectar aquellas fuerzas sobre las cuales es más importante trabajar. Según los estudios, generalmente es más eficaz trabajar en aminorar los obstáculos en la realización de un objetivo que reforzar las fuerzas que facilitan su realización.

4) *Identificar los principios que se relacionan con el objetivo o el problema*

Existen principios o lo que algunos llaman valores humanos, por medio de los cuales se pueden encontrar las soluciones a cada problema social. Sólo soluciones que están de acuerdo con la naturaleza esencial del ser humano pueden ser duraderas. Por eso, al estudiar un problema o un objetivo es preciso preguntarse: ¿Cuáles son los principios involucrados? Luego, hay que tomar en cuenta estos principios al idear posibles soluciones del problema.

Algunos ejemplos de principios son:

- la educación es la base del progreso individual y social;
- la unidad y la justicia son necesarios para el desarrollo y bienestar de la humanidad;
- un equilibrio entre el conocimiento intelectual y espiritual es necesario para el bienestar;
- el hombre es una parte de la naturaleza y no puede vivir sin ella;
- la cooperación y la consulta facilitan el trabajo en conjunto;
- la igualdad de derechos y oportunidades para cada sexo, raza, religión, nacionalidad y clase social es un requisito de una sociedad justa;
- la eliminación de los extremos de riqueza y pobreza es necesaria para el bienestar de la sociedad;
- la justicia se basa sobre los pilares de la recompensa y el castigo.

5) *Sugerir varias líneas de acción o soluciones posibles.*

No hay sólo una solución correcta para cada problema o una línea de acción mejor para cada objetivo. Puede haber una gran variedad de soluciones o líneas de acción que funcionan. A veces algunas son más eficaces que otras; pero a veces la ventaja de una o de otra sólo depende del gusto personal. A menudo la "mejor solución" es una combinación de varias sugerencias. La ventaja de utilizar la consulta en este paso es recoger una variedad de posibles soluciones o líneas de acción, no todas las cuales podrían ser ideadas por una sola persona. Es recomendable realizar este paso en forma de una "lluvia de ideas", aceptando cada solución sugerida sin críticas o análisis hasta acumular una lista de posibles soluciones o líneas de acción.

6) *Seleccionar una solución o un conjunto de líneas de acción adecuado.*

Conjuntamente se analiza la lista de posibles soluciones o líneas de acción, descartando aquellas que no están de acuerdo con los principios identificados. Luego, se analiza hasta qué grado cada solución o línea de acción propuesta lleva a los objetivos deseados y qué probabilidades tiene de resolver las causas más importantes del problema identificadas en los pasos #2 y #3. Luego se consideran las posibles soluciones que quedan, en función de los recursos humanos y materiales que exigen para llevarlos a cabo, y las probables fuentes de estos recursos. Finalmente se escoge la solución o combinación de soluciones o líneas de acción a ser aplicados. Algunas preguntas que nos pueden guiar en este proceso son:

Preguntas sobre Metodología y Principios: ¿Está la metodología de acuerdo con nuestros fines? ¿Es consistente con nuestros principios?

Preguntas sobre Objetivos: ¿Nos lleva la solución propuesta a donde queremos llegar? Por medio de ella, ¿cumpliremos con la finalidad de nuestros objetivos? ¿Resolverá las causas del problema de forma permanente o sólo trata los síntomas del mismo?

No debemos considerar una solución o línea de acción que no responde positivamente a estas preguntas sobre principios y objetivos. En cuanto a las soluciones y líneas de acción que pasan esta primera evaluación, podemos seguir analizándolas por medio de preguntas sobre los recursos que exigen.

Preguntas sobre Recursos Humanos: ¿Tenemos las capacidades necesarias para llevar a cabo la solución propuesta? ¿Podemos desarrollar las capacidades necesarias? ¿Cómo?

Preguntas sobre Recursos Materiales: ¿Tenemos los recursos materiales necesarios para llevarla a cabo? ¿Podemos conseguir los recursos necesarios? ¿Cuáles son las posibles fuentes de estos recursos?

Si hay una respuesta negativa a una de las preguntas sobre recursos, no hay que descartar la solución, sino primero considerar lo que se tendría que hacer para llegar a una respuesta positiva. Tal vez algunas de las personas involucradas podrían capacitarse en las áreas necesarias, se podría emplear a otra persona que tiene las capacidades necesarias o se podría investigar posibles fuentes de los recursos materiales necesarios.

No se deben aceptar una solución o un conjunto de líneas de acción, si esto no responde positivamente a las cuatro categorías de preguntas. Sólo entonces será posible aplicarlo con bastante seguridad de éxito. Si ninguna de las soluciones o líneas de acción propuestas cumplen con estos requisitos, hay que seguir consultando para ver cómo se puede modificar alguno de los puntos débiles para transformarlo en uno fuerte, para hacer que la solución sea factible de realización y que traiga los resultados deseados.

En cambio, si varias soluciones cumplen con todos los requisitos, hay que comparar más detalladamente el grado en que cada una cumple con los objetivos y los principios, contribuye a una solución permanente o temporal, provoca efectos secundarios beneficiosos o adversos, tiene un costo/ beneficio bajo o alto, etc.

7) *Aplicar la solución o las líneas de acción*

Una vez que se escoge la solución o las líneas de acción es necesario llevarlas a cabo. Las palabras valen muy poco hasta que se conviertan en hechos. Al intentar aplicar la solución o las líneas de acción se da cuenta de la verdadera calidad que tiene.

8) *Evaluar el impacto de la acción y el aprendizaje logrado*

Después de pasar un tiempo en que se ha estado aplicando conscientemente la solución o las líneas de acción escogidas, es importante evaluar el progreso que se ha hecho en resolver el problema o lograr el objetivo. Entonces, es posible darse cuenta que todo anda muy bien y que el problema está en proceso de estar resuelto. O al contrario, pueden descubrir que ciertos factores que no tomaron en cuenta siguen dificultando la resolución del problema o el logro del

objetivo. En este caso, hay que pasar nuevamente por los 8 pasos en el ciclo de la toma de decisiones para detectar en cuál de ellos se encuentra la falla.

Por ejemplo, en el análisis del problema o el objetivo se puede haber pasado por alto una causa que aparentemente tiene poca importancia. Sin embargo, al tratar de aplicar la solución propuesta, ese factor descuidado gradualmente aumenta en influencia y dificulta la ejecución.

No es suficiente seguir adelante, tratando de compensar para ese factor en forma improvisada. Es importante modificar el análisis así como el orden de la prioridad de las causas, y luego seguir nuevamente los pasos subsiguientes para llegar a una solución permanente del problema ocasionado por ese factor.

Además de evaluar los resultados, es importante evaluar el aprendizaje logrado por medio del proceso. En vez de buscar fallas para mejorar, la evaluación del aprendizaje se fija conscientemente en las acciones que han dado buen resultado y las sistematiza para que se sigan tomando en cuenta.

Una forma de hacer esta evaluación es por medio de considerar cada área de acción y luego completar oraciones describiendo el aprendizaje en cada área. Por ejemplo, "Hemos aprendido que los cursos de capacitación dan mejor resultado si..." Luego, pueden anotar todas las condiciones, que según su experiencia, contribuyen aun buen curso.

En vez de buscar fallas para mejorar, la evaluación del aprendizaje se fija conscientemente en las acciones que han dado buen resultado

Llevar a cabo estos ocho pasos exige el desarrollo de varias capacidades de liderazgo moral. La capacidad de "pensar sistémicamente" contribuye a la habilidad de analizar un problema, identificar sus causas y ponerlas en orden de prioridad. La capacidad de "rectitud de conducta, basada en principios éticos y morales" contribuye a la habilidad de identificar los principios relacionados con la solución del problema. Las capacidades de "tomar iniciativa de una forma creativa y disciplinada" y de "mantener el esfuerzo, perseverar y superar los obstáculos en el logro de objetivos" son necesarios en la aplicación de la solución. Finalmente, las capacidades de "evaluar fortalezas y debilidades sin involucrar el ego" y de "aprender por medio de la reflexión sobre la acción" contribuyen a la evaluación de la acción realizada y al aprendizaje por medio de toda la experiencia.

A su vez la capacidad de "participar efectivamente en la consulta", de la cual los ocho pasos en la resolución de problemas forman una parte, es imprescindible para el desarrollo de un número de otras capacidades, entre ellas: la capacidad de "formular una visión de un futuro deseado", la capacidad de "construir la unidad en diversidad", y la capacidad de "transformar relaciones de dominación en relaciones basadas en la interconexión, reciprocidad y servicio".

Por eso, podemos considerar la capacidad de "participar efectivamente en la consulta" como una capacidad clave que integra muchas de las capacidades de transformación personal y las enfoca hacia el servicio de la transformación social.