

---

# LA CAPACIDAD DE COMPRENDER LAS RELACIONES DE DOMINACIÓN Y CONTRIBUIR A SU TRANSFORMACIÓN EN RELACIONES BASADAS EN LA INTERCONEXIÓN, RECIPROCIDAD Y SERVICIO<sup>1</sup>

---

## PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿Qué diferencia hay entre supuestos y principios?
- ¿Qué es necesario para que una persona transforme su forma de relacionarse?

**E**sta capacidad se basa en la comprensión de la dinámica de los modelos mentales y del proceso por el cual un modelo mental puede ser transformado en un marco conceptual, y un marco conceptual puede ser transformado en otro.

### ***Modelos Mentales***

Recordemos que un modelo mental es una imagen mental profundamente arraigada en el ser, que usamos para comprender cómo funciona el mundo. Cuando no nos damos cuenta de que tenemos modelos mentales, actuamos como si fueran verdades incuestionables. De esta manera los modelos mentales operan a nivel del subconsciente para limitarnos a ciertas formas de pensar y actuar. Los modelos mentales aún afectan nuestras observaciones, ya que sólo nos permiten ver lo que puede ser interpretado dentro de sus parámetros. De esta manera sirven para confirmar nuestros preconceptos y excluir automáticamente cualquier evidencia al contrario. Mientras que una persona esté inconsciente de sus modelos mentales, es imposible que los cambie, aún cuando tenga información o experiencia que aparentemente los contradiga.

### ***Marcos Conceptuales***

Un marco conceptual es una serie de conceptos relacionados entre sí que describen cómo conscientemente concebimos la verdad. Con un poco de esfuerzo, podemos transformar nuestros modelos mentales en marcos conceptuales conscientes y consistentes.

Primero, necesitamos cobrar conciencia de nuestros modelos mentales actuales por medio de definir lo que creemos acerca de determinado tema. Luego, analizamos este modelo mental por medio de cuestionar sus supuestos, valores implícitos, conceptos dominantes y limitaciones, tratando de detectar inconsistencias internas o inconsistencias entre este modelo y otros marcos conceptuales que tenemos o con nuestra experiencia de la realidad. El resultado es un marco conceptual consistente y consciente que podemos explicar a otros, y comparar con otros marcos conceptuales distintos.

---

<sup>1</sup> Editado por Luis Dumani (2019) para el Programa en Gestión de Proyectos Sociales y Ambientales. Manual de Anello E. y Hernández J. Módulo Participación Comunitaria, Programa de Liderazgo Moral, Universidad Núr. Bolivia.

## De los Supuestos a los Principios

---

Un modelo mental se construye sobre supuestos no analizados y no comprobados. El modelo mental "supone" que funciona el mundo de determinada manera e interpreta los hechos de acuerdo con estos supuestos. Para que un modelo mental se transforme en un marco conceptual, es necesario cuestionar sus supuestos y compararlos con la realidad. Esta no garantiza que todos los supuestos que quedan son verídicos. Esto depende del rigor, sinceridad y desprendimiento con que se realiza el proceso de cuestionamiento. Pero si se hace el proceso de cuestionamiento motivado por el aprecio a la realidad y basándose en la libre investigación de la verdad, los supuestos que quedan generalmente contendrán una mejor aproximación a la verdad que los supuestos no examinados.

Puesto que el ser humano tiene libre albedrío, puede escoger cómo actuar. Es libre de actuar en armonía con las leyes que gobiernan la realidad humana o puede ir en contra de ellas, motivado por su ego e interés propio.

Hay una tendencia humana de seguir los intereses egoístas, que ofrecen ventajas a corto plazo, contraviniendo las leyes de la realidad que conducen a la felicidad y bienestar duradero, tanto de la persona como de la sociedad. Por eso, los seres humanos tienen que hacer un esfuerzo de voluntad para comprender estas leyes y conformar sus acciones a ellas.

**Un modelo mental se construye sobre supuestos no analizados y no comprobados.**

Cuando el proceso de cuestionar los supuestos ha llevado a una mejor comprensión de una ley que gobierna la realidad humana y a una consciente aceptación de ella y a la decisión de guiar sus acciones por ella, ésta llega a ser un **principio**.

Por ejemplo, como resultado del ejemplo y la educación que recibió desde niño, una persona puede tener un modelo mental que supone que la mujer sirva al hombre. Por medio de la reflexión esta persona puede comenzar a cuestionar este modelo mental y tomar consciencia de que dicho supuesto no es consistente con los supuestos de otros modelos que tiene; por ejemplo, un modelo de justicia social con un supuesto de igualdad y equidad entre todos los seres humanos. Después de reflexionar sobre esta inconsistencia, la persona puede llegar a modificar su primer supuesto y llegar a la aceptación del principio de la igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres. Luego, trata conscientemente de guiar sus acciones por este principio.

## Modelo Mental de Dominación

---

### ***“Buda y el Asaltante”***

***Una vez Buda fue amenazado de muerte por un asaltante.***

***"Tenga la bondad de satisfacer mi último deseo," le pidió Buda. "Corte la rama de ese árbol."***

***Con un movimiento de la espada, fue hecho.***

***"¿Ahora qué?" preguntó el asaltante.***

***"Póngala nuevamente," dijo Buda.***

***El asaltante se rió. "Debe de estar loco al pensar que alguien puede hacer eso."***

***"¡Al contrario, está loco el que piensa que es poderoso porque puede herir y destruir, esa es tarea de niños! Los poderosos saben cómo crear y curar."***

Las relaciones de dominación se basan en un modelo mental. Uno de sus supuestos básicos es: *que está bien usar el poder para imponer su voluntad sobre otra persona o a un grupo.* El poder puede basarse en la coerción, o bien en el ejercicio de una posición de autoridad, en la oferta de recompensas o amenaza de castigos, en la posesión de información o pericia, en el control de agendas o en la simple facilidad verbal.

Otro supuesto básico de este modelo es que *siempre existirán conflictos de intereses basados en diferencias irreconciliables entre un grupo y otro; asimismo, que habrá conflictos sobre recursos limitados.* Estos supuestos tomados en conjunto llevan a la conclusión de que *el conflicto entre grupos para la distribución de recursos es inevitable y una consecuencia de la naturaleza de la misma realidad.*

Por lo tanto, el modelo de dominación no contempla la posibilidad de transformar en ningún caso las relaciones de dominación en relaciones basadas en la interconexión, reciprocidad y servicio. Los que tienen poder tienden a ejercerlo, basado en este modelo mental. Por lo tanto, utilizan su poder para oprimir a otros grupos y asegurar que ellos puedan seguir ganando una lucha inevitable.

Los que se preocupan por la justicia social, pero guiados por este modelo mental, tampoco consideran la posibilidad de establecer relaciones duraderas basadas en la interconexión, reciprocidad y servicio. Únicamente ven la posibilidad de luchar para cambiar la distribución de los recursos y el poder, aumentando la porción de los que están actualmente en desventaja. Pero al igual que sus opresores, consideran que los grupos en sí siempre serán antagónicos, y que unos siempre dominarán a otros. Por eso, tienden a usar métodos violentos, tanto en su lucha por el poder, como en su ejercicio del poder, si logran ganarlo. Así, ganen o pierdan, se sigue perpetuando el ciclo vicioso de la lucha del poder.

## EJERCICIOS

1. ¿Qué ha de suceder para que un modelo mental se transforme en un marco conceptual?

---

---

---

---

**2.** ¿Qué diferencia hay entre un supuesto y un principio?

---

---

---

---

**3.** ¿Por qué es importante comprender que las relaciones de dominación se basan en un modelo mental?

---

---

---

---

**4.** ¿Cuál es la moraleja de la anécdota "Buda y el Asaltante"?

---

---

---

---

**5.** Enumere dos supuestos en que se basa el modelo mental de dominación.

---

---

---

---

**6.** ¿Qué sucede cuando el modelo mental de dominación se combina en una persona con una pasión por la justicia social?

---

---

---

---

**7.** Mientras alguien funciona con base en un modelo mental de dominación, ¿puede establecer relaciones basadas en la interconexión, reciprocidad y servicio? ¿Por qué?

---

---

---

---

# **Marco Conceptual de Relaciones basadas en la Interconexión, Reciprocidad y Servicio**

---

## ***La Unidad en Diversidad***

Las relaciones basadas en la interconexión, reciprocidad y servicio se basan en un marco conceptual con un enfoque sistémico que valora cada elemento del sistema. Un principio básico de este modelo es la unidad en diversidad. Ese principio afirma que la unidad en diversidad es la base del orden natural y que también puede existir en el reino humano si hay un acuerdo en principios básicos.

Igual que el cuerpo humano está compuesto de muchas diferentes clases de células y miembros, los cuales han de funcionar en cooperación y coordinación para que el cuerpo funcione correctamente, la raza humana está compuesta de miembros que trabajan en muchos diferentes oficios y profesiones. Cada ser humano necesita y se beneficia del trabajo de todas las profesiones y oficios que sirven a la humanidad. ¿Acaso podría sobrevivir el médico si no existieran los agricultores? ¿No necesita el maestro del zapatero y del sastre? Puesto que todos somos necesarios, es preciso valorar a cada persona y asegurar que tiene lo necesario para vivir decentemente, cuidar de su familia y desempeñar bien sus funciones.

Pero los seres humanos no sólo son distintos debido a las profesiones y oficios que ejercen. Cada ser humano tiene su propia individualidad, personalidad, pensamientos y sentimientos, los cuales son distintos de los de otras personas.

Además, existen diferencias entre las diferentes razas, religiones, clases sociales, regiones, naciones y culturas. Para construir la unidad en diversidad hay que valorar a todo ser humano y a cada cultura. El cultivo de un aprecio por personas y culturas distintas, en sí mismo, ayuda a combatir los prejuicios. Cuando se fija en las buenas cualidades y las potencialidades del "otro", esto ayuda a eliminar males como son el nacionalismo o regionalismo extremo, el racismo, el clasismo y el sexismo, permitiendo un trabajo cooperativo conjunto.

El principio de la unidad en diversidad no sólo afirma que puede existir la unidad en diversidad, siempre que haya un acuerdo sobre principios básicos, sino que considera la diversidad como algo positivo, ya que amplía la perspectiva y habilidades de la totalidad.

Cuando no existe la diversidad en un grupo, hay muchos problemas que caen fuera del campo de su conocimiento, los cuales no pueden ser resueltos por el grupo. En cambio, cuando hay mucha diversidad en el grupo, entre todos los miembros es muy probable que alguien tenga una idea de cómo enfrentar casi cualquier problema que surja. Sin embargo, lo que puede dificultar el trabajo en grupos caracterizados por la diversidad, es que esta diversidad lleve a la división, obstaculizando el trabajo en conjunto.

Por eso, la clave para el éxito en los grupos caracterizados por la diversidad es el acuerdo en principios básicos. Estos principios pueden incluir la cooperación en la realización de una visión compartida, la consulta como un método de tomar decisiones y resolver opiniones divergentes, y la igualdad de derechos y oportunidades para el hombre y la mujer, así como un compromiso con virtudes interpersonales, tales como la veracidad, la honestidad, la justicia, la amabilidad y el perdón.

## **"¿Qué Diferencia Hay entre los Huesos?"**

***Se cuenta que una vez Alejandro Magno encontró al filósofo Diógenes mirando atentamente un montón de huesos humanos.***

***"¿Qué está buscando?" preguntó Alejandro***

***"Algo que no puedo encontrar," contestó el filósofo.***

***"¿Y qué es eso?"***

***"La diferencia entre los huesos de su padre y los huesos de sus esclavos."***

***Los siguientes tampoco son distinguibles: huesos católicos de huesos evangélicos, huesos árabes de huesos judíos, huesos rusos de huesos americanos, huesos indígenas de huesos ladinos.***

### **EJERCICIOS**

- 1.** ¿Cuál es la moraleja de la anécdota: "¿Qué Diferencia hay entre los Huesos?"

---

---

---

- 2.** ¿Por qué es importante valorar a cada persona?

---

---

---

- 3.** ¿Por qué es beneficiosa la diversidad?

---

---

---

- 4.** Enumere algunos de los requisitos necesarios para crear la unidad en diversidad.

---

---

---

---

# ***Interdependencia***

## ***"Atacando al Estómago"***

***Una vez los miembros del cuerpo estaban muy molestos con el estómago. Resentían que ellos tenían que conseguir comida y llevarla al estómago, mientras que el estómago mismo no hacía nada sino devorar el fruto de sus labores.***

***Entonces decidieron que ya no llevarían más comida al estómago. Las manos no la llevarían a la boca. Los dientes no la masticarían, la garganta no la tragaría. Eso obligaría al estómago a hacer algo.***

***Pero todo lo que lograron fue debilitar tanto al cuerpo que todos estuvieron amenazados de muerte. Así, finalmente aprendieron la lección que al ayudarse unos a otros, en realidad estaban trabajando para su propio bien.***

Otro principio básico de este marco conceptual es que *la realidad está gobernada por relaciones de interconexión e interdependencia entre todas las personas y grupos*. Puesto que todos formamos parte de numerosos sistemas, que se interrelacionan unos con otros, ninguna parte queda aislada. En consecuencia, el bienestar de cada parte afecta la totalidad, así como el bienestar de la totalidad afecta a cada una de sus partes. Por eso, para lograr cambios duraderos es necesario enfocar simultáneamente la transformación individual y la transformación colectiva, para que estos dos niveles se refuercen uno con el otro.

La interdependencia funciona en organizaciones de cualquier tamaño, desde lo local hasta lo global, la cual, a pesar de sus divisiones políticas, es un solo sistema en que muchos problemas no pueden ser resueltos por un país solo, ni tampoco puede un país aislarse de los problemas del resto del mundo.

Por ejemplo, una enfermedad como el cólera o el SIDA, que brota primero en un país, con el tiempo llega a afectar a la mayoría de los países del mundo, y es casi imposible impedirlo. En otro campo, los cambios en los precios de los productos en un país tienen repercusiones inmediatas en todos los países que importan sus productos. Asimismo, la resolución de los problemas ambientales exige cooperación mundial. Ningún país puede resolver el problema del calentamiento global, ni el efecto invernadero por sí solo. Tampoco puede un solo país reducir la contaminación de los océanos, ni garantizar que el agua del océano que llega a su propia costa se mantenga limpia.

Aunque la interconexión entre las diferentes partes del sistema siempre existirá, y requiere cierto grado de interdependencia, el ideal de la interdependencia requiere una relación entre partes "iguales pero distintas", en que cada una da y recibe elementos valiosos de los demás.

Este estado es muy distinto de la dependencia, en que una parte débil queda a la merced de otra parte más fuerte. Por tanto, la verdadera interdependencia requiere fortalecer a los elementos débiles, para que pasen de un estado de dependencia a lograr cierto grado de independencia.

Entonces, todas las partes podrán participar como iguales en una relación de verdadera interdependencia.

En el proceso de salir de la dependencia es importante poner énfasis en la meta final de la interdependencia entre iguales, no en la independencia en sí. Al no hacer esto se corre el peligro de caer en un sentimiento exagerado de independencia que busca aislarse de los demás en vez de relacionarse con ellos.



## EJERCICIOS

1. ¿Cuál es la moraleja del cuento "Atacando al Estómago"?

---

---

---

---

2. ¿Qué diferencia existe entre la "dependencia" y la "interdependencia"?

---

---

---

---

3. ¿Qué peligro existe en un sentimiento exagerado de independencia?

---

---

---

---

## ***Servicio***

**"Dar produce más felicidad que recibir porque en el acto de dar está la expresión de mi vitalidad... No es rico el que tiene mucho, sino el que da mucho. El avaro que se preocupa angustiosamente por la posible pérdida de algo es, desde el punto de vista psicológico, un hombre indigente, empobrecido, por mucho que posea. Quien es capaz de dar de sí es rico. Sólo un individuo privado de todo lo que está más allá de las necesidades elementales para la subsistencia sería incapaz de gozar con el acto de dar cosas materiales... Sin embargo, la esfera más importante del dar no es la de las cosas materiales, sino el dominio de lo específicamente humano. ¿Qué le da una persona a otra? Da de sí mismo... de su alegría, de su interés, de su comprensión, de su conocimiento, de su humor, de su tristeza"**

**Erick Fromm**

Este marco conceptual considera al servicio como una expresión de empoderamiento y la más alta expresión del ser. Servir significa que tiene algo para dar y que lo comparte gustosamente para el bienestar de todos.

El dar y el servir se basan en una mentalidad de abundancia, que reconoce que hay suficiente para todos, evadiendo la avaricia. En vez de considerar que los recursos son limitados a una cantidad predeterminada, se enfoca hacia la creación de nuevos recursos y nuevos espacios. Las personas que basan sus vidas en esta ética de servicio descubren la verdad del principio enunciado por Cristo:

***"Da y se os dará; medida buena, apretada, remecida y rebosando darán en vuestro regazo; porque con la misma medida que medís, os volverán a medir"***

Cuanto más dan y sirven a otros, más reciben de la vida.

Una persona que adopta esta ética de servicio como base de su vida descubre que el acto de servir atrae sus propias recompensas. La persona utiliza sus talentos, conocimientos y cualidades espirituales en el servicio a los demás; pero a la vez el deseo de servir a otros le estimula para desarrollar otras capacidades y cualidades que necesita para servir mejor. Así, el enfoque al servicio se vuelve un medio para su propio crecimiento y realización.

## ***Uso Legítimo del Poder***

Este modelo no se basa en el uso del poder coercitivo, en que una persona o grupo impone su voluntad arbitrariamente sobre otros, sin norma o ética, basándose únicamente en sus propios criterios arbitrarios o caprichosos. Sin embargo, reconoce el poder legítimo y su uso apropiado en ciertas circunstancias.

El poder legítimo se otorga a través de estructuras legales y sociales aceptadas y apoyadas por la sociedad. Algunos ejemplos de esto pueden ser el poder de un directivo elegido por medio de un proceso democrático consciente, o el poder que tienen los padres sobre los hijos dentro de una familia. También una persona puede ejercer poder mediante el respeto que ha ganado por medio de su conocimiento, sus habilidades o sus obras.

El poder legítimo permite a la persona que lo ejerce, guiar a los demás, pero no de imponer injustamente en ellos. El poder legítimo puede ser utilizado para beneficiar a todo el grupo, a asegurar una mejor coordinación y lograr un mejor desempeño, y cuando se ejerce pensando en el bien del grupo.

En términos prácticos esto significa que diferentes personas o grupos ejercerán mayor poder o influencia en diferentes partes de cada proceso, de acuerdo con sus conocimientos y habilidades en relación con las necesidades de la totalidad. Siempre hay que buscar un equilibrio. Raramente es recomendable que una sola persona domine todo.

## ***Reciprocidad***

Cuando esta ética de servicio está compartida por todos, existe la reciprocidad, la cual crea una práctica de buena voluntad y abundancia. Todos reciben porque todos dan. Cuando cada uno se esfuerza por sobresalir en su servicio y da más de su parte, sin compararla con lo que recibe, el resultado es que todos reciben en abundancia y se sienten agradecidos unos con otros.

Aunque todavía existirán diferentes necesidades e intereses de parte de diferentes grupos, se puede utilizar la consulta para reconciliarlos. Basándose en la expresión sincera y cortés de los puntos de vista de cada parte y con la meta explícita de buscar el mejor uso de los recursos para el bienestar de la totalidad, se pueden encontrar soluciones justas.

### **EJERCICIOS**

1. ¿Por qué dice Erick Fromm que no es rico el que tiene mucho, sino el que da mucho?

---

---

---

---

2. ¿Cómo contribuye el servicio al crecimiento y la realización propia?

---

---

---

---

3. ¿En qué consiste la reciprocidad?

---

---

---

---

4. ¿Cuál es el resultado de la reciprocidad?

---

---

---

---

---

5. Cuando existen intereses o necesidades divergentes, ¿qué hay que tomar en cuenta?

---

---

---

6. ¿En qué circunstancias es beneficioso el poder?

---

---

---

7. En este modelo ¿por qué es probable que personas distintas dominen diferentes partes del proceso?

---

---

---

## **El Concepto de Transformación**

---

**L**a transformación significa un cambio fundamental; no sólo un cambio cuantitativo, que le da más de la misma cosa, sino un cambio cualitativo.

En el mundo natural el capullo se transforma en mariposa y el renacuajo se transforma en rana. En la vida de una persona el niño se transforma en un adolescente y el adolescente en un adulto. Aunque los cambios pueden ser graduales, en su conjunto llegan hasta un punto crítico en que todos reconocen que la transformación ha tomado lugar y que el joven ya no es un niño.

En la transformación de modelos mentales lo que se transforma son los elementos básicos de una estructura de creencia, de una forma de ver y comprender al mundo, la cual se expresa en determinados comportamientos.

Recordemos que los modelos mentales generalmente se basan en una mezcla de creencias, valores, supuestos y estereotipos, los cuales son el resultado de un proceso de socialización y no de una elección consciente. En el proceso de transformación la persona se vuelve consciente de su modelo mental actual y sus falencias y, después, conscientemente escoge adoptar un marco conceptual que le parece ser más coherente y consistente, y de acuerdo con sus valores. Luego, esta transformación de pensamiento lleva a una transformación en el comportamiento.

## El Proceso de la Transformación

---

**P**ara facilitar este proceso de transformación el primer paso es ayudar a la persona a volver conscientes sus modelos mentales actuales y los supuestos en que se basan, por medio de invitarle a reflexionar sobre preguntas sencillas; por ejemplo, ¿Cómo funcionan las relaciones entre diferentes grupos? ¿Nos afectan a nosotros los sufrimientos de otros? ¿Cómo? ¿Qué efecto tiene en nosotros el ayudar a otros en su desarrollo?

**Para facilitar este proceso de transformación el primer paso es ayudar a las personas a volverse conscientes de sus modelos mentales.**

Una vez que la persona hace explícita su forma de ver el mundo, se le puede ayudar a cuestionarlo, por medio de examinar los hechos en que se basan sus supuestos, así como los valores implícitos y las consecuencias lógicas de su modelo mental. Esto le puede llevar a descubrir que su modelo no es sistémico, y que se ha basado en una comprensión muy simplista de causas y efectos, pasando por alto muchas otras posibles causas y efectos.

Al hacer explícito un modelo mental y cuestionarlo, las personas comienzan a observar y enfrentar las contradicciones inherentes en ello o entre este modelo mental declarado, reflejado en su discurso, y el modelo mental en uso, reflejado en su forma de actuar.

Puesto que los modelos mentales se basan en nuestros supuestos, valores y estereotipos, están arraigados en nuestro ser. Son parte de nuestra estructura básica de creencia, de como realmente creemos que son las cosas. Así, al poner en duda el modelo mental actual, se crea una pequeña crisis para la persona. Si no puede seguir creyendo en lo que siempre ha creído, entonces necesita algo para llenar el vacío. Por eso, se vuelve receptivo a explorar otros modelos que parecen más coherentes.

Este paso de cuestionamiento es sumamente necesario, ya que no se puede llenar un vaso que ya está lleno. Así, una persona que no haya cuestionado su modelo mental actual, no puede adoptar otro; más bien, juzgará el nuevo modelo por los criterios del modelo anterior.

En el momento en que la persona llega a reconocer las fallas en su modelo actual, es muy importante ayudarle a encontrar una visión, o sea un marco conceptual más trascendental, que resuelva muchas de las contradicciones del modelo anterior, para guiar su proceso de transformación en una dirección positiva. Se le puede presentar un nuevo marco conceptual, invitándole a compararlo con su modelo anterior, o se puede guiar a la persona o grupo en el proceso de elaborar su propio marco conceptual, coherente con sus principios y valores.

La adopción consciente de un marco conceptual para reemplazar el modelo mental descartado es sumamente importante. Si una persona sólo llega a desconfiar de su modelo actual, sin encontrar nada mejor con que reemplazarlo, puede caer en una crisis pudiendo llegar a la depresión o al cinismo.

## EJERCICIOS

1. ¿Qué significa "transformación"?

---

---

---

---

2. ¿Qué sucede en la transformación de modelos mentales?

---

---

---

---

3. ¿Cuál es el primer paso en facilitar el proceso de transformación?

---

---

---

---

4. Una vez que la persona explica su forma de ver y comprender ciertos aspectos del mundo, ¿cómo se le puede ayudar a cuestionarlo?

---

---

---

---

5. ¿Por qué es necesario cuestionar el modelo mental actual antes de poder aceptar uno nuevo?

---

---

---

---

6. ¿Por qué es necesario ayudar a las personas a encontrar un nuevo modelo más satisfactorio, una vez que han dudado de su modelo anterior?

---

---

---

---

# Transformando Modelos Mentales desde la Posición de un Facilitador

---

**H**ay tres posiciones desde las cuales uno puede intentar transformar un modelo mental: desde la posición de facilitador, la posición de autoridad o la posición de dominado.

Para servir como un facilitador en la transformación de modelos mentales, uno necesita tener cierto nivel de desarrollo propio. No puede inspirar a otros para transformarse, si uno no está en un proceso de transformación propia, si no está en un proceso constante de reflexión que cuestiona sus propios modelos y contribuye a la elaboración de marcos conceptuales siempre más consistentes.

Para facilitar esta transformación en otros se necesita la habilidad de guiar a los participantes hacia la toma de conciencia de sus modelos actuales, ayudándoles a cuestionar los supuestos y “pre juicios” en que se basan sus modelos y luego a definir un marco conceptual más coherente y consistente basado en principios universales.

Pasar por este proceso generalmente requiere un ambiente que da seguridad, un ambiente en que exista la aceptación, en que las personas puedan exponer sus modelos y examinar sus supuestos sin pena o vergüenza. Si no existe este ambiente, las personas tienden a volverse defensivas y a justificar sus modelos en vez de cuestionarlos, o superficialmente aceptan el nuevo marco conceptual para quedar bien con el grupo.

Por eso, es conveniente si un grupo de personas de una organización participan juntos en un espacio (por ejemplo un taller) de transformación. Entonces se puede aprovechar el efecto recíproco que existe entre cada persona y el ambiente grupal. En el mismo taller, puede ser que algunas personas del grupo tengan el valor de presentar y cuestionar sus modelos, y luego adoptar el nuevo marco conceptual; si se observa que esta actividad es aceptable y apreciada dentro del grupo, puede ser que otros miembros se sientan estimulados para hacer lo mismo. Después del taller, si todo el grupo está familiarizado con el nuevo marco conceptual y está tratando de implementarlo en su espacio de trabajo, los miembros del grupo posiblemente se reforzarán y estimularán unos a otros en sus esfuerzos.

## EJERCICIOS

1. ¿Qué requisitos necesita tener una persona para facilitar la transformación de modelos mentales?

---

---

---

---

2. ¿Por qué se necesita un ambiente que da seguridad para participar en la transformación de modelos mentales?

---

---

---

3. ¿Por qué es recomendable que participen varias personas de la misma organización en un taller de transformación?

---

---

---

## **Transformando Modelos Mentales desde una Posición de Autoridad**

---

**P**uede parecer raro decir que una persona en una posición de autoridad puede facilitar el proceso de transformación hacia un modelo de relaciones basadas en la interconexión, reciprocidad y servicio. Normalmente se asocia la autoridad con las relaciones basadas en la dominación. Pero el poder legítimo también ocupa posiciones de autoridad y puede usarlas para facilitar esta transformación. Además, es importante reconocer que una transformación en el tipo de relaciones requiere que todos deben pasar por un proceso de transformación personal, tanto los dominados como los que están en una posición de autoridad.

A menudo, la respuesta tradicional a la dominación ha sido la desconfianza, la pasividad, y una evasión a la responsabilidad. Estos hábitos, comunes de dependencia, tienen que ser transformados, antes de que pueda existir una verdadera relación de interdependencia.

En este caso, es obvio que la persona en una posición de autoridad necesita haber adoptado por sí mismo el nuevo marco conceptual y estar en un proceso de transformación. Pero además de cambiar su forma de actuar, y dar más oportunidad y responsabilidad a los demás, frecuentemente tendrá que explicar las nuevas "reglas de juego" a sus subordinados y guiarles en la adquisición de las capacidades necesarias para tomar más responsabilidad. Una de las primeras capacidades que todos tendrán de adquirir es la capacidad de la consulta. Luego, pueden haber capacidades específicas que cada uno ha de adquirir para poder desempeñar más responsabilidad.

Un error común cuando alguien está intentando establecer relaciones menos autoritarias es dar demasiada responsabilidad, sin suficiente guía. Luego, la primera persona puede sentirse frustrada cuando la otra persona comete errores y no puede cumplir bien con la responsabilidad. Por eso, es importante incrementar las responsabilidades gradualmente, y siempre dar suficiente guía y apoyo.

## EJERCICIOS

1. Si una persona en autoridad deja de dominar, ¿automáticamente se establecen relaciones basadas en la interconexión, reciprocidad y servicio? Explique.

---

---

---

2. ¿Cómo tienen que transformarse las personas que en el pasado han sido dominadas para poder participar en relaciones de interconexión, reciprocidad y servicio?

---

---

---

3. ¿Cómo puede facilitar esta transformación la persona en una posición de autoridad?

---

---

---

4. ¿Cuál es un error común que se comete cuando se intenta establecer relaciones menos autoritarias?

---

---

---

## Transformando Modelos Mentales desde una Posición de Víctima de Dominación

---

La posición más difícil desde la cual tratar de efectuar una transformación es desde la condición de víctima de la dominación. Como esta persona sufre los efectos negativos en carne propia, en esta condición de víctima tiene mucha motivación para cambiar la naturaleza de la relación, pero tiene poco poder con qué hacerlo.

En este caso uno de los pocos recursos que tiene es actuar de tal forma que la parte dominante se vuelva consciente de las inconsistencias en su modelo mental.

Los métodos de la protesta no violenta utilizados por Ghandi en su lucha para la independencia de la India, y por Martin Luther King, en su lucha para, lograr derechos civiles para los afroamericanos en los Estados Unidos, aciertan una estrategia para llamar la atención del grupo dominante y despertar en ellos su conciencia de las consecuencias de su modelo mental. En

estos casos, cuando el pueblo dominante comenzó a sentir repugnancia a la violencia a la que ellos mismos recurrían en contra del pacifismo ejemplar de las manifestaciones, y sin poder justificarla con ningún pretexto moral, algunos comenzaron a experimentar un conflicto interno que les llevó a darse cuenta de las inconsistencias en sus modelos mentales. Esto creó una conciencia que indujo al cambio.

En situaciones en que la dominación es a un nivel interpersonal, no hay que recurrir a medidas tan contundentes, pero algunos de los mismos principios se aplican.

## **Primero: Basarse en Principios.**

Primero hay que cuidarse de no responder igual que el modelo mental de dominación, luchando por quitar del poder a la otra persona, sino, más bien de acuerdo con un marco conceptual basado en relaciones de interconexión, reciprocidad y servicio, insistiendo en su derecho de participar, y expresando clara y cortésmente su punto de vista. Es importante ejemplificar principios universales y el tipo de relación a un nivel elevado que quiere establecer.

## **Segundo: Separar a la Persona del Problema.**

Se debe mantener una actitud de consideración y justicia hacia la otra persona. Sin enojarse con él, ni verlo como un enemigo, simplemente hay que insistir que existe un problema que hay que resolver. Esto requiere demostrar paciencia, sabiduría y persistencia en situaciones difíciles.

## **Tercero: Identificar Necesidades y Aspiraciones. No Encerrarse en Posiciones.**

Es importante no encerrarse en una sola posición como la única alternativa aceptable para usted, la cual no puede modificar sin parecer "débil". Esto sólo lleva a enfrentamientos. En lugar de ello, se puede presentar claramente sus necesidades y aspiraciones y tratar de comprender las necesidades y aspiraciones de la otra persona, las cuales le llevan a tratar de imponer su posición. Luego, se pueden identificar las necesidades o aspiraciones que comparten o que son complementarias. Sobre esta base se pueden ver opciones (realizar una lluvia de ideas juntos) para buscar alternativas aceptables para ambos y resultados en que ambos ganan.

### ***"La Naranja"***

***Dos hermanas estaban peleando por la única naranja que quedaba en la casa. Cada una insistía en que la necesitaba y en que la otra debería concedérsela. La discusión se volvió más y más acalorada mientras que cada una insistía en su posición.***

***De repente apareció una amiga y le preguntó a cada una: "¿Por qué necesita usted la naranja?"***

***La primera persona contestó: "La necesito para hacer jugo."***

***La segunda respondió: "Yo necesito la cáscara para utilizarla en las galletas que estoy haciendo."***

***"¿Por qué discuten entonces?" exclamó la amiga. "Una de ustedes puede usar el jugo y la otra la cáscara de esta misma naranja. No hay necesidad de encerrarse en una sola posición."***

## **Cuarto: Ser creativo en la búsqueda de soluciones alternativas.**

Se realiza una lluvia de ideas con la otra persona sobre posibles soluciones que podrían satisfacer las necesidades de ambos, acordando de antemano, no rechazar o criticar ninguna solución mientras elaboran la lista inicial. Una vez que se han anotado todas las ideas, pueden repasar la lista y eliminar las soluciones que son absolutamente inaceptables para alguna de las partes. Luego, pueden tratar de modificar y mejorar las alternativas que quedan.

A menudo en una reunión una persona es dominante, y trata de imponer su opinión a los demás. Pero si todos cumplen con su obligación moral dentro de la consulta, la cual consiste en compartir con los demás lo que indica su conciencia, entre todos lograrán moderar a la persona que pretende dominar.

Si esto sucede bastantes veces, puede ser que la persona comience a "entender el mensaje" y se anime al hecho de que hay otras formas de relacionarse.

Sea cual fuere la posición desde donde se está intentando transformar un modelo mental, hay un punto clave. La persona que está intentando efectuar esta transformación debe ejemplificar en su propia forma de proceder el marco conceptual basado en relaciones de interconexión, reciprocidad y servicio. Así, cuanto más dinámica sea la fuerza de su ejemplo, mayor influencia podrá tener en los demás.

### **EJERCICIOS**

- 1.** ¿Por qué funcionaba la protesta no violenta utilizada por Ghandi y Martin Luther King?

---

---

---

---

- 2.** Enumere algunos de los principios que hay que demostrar cuando se intenta cambiar a una persona dominante.

---

---

---

---

**3.** En este intento de transformación, ¿qué actitud hay que tomar hacia la persona dominante?

---

---

---

---

**4.** ¿Por qué es recomendable buscar intereses en vez de encerrarse en posiciones?

---

---

---

---

**5.** Explique los dos pasos necesarios en la búsqueda de soluciones alternativas.

---

---

---

---

**6.** ¿Qué deben hacer todos los demás cuando ha y una persona dominante en una reunión?

---

---

---

---

**7.** ¿Cuál es el requisito más importante en ayudar a otro en un proceso de transformación?

---

---

---

---

# COMPROBACIÓN DEL APRENDIZAJE

---

**Relacionar cada una de las descripciones en la columna A con uno de los modelos mencionados en la columna B.**

## A

1. \_\_\_\_ Valora la diversidad.
2. \_\_\_\_ Fomenta la interdependencia.
3. \_\_\_\_ Usa el poder para imponer su voluntad.
4. \_\_\_\_ Se basa en una mentalidad de abundancia.
5. \_\_\_\_ Considera que siempre existirán conflictos debido a diferencias irreconciliables entre diferentes grupos.
6. \_\_\_\_ Fomenta la dependencia.
7. \_\_\_\_ Usa el poder para beneficiar a todo el grupo.
8. \_\_\_\_ Utiliza la consulta.
9. \_\_\_\_ Cree que los recursos no puedan alcanzar para todos.
10. \_\_\_\_ Considera el bienestar de la totalidad.

## B

- a) Relaciones de dominación
- b) Relaciones basadas en la interconexión, reciprocidad y servicio

**Relacionar cada una de las descripciones en la columna A con una de las posiciones desde la cual se pueden intentar la transformación mencionadas en la columna B. Se puede usar las respuestas de la columna B más de una vez.**

## A

1. \_\_\_\_ Da la oportunidad a los demás a tomar 'gradualmente más responsabilidad.
2. \_\_\_\_ Ayuda a los demás a tomar conciencia de sus modelos mentales y expresarlos.
3. \_\_\_\_ Intenta cambiar a otros por medio de acciones basadas en principios.

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_ Trata de crear un ambiente en que exista aceptación y seguridad.

**B**

- a) Posición de un Facilitador
- b) Posición de Autoridad
- c) Posición de Dominado