



CURSO ANUAL  
DE FACILITACIÓN

CURSO ANUAL BÁSICO FACILITACIÓN DE GRUPOS

# PODER, ROLES Y LIDERAZGOS: la gestión del proyecto



**Autor: Miguel Plaza “Aua”**



Cultura  
Facilita

<https://culturafacilita.org/>





Autor: Miguel Plaza "Aua" - Otoño 2018

*Uno de los problemas más grandes de nuestra sociedad es que el concepto de amor y poder siempre han sido vistos como opuestos (...) El poder sin amor es abusivo y opresivo, mientras que el amor sin poder es anémico y demasiado permisivo*

**Martin Luther King**

# ¿Cómo usar este material?

## Licencia de uso de este material original. Creative Commons.

Este material es un contenido original con licencia Creative Commons (categoría **Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada / CC BY-NC-ND**). Por elección de las autoras, se encuentra accesible para ser consultado en código abierto a través de esta licencia Creative Commons. Esta licencia permite el uso de estos materiales sin ánimo de lucro, así como su exposición y reproducción siempre que sean citadas y reconocidas la fuente y la autoría. No puedes cambiarla ni realizar ningún tipo de obra derivada. Cualquier uso lucrativo directo o indirecto no está permitido y sólo podrá llevarse a cabo previo contacto con las autoras, una vez verificados los posibles acuerdos o permisos específicos. Para cualquier duda sobre uso de estos materiales, contacta.

**[desaprendiendo@riseup.net](mailto:desaprendiendo@riseup.net)**





# “Poder, roles y liderazgos”

## Indice

Guía de uso de este material Creative Commons	2
Intro	4
El poder y sus facetas: poder sobre, poder para y poder con	5
Tipos de violencia	11
Estatus y privilegios: estatus atribuido y estatus adquirido	12
El rango desde la psicología orientada a procesos	14
La normatividad: corriente normativa y márgenes	17
Los privilegios y los abusos de poder: habitar nuestros privilegios y nuestro poder con consciencia	19
La tiranía de la falta de estructura: abusos de poder en grupos	20
La venganza y el rol terrorista	21
Los roles y las personas	22
Liderismo y liderazgo: mitos sobre liderazgo	26
Profundizando en el rol del liderazgo	30
Liderar el contenido, facilitar el proceso: el motor y el aceite que lo lubrica. Diferenciando el rol del liderazgo del rol de la facilitación	34
El rol de poder de la facilitación: rol formal y rol informal	35
Anexo: la Rueda de los talentos, roles	38
AGRADECIMIENTOS	40
REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA	41



# PODER, ROLES Y LIDERAZGOS

## INTRO

En este material nos adentraremos en un elemento que da forma a los grupos y a las relaciones humanas: el poder. Es un elemento del que puede resultar incómodo y difícil hablar y que, a la vez, es uno de los principales moldeadores de la forma que toman la estructura de los grupos, las relaciones interpersonales dentro de él y el campo grupal.

La distribución del poder entre las personas que forman parte de un grupo tiene una estrecha relación con la capacidad o influencia a la hora de tomar decisiones y de acceder a los recursos. Así, las personas o subgrupos con más poder tendrán mayor influencia a la hora de tomar decisiones, mayor capacidad de que la decisión final se parezca más a sus necesidades o propuestas y mayor capacidad de realización personal en los proyectos (pues los proyectos se parecen más a su visión que a la de otras personas).

A nivel social, poder es una palabra que puede generar sentimientos encontrados; cargada de historia y de significados: a veces cercana a la palabra dominación y control, a veces cercana al verbo poder, al poder caminar y respirar, a veces cercana al poder de la colaboración, a veces al poder interior y la espiritualidad... En cualquier caso, no nombrar en nuestros grupos esta palabra y traer claridad a cómo es gestionado o cómo está distribuido, puede llevarnos a tensiones, desequilibrios y conflictos. En grupos que buscan la horizontalidad, podemos ver nuestros deseos de horizontalidad y colaboración truncados, al ver como tras una aparente estructura de “iguales” emergen estructuras de control o autoritarias. Del mismo modo, en grupos con una estructura vertical supuestamente clara, también pueden darse a veces diferencias entre la estructura formal (que es la que supuestamente reconocida) y la estructura informal (que es la que opera a nivel más sutil y la que verdaderamente viven o reconocen las personas), o bien puede haber personas que se extralimiten de sus funciones y tiendan a acaparar el poder o abusar de él dado su mayor estatus dentro de la estructura, etc.

**Es una labor importante poder resignificar esta palabra y reapropiarnos de ella como personas, grupos y comunidades. Y hacerlo desde un lugar consciente, que habite su poder con consciencia, que promueva el empoderamiento de las otras, el acceso a los recursos y genere modelos de liderazgos basados en la colaboración más que en la competición.** Es importante que hagamos el ejercicio de habitar nuestro poder, de ma-

nera que podamos ponerlo en relación con otros poderes para colaborar y generar juntos caminos hacia un mundo de relaciones más equivalentes y sostenibles.

**El poder está íntimamente relacionado con y moldea a otros entes como los liderazgos, los roles, el estatus, el rango, las jerarquías, la influencia... Vamos a ir desgranando más esta palabra con sus diversas facetas a lo largo de este material para entender más profundamente sus alcances (la parte relacionada con poder y estructuras de gobernanza no la trataremos en este material, sino cuando tratemos la estructura y la gobernanza más adelante).**



## **Poder sobre, poder para y poder con**

Si la palabra poder nos mueve y genera diversidad de opiniones, quizás ello tenga relación con la diversidad interna que recoge la propia palabra: es una palabra que tiene diversas connotaciones, que en la lengua castellana es nombre y verbo a la vez, que a lo largo de la historia ha servido para nombrar una heterogénea diversidad de elementos. Como elemento más básico diremos que **poder es sinónimo de energía, de capacidad de influencia.**

Poder es un concepto profundamente relacionado con las sociedades humanas, nombrado simbólicamente desde hace milenios. En las últimas décadas, podemos citar algunas aportaciones a este campo como las realizadas desde los estudios de género y los feminismos y transfeminismos (por ejemplo: *Mecanismos psíquicos del poder*, de Judith Butler<sup>1</sup>), desde la filosofía moderna (por ejemplo la obra de Michel Foucault<sup>2</sup>, *Microfísica del poder*), desde el ámbito formal de la psicología social y la dinámica de grupos (como por ejemplo en *Dinámica de Grupos*, de D. R. Forsyth<sup>3</sup>), desde los movimientos indígenas y de los pueblos originarios, desde los movimientos racializados, marrones-negros o la negritud<sup>4</sup>, etc. Emerge acá ya sólo con nombrar este listado la idea de cómo los movimientos oprimidos o marginados pueden ser fuentes de consciencia y cambio ya que, habitualmente, cuando tenemos una posición de mayor poder respecto a otras personas, nos cuesta darnos cuenta de nuestros privilegios y de qué es eso que tenemos que otras pueden no tener; nos parece normal tener lo que tenemos y el hecho de poder ir cómodos y tranquilos en ese contexto. Exploraremos más también sobre los privilegios, las dinámicas de poder, etc.

En este primer capítulo nos centraremos en profundizar en el concepto de poder, partiendo de la labor desarrollada en la Ecología Profunda de Joanna Macy<sup>5</sup> (recogido principalmente en sus obras: *Volver a la vida* y *El trabajo que reconecta*), que pone algunos apellidos al poder para entender mejor la diversidad interior que agrupa la palabra poder. Antes de entrar a poner estos apellidos al poder, hablaremos de dos dimensiones del poder:

- El poder social o poder que se da en relación, comunidad o sociedad.
- El poder personal o interior, que tiene que ver con el ejercicio del poder dentro de la propia persona.

Teniendo en mente estas dos dimensiones del poder, comenzaremos a desarrollar algunas de las ideas introducidas desde la Ecología Profunda. Para ello introduciremos la siguiente imagen:



## EL PODER SOBRE

Llamamos *poder sobre* a la parte del poder social que opera controlando a otras personas (objetivos de vida, identidades, comportamientos, represión...) o acaparando recursos. El *poder sobre* puede también llamarse **control social** y es **propio de los sistemas de dominación - sumisión**, se nutre de la cultura de la escasez (como hay poco de algo, luchamos por controlarlo y hacernos con ello) y **promueve el individualismo, la competición y el acaparamiento**. Básicamente, el *poder sobre* opera controlando tres elementos:

- **Control de los recursos:** sean materiales (bienes, medios de producción, alimentos, tierra, etc.) o inmateriales (información, conocimiento, etc.).
- **Control sobre nuestros objetivos de vida o sobre nuestras identidades:** de alguna manera, a través de la educación estatal, la moral normativa, los patrones normativos de familia, opción sexual, trabajo, identidad de género, vivimos una violencia interior y en nuestros entornos que controla qué deseamos en nuestra vida y cómo nos construimos como personas, qué identidades "cómplices" buscamos por ser más aceptadas y adecuarnos a la norma. Está sostenido en un sistema de premio y castigo, que premia aquellos comportamientos o estilos que se adecuan a la normatividad y cuestiona aquellos que se salen de ella.
- **Control sobre las personas:** se expresa a través de la represión, la exclusión, la violencia física o verbal, los cuerpos de autoridad, etc. Se trata de una manera directa de controlar a las personas y lo que hacen o dicen a través de entidades o subgrupos que pueden reprimirlas o marginarlas.

Esta idea de *poder sobre*, cuando opera en su dimensión estatal se parece a la idea de **Biopoder** según la introdujo Foucault (práctica de los estados modernos de "explotar numerosas y diversas técnicas para subyugar los cuerpos de las personas y controlar a la población"). Además de esta aceptación, el *poder sobre* también tiene una dimensión en lo grupal y en lo relacional, es decir, también podemos comportarnos desde el *poder sobre* en nuestros grupos, comunidades o relaciones, cuando nuestra intención es la de dominar a otras, querer marginarlas, manipularlas o forzarles a algo que no desean.

## EL PODER PARA O PODER INTERNO

Del otro lado de la imagen anterior, encontramos el *poder para* o poder interno. Si en el caso del *poder sobre* la creencia es que si tú ganas poder quiere

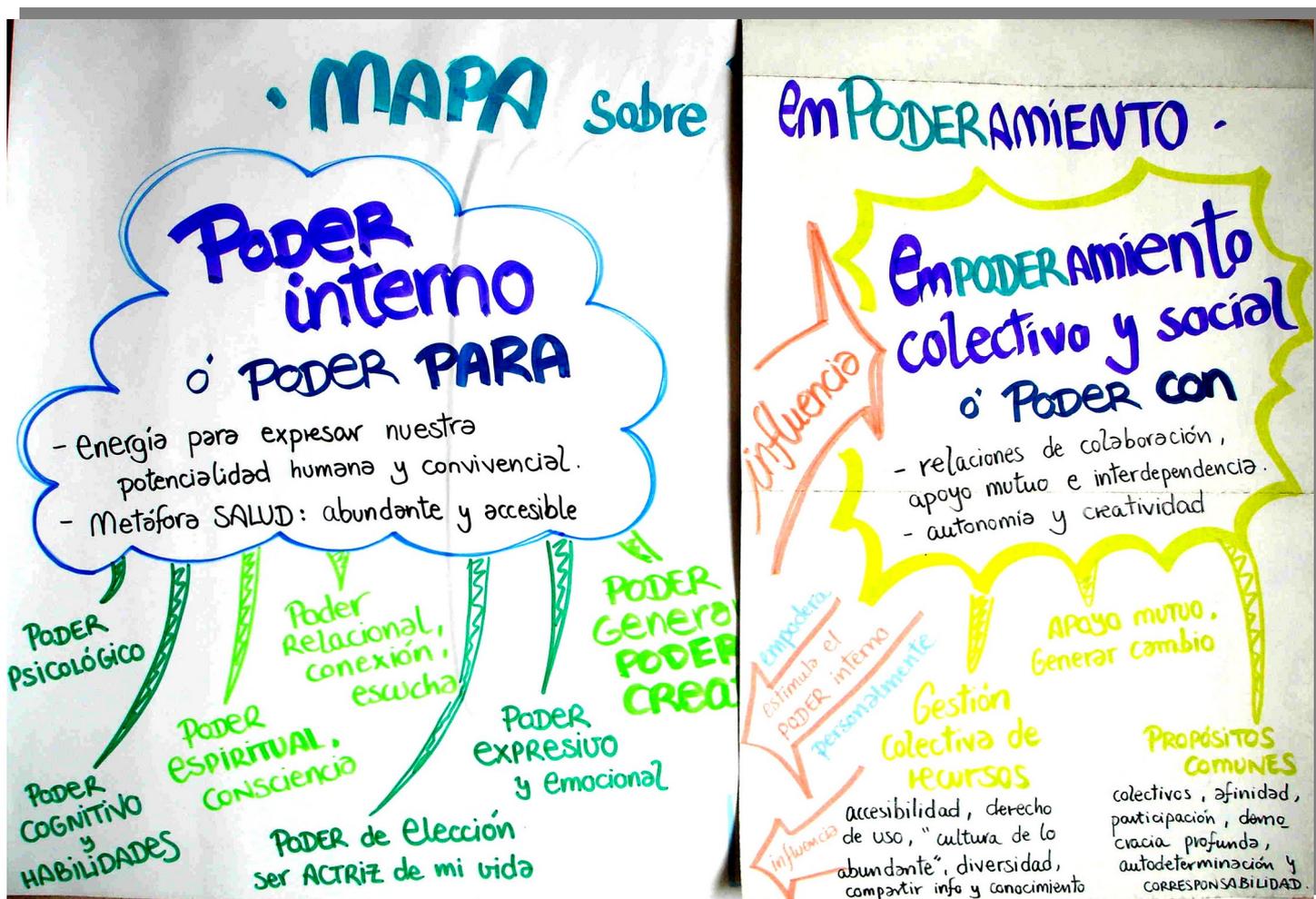
decir que yo lo pierdo (por lo que sólo uno puede ganar y competimos por los recursos), en el caso del *poder para* es diferente. Para diferenciarlo del anterior, utilizaremos **la metáfora de la salud**: si yo tengo más salud, no quiere decir que quien tengo al lado tenga menos. Yo puedo desarrollar más y más mi salud (a través de mi manera de estar en el mundo, lo que como, las relaciones que construyo, cómo me escucho y me comunico, la actividad física que hago, etc.) y ello no le resta salud a quien tengo al lado. Es más: en cierto modo, cuando vemos a alguien saludable, presente, equilibrada... nos puede inspirar o estimular a conectar nosotras mismas con la posibilidad de hacer algo parecido también.

El poder interior tiene varias facetas, muy ligadas al desarrollo de cada una de nuestras múltiples inteligencias, a lo que cultivamos interiormente y ponemos en práctica en nuestras vidas y en nuestras relaciones, etc. Podemos desarrollarlo a través de tomar la “agencia de nuestras propias vidas, de elegir conscientemente”, de nuestras habilidades y conocimientos, de nuestra capacidad de escucha y expresión para relacionarnos, de nuestra capacidad para gestionar nuestras vidas y el cambio (faceta psicológica del poder interno), de nuestra conexión con nosotras mismas, con las otras y con el mundo o la vida (dimensión espiritual o trascendental del poder interior), de nuestra capacidad creativa, etc. Este tipo de poder nos conecta con nosotras mismas, con ser capaces de liderar nuestras propias vidas, de desarrollar consciencia, empatía, habilidades y competencias, etc. El desarrollo de este poder interior en sus diferentes facetas nos facilita poder darnos al permiso a pensar que podemos gestionar el poder social de un modo diferente al *poder sobre*. Nos reconecta con nosotras y, asimismo, nos pone en relación con las otras desde un lugar en el que importa la equivalencia entre seres y la ética de las relaciones equivalentes, en el que está presente la conexión de lo interior con lo social y lo grupal, la posibilidad de colaborar con otras personas, etc. Digamos que este poder ejerce una influencia que trata de generar formas de relación más allá de la dominación hacia relaciones más equivalentes. Trata además, como decíamos, de inspirar a que otras puedan tomar su poder y ganen consciencia de él, es decir, empodera. Veamos cómo esta influencia desde el poder interior puede mutar la forma que toma el poder social (echemos un vistazo a la siguiente imagen en la página siguiente).

## EL PODER CON

La manera en que entramos en relación va transformándose cuando vamos tomando consciencia y desarrollando nuestro poder interior. Así vemos como también el poder social puede ser gestionado de otro modo que llamaremos *poder con*. Este *poder con*, a diferencia del *poder sobre*, se asienta en querer convivir tratando de desarrollar relaciones colaborativas (donde **tú ganas y yo gano, luego nosotras ganamos**), equivalentes (somos diferentes pero tenemos el mismo valor por ser personas y vivir), y en desarrollar la interdependen-

cia entre las personas desde el apoyo mutuo. De este modo, aquella energía que en el *poder sobre* se tornaba en control, acá, en el *poder con*, muta a empoderamiento o colaboración. **El poder con es la expresión del poder colectivo**, de lo que podemos conseguir cuando colaboramos por el bien común y comenzamos a acceder a la inteligencia y la sabiduría colectivas. De esta manera, trataremos de garantizar el acceso a los recursos (no el querer controlarlos ni acapararlos), trataremos de construir identidades más conscientes poniendo en cuestión lo normativo o ejerciendo conscientemente la desobediencia, y generaremos espacios que tratan de ser más inclusivos y escuchar las diferentes voces, a fin de poder entender mejor la diversidad y aprender y evolucionar con ella.



Del mismo modo que el desarrollo del poder interior posibilita traer consciencia y facilita poder generar alternativas al *poder sobre*, el participar en experiencias ligadas al *poder con* o al poder colectivo, puede estimular también el desarrollo del poder interior. Al experimentar en relación con otras personas y grupos vivencias diversas más equivalentes y conscientes, podemos comenzar a desmontar algunas de nuestras creencias limitantes o bien, dejar marchar partes de nuestra identidad aprendida que ya no queremos seguir habitando.

**De alguna manera, hay un diálogo constante entre lo interior y lo social, de tal manera que, el *poder para* y el *poder con* se influyen y nutren mutuamente, posibilitando cambios a nivel interior, relacional, grupal y social, y facilitando una transformación cultural hacia relaciones más equivalentes y sostenibles. De alguna manera, estas dos expresiones del poder pueden empoderarnos.** Y es tan necesario poder realizar avances y trabajo a nivel interior, como encontrar los grupos o espacios de relación en que poder poner en práctica esas nuevas formas de relacionarnos, o cultivar y legitimar nuevas identidades que se salgan de la norma.

## **EMPODERAMIENTO, EL PODER EN MOVIMIENTO QUE INSPIRA Y SE CONTAGIA**

Introduciremos ahora el concepto de empoderamiento. Para resumir, diremos que el **empoderamiento es el poder en movimiento, no acaparado**. Vamos a desarrollar más esta idea a través de los conceptos de acceso y acumulación, usando la metáfora del dinero. La moneda, o el dinero, fue creada inicialmente con una función de posibilitar intercambios y poder facilitar el acceso a ciertos intercambios o bienes. Progresivamente, fue desarrollándose más y más otra función del dinero, la de la acumulación, es decir, se podía ahorrar dinero o acumularlo, y con este fenómeno llegó el acaparamiento y el control de ciertos recursos. Y así, el control de las personas a través de que pudieran o no acceder a ciertos recursos, el control de sus objetivos de vida e identidades. Del mismo modo, como vimos, cuando el poder se acumula o acapara, se transforma en *poder sobre*, que antes o después genera abusos y desigualdades.

**El empoderamiento sería de alguna manera la forma fluida que toma el poder, algo así como un vector de poder móvil puesto al servicio de que otras puedan acceder a su propio poder interno y al *poder para* crear colectivamente y generar relaciones de apoyo mutuo e interdependencia.** En resumen, podemos entender como empoderamiento el desarrollo de nuestro poder interior (*poder para*) y de nuestro *poder con*, así como la capacidad de ponerlo al servicio de que otras conectan con su propio poder.



## Tipos de violencia

En la medida que hablamos de poder y mencionamos también la no violencia, la comunicación no violenta, etc., vamos a introducir algunas ideas sobre la violencia. Esencialmente, el *poder sobre* está sostenido a través de la violencia: la represión, el terror, la manipulación, la imposición por la fuerza... desarrollando así emociones de control social fundadas en el miedo o la culpa. Vemos pues, que los mecanismos a los que opera la violencia son variados. Hablaremos acá de tres tipos de violencia, basándonos en la labor del sociólogo francés Pierre Bourdieu<sup>6</sup> y en distintos niveles a los que opera la violencia.

- **La violencia directa:** podríamos llamarla también violencia explícita, puede tomar la forma de violencia física, violencia verbal, violencia ambiental (la vigilancia, el silencio premeditado, ciertas actitudes no verbales excluyentes, etc.). Es, de alguna manera, la violencia que podemos ver siendo ejercida de manera directa: un golpe, un insulto, un gesto de desprecio, una aptitud de control...

- **La violencia estructural:** responde al tipo de violencia que descansa en las estructuras de poder que toman las sociedades y los grupos humanos. Esta estructura desigual determina quién tiene o no acceso a los recursos, o bien burocratiza y favorece a una parte sobre otras tratando de mantener el estatus quo (o hacer permanecer la distribución desigual del poder). Es una violencia más invisible a simple vista, que se expresa como una señal de fondo constante y que otorga privilegios a unas partes sobre otras (de modo estructural), o que contribuye a que para llegar al mismo lugar, una persona necesite dar un solo paso, mientras para otra sean necesarios diez pasos para alcanzar ese mismo lugar (acceso a un determinado recurso: puesto de trabajo, educación, ser escuchada y valorada...). Además, a veces, la sensación de la parte que controla o tiene privilegios es la de que “lo mío es lo normal” y si las otras no tienen esos beneficios es “porque no trabajan/ hacen lo suficiente o hacen algo mal”.

- **La violencia simbólica:** este nivel de la violencia es el que a veces puede resultar más sutil y es más difícil darnos cuenta de él. Citando a Pierre Bourdieu:

*“El concepto violencia simbólica se utiliza para describir una relación social donde el dominador ejerce un modo de violencia indirecta y no físicamente directa en contra de los dominados, los cuales no la evidencian y/o son incons-*

*cientes de dichas prácticas en su contra, por lo cual son cómplices de la dominación a la que están sometidos” (Bourdieu, 1994).*

De alguna manera, la violencia simbólica es ejercida ambiental e intrapsíquicamente hacia una misma, a través de creencias limitantes, del desarrollo de la sensación de inferioridad, de asunciones o presupuestos que justifican por qué una vive lo que vive o por qué las cosas son así. Está íntimamente ligada al control de nuestras identidades, al desarrollo de estereotipos de género, al pensamiento dependiente y heterónomo (“siempre otro sabe mejor que yo mismo lo que necesito o qué hacer con mi vida”), etc. No es necesario que haya un represor o censor fuera si yo misma dentro me digo: “no sabes, no vales para nada”, “ellos saben mejor que tú lo que a ti te conviene”, “si haces eso no van a quererte”, “eso ni lo intentes, tú no puedes”...

Es probablemente el nivel de violencia más difícil de detectar y el que puede estar más arraigado a la propia identidad que vamos construyéndonos. Requiere del apoyo mutuo y el empoderamiento interior para poder ir detectándolo y saliendo de sus redes. Está íntimamente relacionado con el control social y requiere de labor de desaprendizaje (poner en causa los propios esquemas de pensamiento y poder dejar marchar los que ya no nos sirven) y de labor en la relación con nosotras mismas y con las otras, como por ejemplo, a través del darnos cuenta de los mensajes y roles tipo de las barreras comunicativas y la violencia en la comunicación (Boni Cabrera<sup>7</sup>, Carlos Meca y Miguel Plaza “Aua”).



## **Estatus y privilegios: estatus atribuido y estatus adquirido**

En la psicología social está extendido el uso de la palabra estatus para indicar **la posición (de poder) que ocupa alguien en referencia a un sistema o a otras personas o elementos de ese sistema**. El estatus, está íntimamente relacionado con el poder normativo, con lo que es reconocido socialmente (y también específicamente dentro de un grupo), legitimado y valorado. Asimismo, el estatus está relacionado con el sistema de roles, de modo que, dentro de una estructura, habrá roles más considerados o valorados que otros, así como maneras de estar, de ser, o simplemente “perfiles” o “imágenes” más valoradas que otras.

Una de las aportaciones claves de esta teoría del estatus reside en tener en cuenta que el estatus del que disponemos en un grupo, sociedad o sistema tiene una parte relacionada con nuestros méritos o aportaciones, pero también otra que nos es dada por los otros, acorde con ciertas creencias, sesgos o preferencias. Desgranaremos un poco más ambos términos:

- **Estatus atribuido** (asignado o adscrito): este tipo de estatus nos es automáticamente otorgado por las otras en función de ciertos rasgos que culturalmente son más aceptados o dominantes, o bien que en ese contexto para el grupo son preferentes (características de edad, género, opción sexual, color de piel, etnia, procedencia socioeconómica, lengua madre, nacionalidad, patrimonio y propiedades, estado civil, estado de salud, estilo comunicativo...).

Por ejemplo, no sería raro que, con habilidades y competencias similares, el mensaje de un escritor anglosajón, blanco, con formación académica y de unos 45 años, llegue con más facilidad a ser publicado que el de una escritora trans, negra, sin formación académica reglada y de veintitantos años o sesenta y tantos.

Como veremos más adelante, otras forma de ganar estatus atribuido son la adscripción, la adhesión o el acercarse o mostrar simpatía o afinidad por los grupos de mayor estatus (afinidad a la corriente normativa), de manera que, por el mero hecho de formar parte de un grupo o un perfil dominante, o por estar cercanos a él, podemos ser privilegiados con ciertas suposiciones acerca de nosotros.

- **Estatus adquirido**: el estatus adquirido está en cambio relacionado con nuestros actos, méritos, con nuestra manera de estar en el mundo o los valores que encarnamos. Es un estatus que se adquiere a través de hechos, comportamientos, de nuestras relaciones y nuestra convivencia, de nuestras experiencias vitales.

De alguna manera, el estatus adquirido está relacionado con las acepciones de poder interior y *poder con*; mientras que el estatus atribuido tiene más que ver con los estereotipos sociales, la normatividad o los perfiles dominantes en una sociedad, comunidad o grupo.

Obviamente, el estatus tiene una parte cultural, pues en función de la cultura que nos envuelva y lo que en ella predomine, pueden ser diferentes los rasgos o características a las que otorgamos mayor estatus o credibilidad. Asimismo hay una parte contextual que moldea el estatus atribuido, pues un rasgo que en un grupo puede ser de alto estatus, en otro puede ser menos bienvenido (si bien un hombre blanco estadounidense de 40 años sano puede tener un cierto estatus en la sociedad, dentro de un grupo activista por los derechos de las personas racializadas y migrantes, será probablemente menos favorecido de entrada de lo que lo es a nivel social).

Resulta esencial tomar consciencia de que, con los mismo méritos una persona puede ser más reconocida o valorada que otra si, simplemente pertenece a identidades más normativas (según el color de piel, género, opción sexual, edad, formación, procedencia socioeconómica...). **Una parte de nuestro estatus nos es otorgado en base a ciertos patrones sociales y grupales, mientras que otra tiene más que ver con nosotras mismas, con nuestros actos y maneras de entrar en relación o de estar en el mundo.**

## **ESTATUS SOCIAL, ESTRATIFICACIÓN Y PRIVILEGIOS**

Esta realidad del estatus, tan estrechamente ligada al concepto de poder, tiene su significación cuando hablamos de estatus social, pues las personas y grupos pueden tender a relacionarse predominantemente con personas o grupos a las que identifican con un estatus social similar al suyo, generando fenómenos como la estratificación social (Pierre Bourdieu<sup>5</sup>, La Distinción) y la segregación. Detrás de esta estratificación opera activamente la violencia estructural y el *poder sobre* o control social. Y de aquí, emerge inmediatamente la idea de **privilegios**. Desde esta mirada de la sociedad como conjunto, los privilegios son las ventajas de que gozan ciertas personas o subgrupos por ser asociadas a unos rasgos preferentes más aceptados o valorados dentro de una sociedad o grupo, o por la posición que ocupan en la estructura de estatus dentro de un grupo o sistema. A un nivel más general, podríamos decir que **un privilegio es una ventaja de que disponemos (o posibilidad de acceso a un determinado recurso) que otras personas de nuestro grupo u entorno pueden no tener.**

**Hablar de privilegio no es hablar de algo que tiene porqué tener una connotación negativa. Es clave ir tomando consciencia de los privilegios de que disponemos, sea a nivel social como en los grupos y contextos en que nos relacionamos, pues tener consciencia de ellos nos prevendrá de usarlos abusando de nuestro poder o marginando otras realidades. Nuestros privilegios pueden llegar a ser algo a celebrar (pues algunos no nos los podemos quitar o no inmediatamente) al ponerlos al servicio de que otras conecten con su propio poder interno.**



**El rango desde la  
psicología orientada a procesos**

Cercano a este concepto de estatus ampliamente usado en la psicología social, podemos encontrar el concepto de rango. Este concepto es ampliamente usado en la Psicología Orientada a Procesos y extendido mayormente en el mundo anglosajón. Más allá de todas estas consideraciones, nombramos acá el rango como concepto homónimo al de estatus, para compartir cómo en la Psicología Orientada a Procesos se da una clasificación de tipos de rango en función de los niveles de la realidad a los que pertenecen (recordamos los tres niveles de realidad: realidad consensuada, realidad de los sueños y nivel de la esencia). Antes de proseguir, introduciremos la definición de rango como “la suma de los privilegios que posee una persona en un momento dado y en un contexto determinado” (según Arnold Mindel<sup>8</sup>). Atendiendo a esta definición y a los tres niveles de la realidad hablaremos de los siguientes tipos de rango:



(Imagen de los 3 niveles de la realidad tomada del material “El campo del grupo: explorando lo colectivo, Miguel Plaza “Aua” - Aclaración: los tres niveles no coinciden en los diferentes marcos conceptuales: CNV, POP y Teoría U)

- **Rango social:** este rango opera en la realidad consensuada (o nivel correspondiente a las convenciones sociales) y es muy próximo a la idea de estatus social atribuido. Sería el rango que posee alguien en función de las características normativas de la sociedad de la que forma parte (edad, género, opción sexual, estado civil, lengua madre, etc.).

- **Rango psicológico:** esta relacionado con el nivel de la realidad de los sueños (los sentimientos o el imaginario, el cuerpo que sueña y siente). Tiene que ver con las capacidades de una persona para mantener su equilibrio interior, dar respuesta a los cambios en su vida, poder gestionar lo que le sucede, etc.

De alguna manera, está cercano a la autoestima y a ciertas competencias relacionadas con el trabajo interior.

- **Rango espiritual:** está relacionado con el nivel de la esencia. Tiene que ver con la conexión que tenemos con nuestra parte trascendental, con la capacidad de conectar con nuestros valores, conectarnos con el mundo, con la vida, con el todo. Es un rango muy ligado al desarrollo de la presencia, la consciencia y la conexión profunda.

- **Rango contextual:** además de los tres rangos anteriores, en la Psicología Orientada a Procesos es usado otro tipo de rango para contextualizar el rango y completar lo que no cubren los tipos de rango anteriores. El rango contextual (también a veces llamado estructural) es algo así como un rango “local” dentro del grupo del que formemos parte, pues si bien a nivel social habrá unas preferencias o sesgos, a nivel de cada grupo también habrá una “cultura grupal” o “manual de conducta” (que puede parecerse más o menos a la normatividad de la sociedad en que vive ese grupo) que da preferencias a unos rasgos o estilos sobre otros. Tiene una parte más cercana a la idea de estatus atribuido (como si fuera una especie de rango social dentro de esa cultura grupal) y otra parte más estructural relacionada con el cargo o rol que la persona pueda tener dentro de esa estructura o lo que puedo aportar a ella de manera reconocida. Además, en cada contexto habrá partes de nuestro rango psicológico o espiritual que pueden ser más o menos reconocidas, modulándose así también cuánto rango nos otorgan a nivel de ese contexto.

Este rango contextual pone de manifiesto cómo el rango en sí no es unívoco sino contextual, y dependerá del grupo al que nos refiramos y del momento en que lo hagamos, pudiendo cambiar el rango que tenemos de un grupo a otro de los que formamos parte, así como con el tiempo.

De otro lado, los conceptos de rango psicológico y espiritual se aproximan más al estatus adquirido. Si bien, tanto cuando hablamos de estatus atribuido como cuando lo hacemos de rango social, es cierto que un alto estatus atribuido o rango social puede redundar en mayor facilidad de acceso a los recursos (efecto espiral crecientemente), lo cual aporta privilegios a la hora de desarrollar nuestro poder interno y adquirir más estatus por nuestros méritos o competencias (rango psicológico y rango espiritual).

**Traer consciencia de nuestros propios privilegios (de esos elementos, recursos, habilidades o competencias de que disponemos y de las que otras pueden carecer) nos ayudará a habitar nuestro poder interior con consciencia y poder ponerlo al servicio de que otras tomen consciencia de su propio poder interno y conecten con él.** Más adelante profundizaremos más en esta idea al explorar el ejercicio del poder y relacionarlo con los abusos de poder. Antes de dar ese paso, vamos a explorar un poco más cómo ser conscientes de nuestro estatus y privilegios.



## Normatividad: la corriente normativa y los márgenes

Dentro de cada sociedad, sistema o grupo, encontraremos algunos rasgos que componen de alguna manera la identidad o carácter con que se identifica mayormente esa comunidad. Si bien podemos distinguir diferentes tipos de normas sociales (valores, costumbres, modas, estereotipos y roles) que pueden conformar su identidad, lo que nos interesa acá es ver cómo dentro de cada grupo o comunidad hay identidades más aceptadas que otras, a fin de cuentas, identidades más bienvenidas o aceptadas que otras, identidades más “normalizadas” y otras más “marginales”. En este sentido, es como si cada sistema (sociedad, grupo o comunidad) constituyese sus normas implícitas, sus manuales de conducta, los comportamientos que premia y los que castiga, el perfil deseado de miembro... Así, en un grupo sobre no violencia, un estilo comunicativo paciente, calmado, flexible... probablemente será más bienvenido que uno agitado, agresivo o autoritario. Entonces, ¿en qué consiste la normatividad?, ¿por qué a veces tomamos ciertos patrones de comportamiento en lugar de otros?, ¿por qué cuándo tomo ciertas elecciones nadie me pregunta por qué lo he hecho, y cuando tomo otras a cada tres pasos me dicen: por qué haces eso, por qué te comportas así?... Vamos a introducir acá dos conceptos que van ligados para tratar de explorar estas cuestiones: márgenes (o periferia) y corriente normativa. **Cada grupo humano, de alguna manera, dispondrá de su corriente normativa y de sus márgenes.**

- **La corriente normativa** (nombrada a veces también corriente dominante): está compuesta por las actitudes, estilos o comportamientos que tienen mayor influencia y prevalencia en el grupo, o dicho de otro modo, está constituida por el subgrupo que tiene mayor poder para determinar los rasgos de identidad del grupo. No tiene porqué ser mayoritaria en número de personas, pero sí tener el poder de hacer valer sus criterios y preferencias, de hablar de “nosotros” (tomar la capacidad de poder hablar por el grupo), o de situar fuera (directa o indirectamente) a comportamientos que no desea o le incordian.

- **Los márgenes o la periferia**: nos referimos a aquellas identidades o subgrupos que, por su manera de ser, de comportarse u otros rasgos, se alejan de lo normativo dentro del grupo y son empujados hacia la periferia. Pueden tomar un perfil más silencioso, que acaba marchándose de ese grupo, como también puede tomar una aptitud más confrontativa y crítica, o incluso saboteadora.

## **ALGUNAS IDEAS CLAVE SOBRE LA CORRIENTE NORMATIVA Y LOS MÁRGENES:**

- 1. Cada grupo posee su corriente normativa y sus márgenes.**
- 2. Si nadie nos pregunta por qué hacemos lo que hacemos, o por qué nos comportamos de ese modo, probablemente es porque nos encontramos dentro de la corriente normativa. Si bien nos cuestionan por qué hacemos esto o lo otro, por qué vivimos o nos comportamos de ese modo, probablemente hagamos parte de los márgenes de ese sistema.**
- 3. Un grupo, comunidad o colectivo que en un contexto puede ser parte del margen, puede constituir la corriente dominante o normativa en otro contexto.** Por ejemplo, a nivel social, el colectivo migrantes puede ser un colectivo marginado. Ahora bien, en una reunión propia del colectivo migrante, puede haber “categorías de migrantes” que hagan que un perfil de migrante dentro de ese grupo o reunión sea dominante sobre otro. U otro ejemplo, el colectivo trabajadoras/es asalariadas/os de 35 a 40 horas semanales, que socialmente puede ser reconocido como parte de la corriente dominante, puede resultar marginal y no muy bienvenido en un colectivo sobre autogestión y desobediencia.
- 4. Cuando formamos parte de la corriente dominante, puede ser difícil darnos cuenta de ello, así como de nuestros privilegios que otras no tienen. Por ello, la posición del margen nos permite ver más claramente los privilegios, pues carecemos de ellos, así como darnos cuenta de los abusos de poder y tomar consciencia.**
- 5. Relacionándolo con lo anterior, en la mayor parte de casos, los cambios provienen de los márgenes, pues son quienes pueden tener mayor sensibilidad y consciencia ante ciertas realidades.** Igualmente, es importante que, desde la corriente dominante podamos comenzar a tomar consciencia y reconocer a los márgenes para apoyarles en que se escuche su voz, su diversidad y poder integrar honestamente la esencia de su aportación para desarrollarnos como grupo.
- 6. Esta dinámica es fluida y en nuestros grupos puede cambiar con cierta rapidez qué es más normativo y qué es más dominante. Del mismo modo, como individuos, podemos ser parte de la corriente dominante y rápidamente, por ciertos comportamientos o decisiones, pasar a los márgenes y viceversa.**
- 7. Tomar consciencia de estas dinámicas en nuestros grupos puede ser clave para entender más la diversidad del grupo, escuchar a las di-**

**ferentes voces, e ir desarrollando identidades colectivas más plurales y ricas en las que la sabiduría colectiva pueda expresarse.**



## **Los privilegios y los abusos de poder: habitar nuestros privilegios y nuestro poder con consciencia**

En capítulos anteriores hemos introducido ya el concepto de privilegios, relacionándolo con otros elementos como el poder, el estatus o el rango. Como nombrábamos, tomar consciencia de nuestros privilegios nos permitirá tener más claro de qué ventajas o facilidades disponemos que otras pueden no tener, así como nos facilitará tratar de aprovechar nuestros privilegios para ponerlos al servicio del bien común, para alentar a que otras personas puedan conectar con sus privilegios y su propio poder interno.

**Es importante darnos cuenta de que no podemos quitarnos de la noche al día los privilegios y a la vez lo que sí podemos hacer es tomar consciencia de ellos para evitar que nos lleven a abusar de otras personas.** En muchos casos, estos abusos serán inconscientes, lo cual no quiere decir que, por ello, no sea doloroso para las otras partes. Bien sean aquellos privilegios adquiridos (basados en nuestras habilidades, nuestra manera de ser o nuestras competencias) tanto como aquellos atribuidos (por género, edad, color de piel, etc.), son privilegios que de que disponemos en un momento dado, y que si bien pueden cambiar contextualmente, una buena parte de ellos los llevamos con nosotros y no podemos negarlos ni esconderlos. Por ejemplo: puedo irme de viaje a la aventura con una caravana nómada y vivir con ellos en el desierto de Gobi, y a la vez, puedo seguir disponiendo de un pasaporte europea que me permite moverme y pasar fronteras, o tener una tarjeta de crédito en el bolsillo por si algo se tuerce... En resumen, hay ciertos privilegios a los que puedo renunciar temporalmente, quizás también porque sé que si los necesito puedo volver a acceder a ellos. Es decir, no podemos dejar de tenerlos, podemos elegir cómo gestionarlos, pero de fondo, están. ¿Qué nos queda entonces? **La labor interior es tratar de acoger y aceptar los privilegios de que disponemos y hemos dispuesto a lo largo de nuestra vida para, sencillamente, tomar más consciencia de ellos y poder habitarlos de una manera más consciente y congruente.** Tomando consciencia de ellos podemos tratar de modularlos a veces, como también podemos celebrar que disponemos de ellos y ponerlos al servicio del bien común, apoyando a otras personas a conectar con su propio poder interno y a empoderarse.

Cuando negamos nuestros privilegios o los marginamos, es común que éstos se convierten en posibles fuentes de **abusos de poder**. Un abuso de poder es el uso de un poder de que disponemos o privilegio (habitualmente un *poder sobre* algo o alguien) de manera que puede marginar, ejercer violencia, dañar o menospreciar a otra parte.

Uniendo este tema de los abusos de poder al anterior punto sobre la corriente dominante y los márgenes, podemos darnos cuenta de cómo estar en la corriente dominante puede ser a veces un foco de inconsciencia y de posibles abusos cotidianos sostenidos; si bien desde los márgenes podemos tener un poder interior alto (rango espiritual y psicológico) y a veces ello puede disuadir o intimidar a la corriente dominante, de modo que, incluso desde el margen si entramos en querer vengarnos o sabotear a la corriente dominante, podemos llegar a convertirnos también en agresores que abusan de su poder.



## **La tiranía de la falta de estructuras: abusos de poder en grupos**

Recordando los mapas de roles en un grupo de “la tiranía de la falta de estructura” (basados en el trabajo de Jo Freeman<sup>9</sup>) y “roles a nivel consciente” (introducidos en el material, “El campo grupal: explorando lo colectivo”) veremos también cómo estas dinámicas de luchas de poder y abusos se pueden cristalizar en los grupos dando lugar a roles estáticos y enfrentados.

En el mapa siguiente de la tiranía de la falta de estructuras, vemos cómo la violencia comienza a operar en cuanto que el rol dominador o dictador trata de someter a los otros. La parte oprimida puede tomar un rol de seguidor pasivo, o bien tomar un papel de confrontación, luchando por el poder, a través del sabotaje o el “terrorismo”. Como decíamos, quizá ese rol saboteador forme parte del margen, mientras en rol dictador o dominante forme parte de la corriente dominante. Sin embargo, si el subgrupo que desarrolla el rol saboteador consigue arrebatarse el poder al subgrupo dictatorial, es probable que igualmente trate de marginar ahora al grupo que antes era dominante, dando la vuelta a la tortilla en términos de quién ocupa cada rol, y a la vez, inmersos en un ciclo de violencia manteniendo la dinámica de tratar de acumular privilegios, marginar al grupo que no piensa u opera como ellos, e incluso queriendo vengarse por los agravios y abusos recibidos anteriormente.



## La venganza y el rol terrorista

Siguiendo el hilo que acabamos de introducir al hablar de “la tiranía de la falta de estructura”, las partes oprimidas pueden someterse y obedecer, o bien, si se ven con poder suficiente, tratar de confrontar a la parte dominante para desbancarla y tomar el poder. Sin embargo, los agravios vividos por las partes oprimidas formarán parte de aquello no resuelto en el grupo, de su historial de abusos y dominación, y en la medida que no sean procesados y reparados, el **deseo de venganza** comenzará a alimentarse. El mensaje emergente detrás del deseo de venganza es claro: “yo también puedo hacerte daño”, “si yo no gano, al menos me voy a asegurar de que tú tampoco lo hagas”. Así es como

comienza a emerger y cocinarse a fuego lento el llamado rol terrorista que, en la Psicología Orientada a Procesos representa el rol que tras vivir una serie de abusos o marginación, está dispuesto a usar la violencia, los ataques y aquello que haga falta para acabar con la opresión que puede estar viviendo. Este rol, que puede resultar muy incómodo, en ocasiones trata de traer con fuerza alguna información que forma parte de la periferia del grupo. A veces echamos del grupo (explícita o indirectamente) a la persona o subgrupo que sostiene ese rol y, sorprendentemente, al poco tiempo, alguien del grupo vuelve a habitar ese rol. En esos casos, este rol está trayendo de traer alguna información que puede ser clave para el grupo, de modo que tratar de escucharlo y entender qué necesidades o diversidad trae consigo puede ser clave para evolucionar como grupo. Es un rol que llega desde los márgenes y suele traer algo que la corriente dominante no está viendo, o bien una diversidad que está siendo ignorada o no reconocida por el grupo y necesita ser reconocida y encontrar su lugar en el grupo.



## Los roles y las personas

En este capítulo trataremos de aclarar a qué nos referimos cuando nombramos rol, así como de desarrollar algunos puntos clave para ayudarnos a entender los roles.

### A) ¿A QUÉ NOS REFERIMOS CUANDO DECIMOS ROL?

La palabra rol es utilizada con diferentes acepciones en diferentes campos. Acá trataremos de aclarar el uso que le damos en nuestra mirada de la facilitación de grupos.

- Desde la **psicología social**, podemos llamar rol a una **posición o función acordada que es desempeñada dentro de una estructura** (directora, secretario, administrativo...).

- Asimismo, podemos usar rol para referirnos a algo más extenso que también puede tener que ver con una **posición o posicionamiento ante un tema** (la a favor de las nucleares, la en contra de las nucleares, el que dice no al aborto...), o a un cierto **estilo** en nuestro comportamiento o manera de estar en el mundo (el comunicador noviolento, la activista, el que llega tarde, el que no viene a las reuniones, el sabelotodo...).

- A veces hay roles que tienen que ver con funciones o posiciones relativas a estructuras sociales o relacionales muy antiguas, como pueden ser la hija, el padre, la madre, el juez, el maestro, la estudiante, etc. Estos papeles, que son roles también, toman el carácter de **arquetipos** (roles reconocibles prácticamente por la humanidad como conjunto e icónicos).

En resumen, yendo a la definición más sencilla, **un rol es un papel o posición que podemos desempeñar, sea en una estructura, sea delante de un tema o situación, sea un estilo...** Ampliamos así el concepto de clásico de rol de la psicología social, y veremos como los roles en los sistemas o grupos tienen una estrecha relación con el campo del grupo, con su estructura y con las necesidades presentes en él.

## **B) ROLES FORMALES Y ROLES INFORMALES.**

Ahora que hemos aclarado a qué nos referimos al nombrar rol, vamos a ver que existen roles formales e informales. Por ejemplo: en una reunión de un grupo, es posible que el rol formal de la facilitación lo ocupen una o dos personas en un momento dado que son las personas a las que el grupo ha legitimado para facilitar esa reunión. Aparte de esas dos personas que de manera formal ocupan el rol durante la reunión, puede haber personas que mantengan durante la reunión una aptitud de apertura, de tratar de escuchar las otras voces y ponerlas en valor, de sumar a lo dicho en lugar de repetir... De alguna manera, todas estas personas también están contribuyendo informalmente al rol de la facilitación, cuando en su manera de estar o en alguna de sus intervenciones aportan al proceso del grupo, están atentas a la diversidad, el cómo está el campo del grupo... En este ejemplo, ponemos de manifiesto cómo un rol puede ser habitado formalmente por unas personas en un momento dado, mientras hay otras personas que aportan a que el ambiente o el espacio esté más nutrido de los atributos ligados a ese rol, o que la cultura del grupo esté enriquecida por ese rol.

Otro ejemplo de rol formal e informal, podría ser el que va ligado a las estructuras oficiales o formales y a las estructuras invisibles o informales de los grupos. Por ejemplo, en un cierto equipo de trabajo, podemos encontrar una persona que a nivel de la realidad de los hechos o consensuada, tiene en su puerta el cartel de coordinador, o jefe de departamento; es decir, ocupa formalmente ese rol. Sin embargo, es posible que dentro de ese equipo de trabajo, entre las personas sea ampliamente sabido que si queremos ver algo hecho será otra la persona a la que iremos a pedírselo, pues puede ser reconocido interiormente que haya otra persona que informalmente ocupa esa función o posee la influencia o capacidades atribuidas a ese rol.

### **C) UNA PERSONA ES MUCHO MÁS QUE UN ROL: LA DIVERSIDAD INTERNA.**

De alguna manera, este enunciado es una especie de mantra en nuestra mirada de la facilitación de grupos y de la transformación de los conflictos. Es esencial entender los roles y poder entender que la vida es una especie de teatro en el que **en función del momento y del contexto podemos jugar una diversidad amplia de papeles o roles simultáneamente en nuestra vida.** Cada persona es mucho más que un rol, es decir, puede desenvolver innumerables roles, cambiantes, puede ser maestra en un ámbito y estudiante o aprendiz en otro, padre e hijo a la vez, etc. Este enunciado es de vital importancia para ayudarnos a tomar consciencia de los roles que desempeñamos y de cómo nosotros, las personas que estamos detrás, somos mucho más que cualquiera de esos roles que a veces habitamos. Sin embargo, a veces los roles nos toman con fuerza, nos sobreidentificamos con ellos, o bien los habitamos casi sin descanso (la madre, el maestro, la activista) a tal punto que se cristalizan en nosotros, nos poseen y comienzan incluso a gobernar nuestro carácter, tendencias, hábitos... El rol es el papel que desempeñamos (que puede encantarlos o no gustarnos en absoluto), y a la vez, detrás sigue estando la persona, que modula el rol, lo nutre y habita con sus singularidades y puede decidir cuándo, cómo y por qué habitarlo o dejar de hacerlo.

### **D) UN ROL ES MÁS QUE UNA PERSONA**

Como decíamos ahora mismo la persona nutre el rol con sus singularidades, si bien a la vez, un rol también es mucho más que una persona, pues un rol determinado puede ser ocupado por muchas personas. Pensemos en un rol como la facilitación: son tantas las personas que en ámbitos y contextos diferentes han habitado y habitan ese rol, nutriéndolo y desplegándolo con todas esas singularidades y experiencias personales, que el rol excede a cualquier persona que pueda habitarlo. Es decir, no sirve una sola persona para completar un rol, si no que el rol seguirá nutriéndose y tomando forma conforme lo vayan habilitando más y más personas. Un rol trasciende a una persona.

### **E) EXPECTATIVA DE ROL, AMBIGÜEDAD DE ROL, CONFLICTO DE ROL**

A continuación vamos a describir algunos conceptos, propios de la psicología social y aplicables al ámbito organizacional que tiene relación con el concepto de rol (en este caso, más próximo a su acepción de función o posición).

- **Expectativa de rol:** las personas o los grupos podemos tener unas determinadas expectativas cuando invocamos o nombramos un determinado rol. Es decir, esperamos de la persona que habite ese rol ciertos comportamientos, aptitudes, competencias... que pueden ser subjetivas y contextuales. Esto ya genera de entrada que, delante de un mismo rol, se genere un campo de expectativas que puede ser diverso.

- **Ambigüedad de rol:** enlazando con el concepto anterior, puede darse ambigüedad de rol cuando el rol que invocamos o solicitamos no está claramente definido. No es claro cuáles son sus funciones y tareas, sus áreas de responsabilidad, o los atributos o aptitudes que le estamos solicitando. Esta ambigüedad de rol podemos ponerla de manifiesto previamente y ofrecerle a la persona la confianza para que explore el rol (que lo habite con sus competencias y singularidades y vaya detectando necesidades y posibilidades para ese rol un tanto en exploración), como también, a veces podemos incurrir en esa ambigüedad de manera premeditada como manera de que la persona cubra un rango amplio de tareas y sirva de comodín, o bien haga las tareas bajo las órdenes (un tanto aleatorias) de un pequeño grupo, para que resulten hechas como a este subgrupo le convenga.

- **Conflicto de rol:** la recién descrita ambigüedad de rol así como las diversidad de expectativas de rol presentes en el sistema (la de la propia persona y la del grupo, la de las diferentes partes del grupo...) pueden llevar a conflictos de rol. Estos conflictos se dan cuando las diferentes expectativas que hay del rol chocan, o bien cuando la indefinición o ambigüedad del rol genera comportamientos encontrados entre lo que la persona que habita el rol hace y lo que otras partes querrían de ella

## F) LOS ROLES Y EL CAMPO GRUPAL

El concepto de rol tal y como lo hemos descrito acá en su mirada más amplia, está íntimamente relacionado con el concepto de campo grupal y la ocupación de roles. Es decir, **cada grupo, en función de sus necesidades va dando forma (consciente como inconscientemente) a un campo de grupo que es dinámico. Una parte de esas necesidades tratamos de acogerlas a través de una estructura formal y buscar roles que puedan encargarse de satisfacerlas o velar por ellas.** Además de estos roles formales habrá un espacio relacional y una estructura informal, a nivel de las experiencias personales diversas, de elementos de los que el grupo aún no es consciente, o de nuevas realidades que van emergiendo en el caminar del grupo. Es decir: si los grupos son sistemas complejos vivos, las estructuras que los sostienen también heredan estas propiedades de complejidad y por ello requieren de una cierta flexibilidad y dinamismo así como de sistemas de feedback para adaptarse al medio cambiante. El campo del grupo, por tanto, también es dinámico,

y pueden ir emergiendo nuevos roles necesarios, o bien pueden emerger roles que traen algo nuevo al grupo, o le recuerdan algo que está marginando, etc. Por ello, a veces vemos que (como cuando hablábamos anteriormente del rol terrorista) aparecen roles que pueden ser molestos para el grupo y que, sin embargo, aunque expulsemos a las personas que las sostenían, les reprimamos o demos un descanso, esos roles vuelven al poco tiempo ocupados por otras personas y ciclan.

**Tratemos de entender pues que los roles pueden traernos también información importante sobre las necesidades del campo del grupo, sobre sus cambios, sobre las partes ciegas del grupo..., pues la composición de roles en un grupo está en íntima relación con el campo grupal y viene modulado en parte por por él.** Por ello es interesante entender qué información aporta cada rol y tratar de apoyarle más que de marginarlo, para que las diferentes personas que se sienten llamadas a él puedan tomarlo por un momento con mayor consciencia, desplegarlo hablando en primera persona a través de sus experiencias personales vividas y saber más así como grupo de las necesidades del campo grupal o de una parte de las personas del grupo, para traer claridad y ver cómo colocarnos delante de ellas.



## Liderismo y liderazgo: mitos sobre liderazgo

Otro de los grandes temas de los grupos estrechamente relacionado con el poder, son los liderazgos. Al igual que la palabra poder, la palabra liderazgo puede levantar una amplia diversidad de perspectivas y maneras de percibirlo. Para empezar, comenzaremos acá tratando de aclarar varias ideas:

- **Diferenciaremos la palabra líder de liderazgo, y el concepto de liderismo del de liderazgos. Cuando hablemos del rol, nos referiremos al rol del liderazgo.** ¿Por qué? Porque existen una serie de creencias más o menos extendidas que hacen que tendamos a simplificar el rol del liderazgo a las personas que creemos que están capacitadas para ejercerlo, que tendemos a llamar líderes. Acá entran ideas y creencias más propias del liderismo que del liderazgo.

- El liderismo es la búsqueda de líderes que se ajustan a una serie de atributos normativos de ese momento o contexto y que margina y excluye la diversidad de estilos que puede haber dentro de los liderazgos y que habitualmente va muy ligado a la idea normativa y heteropatriarcal del poder y su lenguaje masculinizado (si bien según el contexto los perfiles deseados de líderes también

pueden variar y darse igualmente tendencias lideristas en grupos que tratan de evitar la forma normativa del poder).

- Hablando ahora sobre el rol del liderazgo y los liderazgos, **es importante comenzar a tomar consciencia de la diversidad de estilos y maneras que puede haber de habitar ese rol, y de cómo en la medida que resignificamos el poder, resignificamos también la idea de liderazgo.**

Introducidas estas ideas de partida, vamos a explorar algunos mitos sobre líderes o falsas creencias sobre los liderazgos. Es un trabajo derivado de la labor sobre liderazgo de Bea Briggs<sup>10</sup> por un lado y Fernando Cembranos<sup>11</sup> por otro.

## MITOS SOBRE LOS LIDERAZGOS

(trabajo basado en el de Fernando Cembranos<sup>11</sup>)

### 1. Existe una cantidad finita de líderes.

Esta primera creencia acerca de los líderes conlleva detrás otra creencia del tipo: “líder se nace”. En un momento dado y en un cierto contexto quizás haya ciertas personas que dado su estatus (atribuido o adquirido) se asemejen a ciertos patrones sociales o contextuales que puedan identificarles por un subgrupo o por el grupo como posibles líderes. Sin embargo, esta tendencia de los grupos hacia la búsqueda de personas “cabeza visible” que “guíen al grupo” puede ser limitante si quiere decir que esas personas son las únicas que podrán habitar ese rol mientras estén en el grupo. De base, esta idea del líder único e indispensable, **se confronta con la idea de que a liderar se aprende (como a tantas otras cosas)**. Por tanto, personas que en un momento dado parecen no poder acceder a roles de liderazgo, pueden hacerlo en otro momento o contexto si encuentran el espacio para desarrollar sus primeros pasos como promotoras en un cierto ámbito, para entrenar las meta-habilidades de los liderazgos y poder desarrollar su estilo de liderazgo.

### 2. Quienes no son líderes, son seguidores.

Otra creencia derivada de la anterior es que ,si una/o no vale para liderar entonces será seguidor/a. Para desmentirla, comenzaremos por decir que son múltiples los roles que alguien puede tomar en un grupo (oponente desde la crítica constructiva, polinizador/a, creativ@, además de todos los roles relativos al cuidado de las personas: animador/a, cuidador/a, escuchante; y de aquellos del cuidado del proceso: facilitador/a, mediador/a... entre otros), como son múltiples también los modos de distribuir el poder y los liderazgos en un grupo y hacerlos rotatorios.

De alguna manera, la clave para desmentir este mito es que cada persona disponemos al menos de un espacio en el podemos legítimamente liderar, **el espacio del liderazgo de nuestra propia vida.**

Otra idea importante tras este mito es la de que a liderar también se aprende siguiendo, no sólo liderando. ¿Por qué? Porque haber tenido esa experiencia, que a veces va ligada a un rango menor, el haber experimentado cómo es estar en una posición más secundaria o periférica y qué hemos podido necesitar desde allí, nos conecta con ese rol “seguidor o secundario” y nos permite traer consciencia y tomar en cuenta cuando lideramos a esa parte seguidora o “al servicio”, que da su confianza y quiere poner su energía a disposición del grupo y de quienes lideran en esa área en ese momento.

### 3. El líder es una persona, un individuo.

Esta creencia es afín al liderismo también, tiende a reforzar la idea de que el liderazgo es unipersonal (o a veces de un grupo muy reducido). Confunde el rol del liderazgo con una persona que lo habita o que tiene el perfil aceptado en ese grupo para habitarlo. Vamos a ver a través de un gráfico como, si definimos **liderazgo como “capacidad de generar tendencias de acción”**, podríamos hacer un gráfico para un grupo del siguiente tipo:

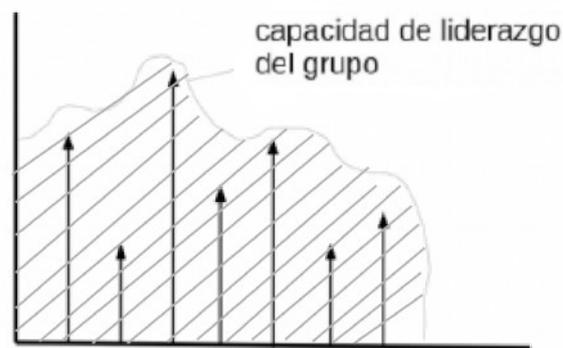


En este gráfico, cada flecha representaría una persona del grupo (siete personas en este caso), mientras que la longitud de la flecha representaría su capacidad de tendencia de acción (mayor la flecha, más capacidad de generar tendencia de acción).

En el paradigma del liderismo, consideraríamos líder a la persona con mayor tendencia de acción según ese gráfico: líder único (quizás algo secundado por las otras dos personas que le siguen de cerca en longitud de la flecha, pero con un liderazgo unipersonal claro). Lo vemos indicado en el segundo gráfico quién tomaríamos como líder/esa.

Demos ahora otra mirada a ese gráfico, que para empezar es contextual y de un momento dado y pensemos que cada una de las flechas es una capacidad

de generar tendencia de acción, que puede sumar y contribuir a la capacidad total del grupo como conjunto para generar tendencia de acción. Desde esa mirada, cada una de esas capacidades de generar tendencias de acción podría encontrar un ámbito en el que expresarse, o bien tendencias similares con las que colaborar. De esta manera la función de liderazgo del grupo o capacidad grupal para generar tendencias de acción pasaría a ser todo el área de esas flechas engloban (que contiene a todas las flechas y el espacio entre ellas, todo el área bajo la línea gris), es decir:



Acá vemos cómo podemos entender los liderazgos como un rol para un grupo, y cómo generar espacios y estructuras que caminan hacia liderazgos colectivos y múltiples, que optimizan que las personas en un grupo puedan desarrollar sus capacidades y talentos y ponerlos al servicio del grupo.

#### **4. El líder que comparte su poder, pierde.**

Otra idea propia del liderismo, muy afín al paradigma de la cultura de la escasez es la de que si un líder comparte su poder, forzosamente pierde. Si bien, es interesante habitar el liderazgo de manera congruente cuando es legitimado y reconocido por el grupo en un determinado área y cumplir con las funciones solicitadas o para las que hemos sido elegidas, ello no quiere decir que compartir el poder signifique perderlo. A veces, compartirlo es una forma de empoderar, de recibir la confianza y el reconocimiento de otras, de manera que nuestro poder y liderazgo pueden verse reforzados y dotados de mayor confianza y legitimación por parte del grupo, cuando estamos disponibles a compartir el poder y distribuirlo, apoyando así en que se exprese de modo que empodera al grupo y a las personas.

#### **5. Los líderes son necesarios para la toma de decisiones, porque la gente difícil nos impide llegar a un acuerdo grupal.**

Ojo porque **esta creencia lleva implícito al rol de la facilitación:** como durante mucho tiempo, probablemente no ha habido el rol de la facilitación en

nuestros grupos y encuentros, la manera de resolver las situaciones ha sido por autoridad, de manera que una persona líder o con suficiente autoridad en el grupo acabara por tomar la decisión si la situación se ponía difícil o emergían tensiones entre diferentes partes. Esta función no es propia del rol del liderazgo y no es necesaria si existe el rol de la facilitación, que será el que trate de generar un espacio seguro donde las partes puedan expresarse y apoyar en el proceso de buscar propuestas inclusivas apoyadas en buen grado por el grupo.



## **Profundizando en el rol del liderazgo: Los liderazgos y el poder colectivo**

Hablar de liderazgos o de rol del liderazgo es comenzar a hablar de maneras de gestionar el poder y de distribuirlo en los grupos. Como indicábamos en los gráficos del mito tercero anteriormente descrito, estamos pasando de la idea de líderes únicos a la idea de rol o función de liderazgo de un grupo. Este tránsito trata de poner en valor y aprovechar los diversos talentos, competencias y la abundancia presente en las personas del grupo. También trata de facilitar que las diferentes partes que así lo deseen puedan encontrar los ámbitos o áreas dentro del grupo donde dar cabida a su energía iniciadora, creativa, materializadora... y puedan asumir roles con mayor responsabilidad y liderar alguno de los ámbitos del grupo, mientras en otros ocuparán otro tipo de roles. Esta idea de los liderazgos nos lleva a comenzar a hablar de la idea de **liderazgo colectivo**, que no quiere decir que lideramos todos en todo, sino que **el liderazgo como rol está distribuido y cada persona o subgrupo pueden tomar una parte o ámbito determinado del grupo, en función de sus competencias, ganas, momento personal, fase en que esté el grupo, etc.**

Esta idea del liderazgo colectivo es fundamental cada vez más a nivel organizacional, pues permite a cada parte poder encontrar su lugar en el grupo, desarrollar sus talentos, y hacerlo en relación a un organismo vivo como es el grupo con sus momentos y necesidades cambiantes.

# El rol de poder del liderazgo: amor, consciencia y voluntad

Desde diferentes perspectivas o aproximaciones al tema del poder, podemos encontrar como punto en común algunos elementos que forman parte del cuore de nuestro poder interior, algo así como los elementos de los que puede emanar este poder. Acá nos referiremos a tres ingredientes claves desde donde puede emerger nuestro poder interior que nos acompaña hacia un liderazgo consciente y al servicio del proceso, del grupo y de otras: el amor, la voluntad y la consciencia.





(parte inferior de la imagen de la página 31), como modo de conectarnos con nuestro poder interno, a través de nuestro amor, nuestra consciencia, y de enraizar en nuestra intención profunda y la voluntad de construir los pasos hacia el mundo que queremos ver, hacia encarnar nosotras mismas el mundo que queremos ver, como personas, grupos y comunidades.

## Liderar desde lo femenino. Descolonización

Y es que como grupos, comunidades, individuos, sociedades... buscamos reconstruir el lenguaje del poder como un poder que puede amar y ser consciente, que puede dudar y tener miedo, que puede ser vulnerable y a la vez tenaz y firme. **Reconstruir el lenguaje del poder es una labor como humanidad, pues las relaciones de dominación y las guerras, la competición y la escasez han dado forma a un lenguaje dominante del poder como elemento masculino, heteropatriarcal y dominante.** Y acá es donde cobra sentido nombrar la indagación que estamos viviendo actualmente en diversos lugares y grupos, la de redescubrir el poder desde lo femenino. Y esto va mucho más allá de la dicotomía hombre - mujer, ya que al usar "lo femenino" nos referimos a lo oprimido, a aquello que históricamente no ha encontrado lugar para expresar su voz (los colectivos racializados, los pueblos originarios, las mujeres, las identidades trans, la diversidad funcional, las diversas opciones sexuales y asexuales, los colectivos esclavizados y explotados, etc.). Todo este conglomerado de identidades nos ayuda a entender más la diversidad de la humanidad y de la vida, así como a entender la diversidad de estilos de liderazgos que pueden emerger... **Por ello es de vital importancia comenzar a diversificar el lenguaje del poder y resignificarlo. Esto facilita que una mayor diversidad de identidades puedan encontrar referentes de personas habitando el rol del liderazgo con características y rasgos parecidos a los suyos y con las que puedan identificarse,** y reducir así la violencia implícita y la brecha que les dificulta expresar sus liderazgos o conectar con su poder interno.

## Liderar desde el futuro emergente

Esta idea que da título a un libro de Otto Scharmer<sup>13</sup> (uno de los creadores de la Teoría U), contiene en sí misma una de las metahabilidades del rol del liderazgo: la capacidad de visionar un futuro que se acerca a nuestros anhelos y necesidades como personas o grupos, y de poder traerlo de vuelta al presente y poner los primeros pasos para caminar hacia él y comenzar a materializarlo.

En este cambio de paradigma (citado en el material "El campo del grupo: explorando lo colectivo"), podemos comenzar a entender el tiempo como algo

cíclico y orgánico, con sus ciclos y dinamismo. Ello quiere decir que los grupos, para evolucionar, necesitamos extraer información tanto del pasado (análisis, evaluación y reflexión), como del futuro (sueños, reflexión y visión). El tiempo deja de ser lineal: podemos desde el presente, generar un nuevo relato para algo que nos sucedió tiempo atrás, y si bien no cambiaremos los hechos, sí podemos cambiar cómo vivimos sus consecuencias de cómo lo vivimos en la actualidad, y evitar transferencias no deseadas de automatismos, costumbres o estilos que no queremos mantener y que nos dificultan el camino juntas. Asimismo, desde el presente podemos proyectar el futuro, afinar nuestras intenciones y visiones para dar forma al futuro desde el presente.

Esa capacidad de entender el tiempo en su complejidad y poder generar desde cualquiera de sus estados (pasado, presente o futuro) la realidad que viene, es de vital importancia para conectar los liderazgos a los valores que son importantes para el grupo y las personas, al entorno y a la historia de la que provienen, o a otros entes colectivos como la vida, la humanidad o el mundo. Es vital también para poder conectar con el poder más profundo de generar el mundo que deseamos ver y ejercer con consciencia ese poder creativo y generativo.



## **Liderar el contenido, facilitar el proceso: el motor y el aceite que lo lubrica. Diferenciando el rol del liderazgo del rol de la facilitación**

El lenguaje del poder va íntimamente relacionado con algunos otros elementos como los liderazgos, el estatus, el empoderamiento... Una vez que hemos dedicado una parte de este material a tratar el rol del liderazgo, vamos a tratar de ahora de aclarar los confines entre el rol de la facilitación y el rol del liderazgo. Como síntesis diríamos:

**“El rol del liderazgo tiene la función de ser el motor del grupo y se encarga del qué (qué hacemos, objetivos, tareas), de los contenidos. Por su parte, el rol de la facilitación se ocupa de cuidar del proceso y acompañarlo, no de los contenidos, su labor es generar espacios seguros y de confianza para las personas donde las diversas voces encuentren su espacio, y poder facilitar traer claridad y entendimiento entre ellas.”**

Dicho de otro modo, el rol del liderazgo es el motor, mientras que el de la facilitación sería el aceite lubricante que posibilita que el motor pueda funcionar y durar. Es muy importante tener presente el umbral entre el proceso y el conte-

nido, pues son el umbral que diferencia los roles la facilitación (proceso) de los roles de liderazgo (contenido).

Es importante que seamos conscientes de estos confines, pues a veces, nos encontramos algunos roles que pueden parecer similares al de la facilitación o solaparse parcialmente con éste. Un ejemplo puede ser el rol de consejero o asesor, que sí que pueden aportar consejos, propuestas o contenidos al grupo que les llama, lo cual puede generar ruido si son habitados por la misma persona que habita el rol de la facilitación en ese grupo. Asimismo hay otros dos roles, el de la formación y la dinamización, que pueden solaparse en parte con el de la facilitación pero no lo engloban. Cuando formamos, estamos dando contenidos a un grupos, y es cierto que nuestro estilo pedagógico puede ser muy influido por la facilitación y podemos “facilitar los espacios de formación” en algunos momentos. Sin embargo, si un grupo nos llama para que les facilitemos o acompañemos una sesión, ojo con ir a darles un taller, pues no es lo que nos han pedido. En cuanto al rol de la dinamización, es un primer pasito hacia habitar el rol de la facilitación, si bien al dinamizar un ejercicio o dinámica, podemos estar más guiando al grupo que facilitándolo, es decir, haciéndole seguir unos pasos de manera mecánica y basta. Para facilitar, vemos en el siguiente punto que son necesarias otras competencias y entrenamiento que trascienden la dinamización.

Aclarar estos confines entre roles y cómo pueden nutrirse mutuamente tanto como confundirse, nos puede ayudar a ir afinando a la hora de habitar con más consciencia el rol de la facilitación.



## El rol de poder de la facilitación: rol formal y rol informal

Como ya citamos al hablar de los roles, existe una parte formal y una informal de los roles. Si hablamos del rol de la facilitación, podríamos decir que a veces el rol es formalmente ocupado por alguien en una reunión o evento, si bien, muchas otras personas pueden por momentos aportar a ese rol habitándolo informalmente (por ejemplo haciendo intervenciones que hagan aportaciones al proceso del grupo, bien sosteniendo una aptitud facilitadora de apertura, escucha, reconocimientos de las partes...). Es decir, **un grupo no sólo legitima un rol formal de facilitación, sino que idealmente va desarrollando una cultura de la facilitación como grupo, en modo que cada individuo contribuye a través de la autofacilitación a que los espacios de encuentro sean lo más fértiles posible, contribuyendo al entendimiento, la claridad y a poder acceder a la inteligencia y sabiduría colectivas.**

La pregunta es entonces: ¿cómo podemos llevar la facilitación a nuestra vida cotidiana, a nuestro día a día? Hablamos de tratar de desarrollar una aptitud facilitadora, actitudes, competencias, valores y un trabajo interior que nos permitan encarnar este rol de la facilitación desde nuestras virtudes y singularidades. Esta es una labor del ser, no del tener, y requiere tiempo y constancia en su camino. Desde la psicología orientada a procesos, se usa la palabra *élder* o *elderazgo* para referirse a una forma que toma el rol informal de la facilitación. *Elder* es una palabra de origen anglosajón, tomada del inglés y que se usaba para designar a las personas ancianas consideradas consejeras o sabias en las tribus. En el mundo de la facilitación, se refiere más bien a una serie de aptitudes, valores y maneras de estar en el mundo que podemos poner tanto al servicio de habitar el rol de la facilitación como del un rol de liderazgo facilitativo u otros.

Para aclarar más el rol de la facilitación y aclarar la diferencia con otros roles (como asesor, consejero, dinamizador) presentaremos nuestro entrenamiento como facilitadoras, como una labor con tres campos:

- Proveernos con una buena caja de herramientas: aprenderemos dinámicas, descubriremos algunas metodologías y herramientas para gestionar y acompañar grupos. Si nos quedáramos a este nivel, podríamos dinamizar grupos, guiándoles en ciertas dinámicas o compartiendo con ellos cierta información, pero no estaríamos adentrándonos en facilitar y acompañar procesos.
- Desarrollar y entrenar las (meta)habilidades propias de la facilitación: las meta-habilidades son habilidades que ponemos al servicio de habitar el rol de la facilitación de una manera más consciente y congruente (seguidamente compartiremos un listado con algunas de estas habilidades).
- Trabajo interior y conocimiento de nuestra diversidad interna: si bien varias de las metahabilidades están relacionadas con el trabajo interior, este nivel de trabajo en sí es un nivel de entrenamiento como facilitadoras en sí mismo. Para poder acompañar un grupo en su diversidad, es importante que hagamos el trabajo interior de conocernos más y explorar y acoger nuestra propia diversidad interna y las numerosas voces que a veces nos habitan. Conocer más nuestras propias tendencias en relaciones y grupos, las partes con las que me identifico más y las que más margino... nos ayudará a poder entender mejor los grupos como sistemas y no tratar de ponernos de parte de unos u otros o marginar a quienes nos molestan. Esta labor a veces va ligada también a disponer de un apoyo de personas que nos mentorizan y supervisan antes y/o después de nuestras intervenciones, o bien de sesiones individuales para profundizar en nuestras partes ciegas y traer mayor claridad a nuestras tendencias.

## **LISTADO RESUMEN DE ALGUNAS HABILIDADES PARA LA FACILITACIÓN:**

- Mirada compasiva, suspensión del juicio.
- Empatía.
- Presencia y capacidad de sostén.
- Acogida a las diferentes partes y consciencia de la diversidad presente en el grupo.
- Capacidad de generar confianza y un espacio seguro para todas las partes.
- Mirada de principiante y de aprendiz. Curiosidad ante el proceso.
- Escucha activa y apertura.
- Comunicación clara y cercana.
- Desapego del propio punto de vista. Evitar interpretaciones y opiniones no pedidas, así como tomar consciencia de la tendencia que podemos tener a identificarnos con ciertos resultados o valores.
- Enmarcar y traer claridad: traer la mirada del proceso y describir con claridad en qué momento del proceso estamos, qué ha estado sucediendo...
- Capacidad de dar feedback, así como de leer el feedback del campo grupal y de las personas del grupo.
- Flexibilidad y capacidad de navegar la incertidumbre.
- Mirada de género y transgénero.
- Autoconocimiento y conocimiento de los propios límites.
- Disponibilidad ante el conflicto.
- Resistencia física.
- Sentido del humor.
- ...



## **Anexo: La rueda de los talentos, roles** **(trabajo original de Gill Charest<sup>12</sup>, Sociocracia)**

Nota: este material tiene licencia copyright, por lo que para su uso consulta a Gill C.

### **INNOVADOR/a** **visionari@**

Ayuda a encontrar nuevas maneras de hacer las cosas y nuevas conexiones entre ideas. Aporta la ausencia de prejuicios como una habilidad para poner hechos en preguntas y buscar nuevas formas de hacer.

En su versión descompensada puede caer en la excentricidad buscando lo nuevo por lo nuevo y desarrollando la creatividad sin ninguna aplicación práctica.

### **ANALISTA** **visionari@**

Ayuda a sopesar los pros y los contras de cada situación y a evaluar las consecuencias de cada opción. Trae el sentido de discernimiento: la habilidad para poner las cosas en perspectiva y a distinguir lo que es importante de lo que no lo es.

Puede caer en ser excesivamente crític@ y utilizar su habilidad para catalogar, juzgar y condenar a otr@s.

### **ORGANIZADOR** **visionari@**

Ayuda a estructurar el proceso de trabajo, a definir pasos y funciones y optimizar el funcionamiento, la eficacia. Tiene capacidad de organización: capacidad para poner en práctica procedimientos de mejora.

Puede llegar a ser perfeccionista y estar eternamente insatisfech@, cayendo en ser de demasiado exigente para él/ella y para l@s demás

### **CONTROLADOR/A** **Emprendedor/a**

Ayuda a establecer indicadores para medir y supervisar procesos y resultados: promueve la autorregulación. Posee el sentido de disciplina y trae la capacidad para ordenar ideas, promover el cumplimiento de normas y acuerdos, es metódic@ y perseverante.

Puede caer en ser un burócrata y hacer cumplir normas y procedimientos sin sentido para las personas o la organización en ese momento.

## **GESTOR/A** **Emprendedor/a**

Ayuda a otr@s a unirse a la meta común mediante el apoyo a ell@s en la acción. Tiene sentido de dirección: capacidad para mantener la concentración en la meta. Determinación.

Puede caer en ser un/a tirano/a que trata de dominar y no tolera ni acoge las ideas e iniciativas de otras personas.

## **ANIMADOR/A** **Emprendedor/a**

Ayuda a aprovechar los talentos de cada persona y a gestionar la distribución de poder en el grupo. Aporta el espíritu de equipo y tiene capacidad para involucrar a otras en la acción y reconocer su contribución.

Puede caer en el salvador y tratar de sustituir a las otras personas, sobreproteger a su entorno o fomentar de algún modo la dependencia hacia él/ella.

## **CONCILIADOR/A** **Movilizador/a**

Ayuda a integrar las diferencias para conciliar puntos de vista y para manejar el conflicto.

Tiene habilidades de escucha. Habilidad para estar atento a las palabras, los sentimientos y las intenciones de los demás.

Puede caer en ser cortés buscando evitar el conflicto a toda costa y evitar afirmar y contradecir la opinión de l@s demás.

## **VENDEDOR/A** **Movilizador/a**

Ayuda a ver los beneficios de un proyecto y a tener en cuenta las necesidades e insertes de cada uno/a en su realización.

Aporta sensibilidad a l@s demás. Capacidad de compasión y empatía. Es disponible y cálid@.

Puede llegar a ser un/a seductor/a, tratar de complacer para llegar a sus fines y utilizar las debilidades de l@s demás para conseguir lo que quiere.

## **COLABORADOR/A** **Movilizador/a**

Ayuda a otras personas a alcanzar el proyecto, es fiel y comprometid@.

Aporta el deseo de ayudar, tiene capacidad para apoyar, ofrecer ayuda e involucrarse por el proyecto común.

Puede llegar a ser servil, excesivamente servicial y seguir indiscriminadamente a otras, tratando de lograr el amor o la aprobación de los demás.



# Agradecimientos

Quiero agradecer aquí todas las experiencias vividas como participante en grupos, a esos grupos y personas con quienes hemos explorado formas de relación más equivalentes, formas de liderazgos invocando al poder colectivo, celebrando todos nuestros momentos de grandeza como nuestros momentos de pequeñez. Agradezco que lo intentemos teniendo presente que nos confundiremos una y mil veces.

Al movimiento 15M en todas sus plazas, por activar a tantas y tantas personas en el estado español y sembrar las semillas para reforzar y dar a luz muchas realidades que ahora están sucediendo y germinando. A los movimientos nativoamericanos, indígenas y de los pueblos originarios, por recordarnos que en Europa también hay indígenas. A los movimientos que exploran otras formas de habitar el poder: feminismos y transfeminismos, movimientos racializados, marrones y negros, los movimientos internacionalistas, la objeción de conciencia y la no violencia, etc.

A la vida por su incensante flujo y a las bacterias, por raro que parezca, por sostener desde lo invisible la vida en este planeta desde hace ya algunos millones de años.



# Referencias, bibliografía y fuentes

1. Butler, Judith. Mecanismos psíquicos del poder.
2. Foucault, Michel. Microfísica del poder.
3. Forsyth, D. R. Dinámica de Grupos.
4. Davis, Angela. Mujeres, raza y clase.
5. Macy, Joanna. Volver a la Vida / El trabajo que reconecta.
6. Bordieu, Pierre. La reproducción / La dominación masculina/ La distinción.
7. Cabrera, Boni, Carlos Meca y Miguel Plaza "Aua".
  - Roles y mensajes tipo de las dobles barreras comunicativas, trabajo original de Boni Cabrera descargable en:  
<https://archive.org/details/DoblesBarrerasDeLaComunicacinCC>
  - Ejemplos de mensajes tipo, Miguel Plaza "Aua": descargable en  
<https://archive.org/details/EscuchaActivaMensajesTipoLogo>
8. Mindel, Arnold. Sentados en el fuego.
9. Freeman, Jo. La tiranía de la falta de estructuras.
10. Briggs, Beatrix. Manual de consenso IIFAC.
11. Cembranos, Fernando. Grupos inteligentes.
12. Charest, Gilles. La rueda de los talentos. Sociocracia.
13. Scharmer, Otto. Liderar desde el futuro emergente.
14. Diamond, July. Una guía sobre poder.