

La humanidad se encuentra en un momento de encrucijada. Tras incontables siglos ha logrado adaptarse hasta dominar la biosfera y, por primera vez en la historia, tiene la capacidad tecnológica para destruirla por completo. Esta imagen tan horrible se debe, en buena medida, a una naturaleza humana que se ha construido a partir del concepto de tribu y, posteriormente, de imperio, donde el diferente es considerado como enemigo.

Pero el ser humano moderno, interviniendo sobre las relaciones que mantiene, también tiene capacidad para el cambio. De hecho, es incluso capaz de diseñar la evolución que quiere seguir en el futuro, tras lograr comprender de dónde venimos y dónde nos encontramos. Esa es, cuanto menos, la tesis de Manuel Manga, psicólogo social autor de diversos libros, co-fundador del Instituto de Liderazgo Evolutivo y defensor de la evolución ontológica.

En un diálogo organizado por el Instituto Relacional (Barcelona, 9 de noviembre de 2017), Manga comparte las claves principales del diseño de relaciones personales y organizativas. El texto que tienes entre tus manos es una re-latoría de ese diálogo.

# DISEÑANDO RELACIONES EVOLUTIVAS

CONVERSACIONES CON  
MANUEL MANGA

**INSTITUTO RELACIONAL / PENSAMIENTO**

Relatoría de la sesión 'Conversaciones Relacionales y Copas' celebrada en Barcelona el 9 de noviembre de 2017

DIRECCIÓN EDITORIAL /joan quintana forns

PONENCIA /manuel manga

RELATOR /mario sorribas fierro

COORDINACIÓN DEL PROYECTO /maite zazo

DISEÑO /quim deu

GRÁFICOS /©Manuel Manga

EDITA /instituto relacional—2018

REFERENCIA /ir—evolutivas



Mejorando la calidad relacional desde C/BASEA, 8 08003 BARCELONA  
 nos puedes encontrar en Barcelona, Madrid y Santiago de Chile  
 y en [WWW.INSTITUTORELACIONAL.ORG](http://WWW.INSTITUTORELACIONAL.ORG)  
[LINKEDIN](#) / [TWITTER](#) / [FACEBOOK](#)

- 01 Joan Quintana, director del Instituto Relacional, da la bienvenida a los asistentes y precisa que la charla de hoy se dirige a un público especializado en el campo de los procesos de transformación y cambio en las organizaciones, ya sean del sector público como el privado. Joan explica que conoció a Manuel Manga esa misma jornada y que en las pocas horas que se conocen, se han transmitido una sensación de enorme confianza. Manuel nació en Cartagena de Indias (Colombia), marchó a los 13 años a Nueva York y creció en un barrio latino de la ciudad. Estudió Psicología Humanista y Social, especializándose en los procesos de evolución y transformación en organismos públicos y privados. Trabajó para numerosas instituciones multilaterales, entre ellas el Banco Mundial, y fue profesor del Boston College. Su trabajo se enriquece de las influencias de los modelos ontológicos, como, por ejemplo, los de Humberto Maturana o de Fernando Flores. Escribió el libro "Inteligencia Relacional" con Jaime García y fundó, con Peter Senge, la Sociedad para el Aprendizaje Organizacional que dirige actualmente desde California, donde Manuel escogió vivir. Joan invita a los presentes a escuchar y a formular preguntas.



## DISEÑANDO RELACIONES EVOLUTIVAS

- 02 Manuel se dirige al público por primera vez con un 'gracias', y también tiene unas palabras de recuerdo y agradecimiento para Arnoldo Cisternas (director del Instituto Relacional en Chile) y por todo su equipo, con quienes ha trabajado, y de quienes recibió muy buenas referencias del Instituto en Barcelona. Dice tiene pasión por las tres cosas que menciona el título de su conferencia: las relaciones, la evolución y el diseño de las mismas. Opina que estamos viviendo un momento histórico y crítico para el ser humano, que sucede una vez cada mil años y en el que la especie debe elegir qué futuro quiere tener. Y 'la decisión tiene que ser consciente. Si no, no será un buen futuro'. 'Hay que despertar' y ser conscientes para decidir qué futuro queremos construir. Por eso es importante saber diseñar las relaciones, dice.

## LA SUPERVIVENCIA DE LOS MÁS SABIOS ES CONSCIENTE

Los pensadores evolutivos, a los que Manuel lee con frecuencia, tienen mucho que aportar al mundo actual y a sus necesidades. Así lo demuestra el ejemplo de Jonas Salk (Wikipedia), un científico norteamericano que vivió entre 1914 y 1995 y que contribuyó definitivamente a encontrar una vacuna contra la poliomielitis salvando a millones de niños.

De origen judío y de New York, Salk creó con el tiempo el Instituto Salk de California ([www.salk.edu](http://www.salk.edu)) y publicó numerosos libros. Manuel cuenta que pudo escuchar alguna de sus conferencias mientras vivió, y que Salk habló del concepto evolutivo. En uno de sus libros, "Survival of the wisest" (1975), se explica que el conocimiento biológico del ser humano está ya muy avanzado, pero que el gran reto de los tiempos presentes es el de lograr una evolución meta-biológica (es decir, más allá del cuerpo), que afecte a la mente, la cultura, la sociedad, las instituciones, etc.

Cuando Manuel descubrió a Salk, allá por los años 70 y 80, se encontraba trabajando en procesos de transformación. Entender que dicha transformación podía ser consciente, le dejó profundamente involucrado. "Lo que falta es que personas como vosotros (coaches, consultores, psicólogos, investigadores, etc.) pongáis estas grandes ideas y teorías en la práctica", asegura Manuel. Seguidamente, formula tres grandes líneas de su intervención del día:

¿De dónde venimos? (Nuestra historia como Sapiens)

¿Dónde estamos hoy?

¿Cómo queremos evolucionar como seres humanos y como parejas? (Referido esto último a la relación de pareja).

## DE DÓNDE VENIMOS: LA NATURALEZA HUMANA

Es importante plantearse de dónde venimos, dice Manuel. Y entender la naturaleza humana que nos predispone a ciertas cosas, para lo bueno y lo malo. Y es que somos una "quimera" biológica, un animal muy complejo.

Las quimeras (literalmente "animales fabulosos") eran unos monstruos mitológicos de la Grecia clásica, que se caracterizaban por ser mitad humanos y mitad fieras. Por ejemplo, leones, dragones, serpientes o cabras. "De todo un poquito".

Los biólogos actuales hablan de "quimeras" para definir al ser humano. No es extraño: como especie somos capaces de hacer cosas muy poco comunes, porque podemos obrar el bien, el mal, y cualquier otra cosa. Por otro lado, los seres humanos también somos seres sociales, que pensamos como si fuéramos miembros de tribus y que, desde ese punto de vista, hemos estado predispuestos a crear "imperios" basados en culturas patriarcales, que nos han ayudado a desplegar un dominio sobre el entorno y a sobrevivir.

**LOS SERES HUMANOS TAMBIEN  
SOMOS SERES SOCIALES**

De un modo natural, atávico, el ser humano se identifica con todo esto. Lo que, para Manuel, explica el hecho de la mayoría de los conflictos: "mi tribu es mejor que la tuya. Por tanto, elijo guerrear contigo", sería el razonamiento. Y aquí es cuando Manuel, conversando con los presentes, les pide que debatan en grupo sobre la siguiente pregunta:

"¿Qué piensan sobre la naturaleza humana?" Y no está tan claro, dice, que exista una, ninguna o muchas naturalezas. De hecho, hay filósofos —dice— que lo discuten. Los asistentes se agrupan y dedican unos minutos a la reflexión.

Tras unos minutos, comienzan a compartir sus opiniones:

—Uno de los grupos explica que han visto que existen comportamientos del ser humano (ataque y huida, particularmente) que no tienen que ver con la construcción y la paz, y que están anclados en comportamientos atávicos.

—Otro grupo pide aclaración sobre el concepto “patriarcado” y sobre el concepto “imperio” y eso genera un cierto debate conceptual.

—Un grupo dice que la naturaleza humana les hace pensar en los cambios en positivo que puede protagonizar la especie. “Para bien o para mal, el ser humano ha logrado conquistar la biosfera”, dice Manuel. “¿Pero queremos seguir avanzando de esa manera?”, es una de las cuestiones evolutivas más relevantes.

—Otro dice que no tiene duda de que la naturaleza humana existe, y que ha ido evolucionando de acuerdo a su propio origen histórico, marcado por una necesidad de supervivencia y adaptación. El contexto es lo que ha definido la naturaleza, en fin. El ser humano, como cualquier otra naturaleza, evoluciona de acuerdo al contexto en el que se encuentra, en resumen.

Manuel cita en este punto a un profesor de Harvard, Steven Pinker (ver: Wikipedia), que defiende que la naturaleza humana es “el gran problema y la gran solución” al mismo tiempo. El ponente opina que uno no puede decir que “no va a trabajar con ese material” que es la naturaleza humana, puesto que a la vez representa el problema y la solución. Y está de acuerdo con lo que el grupo anterior ha dicho sobre el contexto.

## EN DÓNDE ESTAMOS – HACIA EL RENACIMIENTO

Manuel avanza su exposición y relata cómo el homo sapiens se expandió por el mundo hasta llegar al día de hoy. Ahora, seguimos siendo sapiens, pero con más tecnología y poder. A pesar de todo, seguimos viviendo en una cultura con mentalidad patriarcal y de imperio. “Eso ha sido así en los últimos 10.000 años, como mínimo y explica la dominación del entorno y de otros seres humanos”.

04

Ahora contamos con líderes que parten de una consciencia de tribu, que ven a las otras tribus mayoritariamente como enemigas, y que por primera vez en la historia cuentan con la capacidad material de destruir toda la sostenibilidad de vida de nuestro planeta. Se trata de un panorama terrible que, a la vez, Manuel matiza diciendo que también “tenemos el conocimiento y la tecnología necesaria para generar otro ‘Renacimiento’ para toda la humanidad”.

“Nos encontramos en una encrucijada”, dice. “Si seguimos como hasta ahora, podemos destruirlo todo. Pero también podemos crear un Renacimiento”, afirma el ponente. Tenemos tecnología, conocimiento y grandes pensadores que pueden aproximarnos a una manera de pensar evolutiva. Nuevamente, entablando la conversación con los presentes, Manuel formula unas preguntas para la discusión de todos:

“¿Qué tipo de Renacimiento podríamos definir para el futuro?”;

“¿Es posible cambiar el curso de las cosas para lograr el Renacimiento?”

“¿De qué manera?”

y, “¿Qué piensan acerca de esta capacidad del ser humano?”

Los participantes dedican nuevamente unos minutos a discutir sobre la cuestión. A continuación, exponen sus opiniones:

—Un grupo dice que, si el entorno condiciona al ser humano, pero a la vez el ser humano condiciona su entorno, lo lógico es cambiar el contexto para lograr el 'Renacimiento'. Una de las maneras sería buscar la esencia de la naturaleza Sapiens, volviendo a un momento en el que se derrumben conceptos como "patriarcado" o "imperio".

—Otro grupo dice que la "cooperación" debería sustituir a "patriarcado" y a "imperio" como concepto importante en el nuevo escenario de las cosas. También comentan que la mujer debería tener un papel mucho más importante en él, sin duda, para que el ejercicio del poder sea muy distinto.

—Otro plantea que se debería trabajar sobre el reconocimiento y la dignidad de todas las tribus. Se necesita una nueva ética global, como señala Manuel, para construir una verdadera igualdad entre todos los seres humanos.

—Otro dice que habría que transitar desde una concepción del poder cortoplacista y acumulativa a otra más adaptable y flexible y orientada a la supervivencia.

—Otro, finalmente, dice que, si se quiere cambiar la forma de ver el mundo, no se puede cambiar la naturaleza humana, que es la que es. En cambio, se puede hacer que la naturaleza humana vea el cambio como algo necesario.

## SÍ, SE PUEDE EVOLUCIONAR CONSCIENTEMENTE

Manuel dice que lo que más le gusta de esta pluralidad de exposiciones es que demuestra que existen diferentes maneras de intervenir en el sistema actual. Así pues, "el sistema cuenta con palancas de intervención donde se puede actuar para cambiar las cosas", "se puede evolucionar la cultura, efectivamente." Y esto lleva a la necesidad de preguntarse "¿cómo queremos evolucionar como seres humanos?". Manuel plantea tres posibles respuestas complementarias:

—Podemos evolucionar nuestras mentes, de la mente tribu a una mente global, ética, ecológica, y cooperativa.

—Podemos evolucionar nuestras culturas, instituciones y sociedades para ser más justas, éticas, y sustentables.

—Podemos evolucionar nuestras relaciones para que sean más amorosas y evolutivas. La gran respuesta es que "sí, se puede evolucionar", y las siguientes preguntas son "hacia dónde" y "cómo".

**EL SISTEMA CUENTA CON PALANCAS  
DE INTERVENCIÓN DONDE SE PUEDE  
ACTUAR PARA CAMBIAR LAS COSAS**

## UN 'CAMINO BONITO'

Manuel propone un modelo que plantea dos alternativas para manejar la evolución relacional. Es el que se muestra en la siguiente ilustración:

DOS CAMINOS PARA NUESTRAS RELACIONES			
<b>APRENDIZAJE Y EVOLUCIÓN PERSONAL Y RELACIONAL:</b>			
Aprender sobre el ser humano, uno mismo (locura personal) y sobre el otro (y su locura personal)	Declarar tu propia libertad y responsabilidad de ser feliz.	Aprender a diseñar tu ser, tu vida y tus relaciones.	EL DIAMANTE RELACIONAL Vivir una vida plena, amorosa y evolutiva.
<b>AUTOPROTECCIÓN Y SOBREVIVIR:</b>			
Protegerse uno mismo del dolor y del conflicto.	Echar la culpa a los otros de nuestra felicidad.	Evitar conflictos y no aprender sobre uno mismo ni sobre los otros	Comportamientos de control y protección. Sobrevivir. Resignación.

©Manuel Manga

Un camino (el de abajo) es el de la autoprotección y la supervivencia, que sería equivalente a seguir en la mentalidad de la tribu. Quienes siguen este camino se protegen a si mismos, echan la culpa de las cosas a los demás, no aprenden sobre sí mismos y no manejan bien los conflictos. Su enfoque para la vida es la mera supervivencia.

El otro (el de arriba) es el de aprendizaje y evolución personal y relacional. Manuel invita a seguirlo, porque es donde uno comprende mejor al ser humano, le presta más atención, declara la propia responsabilidad y diseña su propia vida y sus relaciones.

Una de las cosas claves en este camino es la de entender la propia locura y la de los demás. “Y es que nadie es perfecto. Todos tenemos un grado de locura”. La decisión está en saber si queremos que esta locura nos ayude a ser felices o infelices, sugiere.

El segundo es un camino más existencial, donde uno mismo es responsable de su propia felicidad y donde, en consecuencia, uno puede diseñar su ser, su vida y sus relaciones. “Y mucha gente ni siquiera es consciente de que eso es posible”, asegura Manuel.

En el último extremo de ese camino se encuentra el “diamante relacional”, que es un modelo que el ponente presenta como modo para vivir una vida plena, amorosa y evolutiva, llena de aprendizaje de uno mismo. Un “camino bonito” (como dice Manuel) que se puede diseñar y rediseñar cada tanto tiempo. Las grandes empresas lo hacen cada cinco años. ¿Por qué no lo hacen también las familias y las parejas?, se pregunta el ponente.

**DOS CAMINOS PARA  
NUESTRAS RELACIONES**

## DÍGASELO (AL OTRO O A USTED MISMO) CON UN DIAMANTE

Para evolucionar, ya sea consciente e inconscientemente, las personas necesitan contar con “un poco” de inteligencia relacional, o ontológica, que Manuel defiende como:

—Entendimiento del ser humano desde la biología, y el observador.

—Conciencia de la propia manera de ser y de autoconciencia.

—Autoconocimiento. Aprender sobre uno mismo.

Nuestra mente y nuestra propia locura. Y “lo bueno es que hoy en día existen buenos recursos y materiales para todo esto”, asegura el ponente. Uno de ellos es el modelo ontológico que Manuel expone en la diapositiva siguiente:



Para interpretar la figura, Manuel explica que todos los seres humanos se definen a sí mismos por ser tal o cual cosa. Es decir, por una ontología. Esta palabra, en el Diccionario de

la R.A.E. se define como la “parte de la metafísica que trata del ser en general y de sus propiedades trascendentales”.

Para el ponente, cada persona se define a sí misma de una manera: “soy tal...” o “soy cual...”, aunque también advierte que el ser humano a menudo no se define de una manera congruente con sus actos. De hecho, las personas somos capaces de inventarnos (y creer en) cosas que no somos o no existen.

07

El modelo expuesto en la pantalla explica que todas las personas tienen cuatro dimensiones: un cuerpo y naturaleza humanos, unas relaciones y culturas, unas emociones y estados de ánimo y un lenguaje y conversaciones. Y todos las poseen. Precisamente por ello, la ontología expuesta permite a las personas aprender más sobre sí mismos.

—En relación a las emociones y conversaciones, Manuel dice que sirven para construir relaciones afectivas y que existen 4 relaciones claves para los seres humanos.

—En relación a nuestro cuerpo, asegura que la nueva neurobiología muestra que el cerebro está estructurado para conectarse con otros cerebros, emociones y con relaciones humanas. También cuenta que cada interacción humana tiene un impacto en la configuración y operación de nuestro cerebro, ya sea positivo o negativo.

—En relación a las emociones, cuenta que se trata de predisposiciones a la acción o a la relación con otros, y que su fuente se encuentra dentro del cerebro límbico. También apunta a que, en la actualidad, la educación cartesiana no facilita que seamos educados en las emociones, y que eso causa sufrimiento. En último caso, y como dice Humberto Maturana, la base fundamental de las relaciones humanas es la emoción del amor.



—Finalmente, en cuanto al lenguaje y al observador, Manuel cuenta que cada ser humano observa “sus” mundos no “el” mundo, es decir, que existen varios mundos creados según las emociones, lenguaje, palabras y conversaciones de la persona, y que cada ser interpreta de un modo distinto según la perspectiva del momento.

Estas cuatro dimensiones se unen en el modelo del DIAMANTE RELACIONAL que Manuel presenta en el siguiente esquema:

---

**EL DIAMANTE RELACIONAL:  
UN SISTEMA PARA APRENDER Y EVOLUCIONAR**

---




---

©Manuel Manga

Manuel advierte que este diamante es útil tanto para analizar relaciones dentro de organizaciones como entre parejas. De hecho, utilizará la analogía de las parejas para explicar el caso general. Y es que, tal y como está configurada, la diapositiva explica que las parejas conectan por la parte física (sexo, corporalidad, etc.), pero también por la parte de romance,

amor y aprendizaje. Ambas son importantes, pero no suficientes, aunque en la actualidad el romance y el sexo tienen mucho poder y creemos que son lo único que se debe buscar.

En cambio, Manuel cuenta que hay otras dos dimensiones (las relaciones y el lenguaje) que también son fundamentales y en las que hay que explorar. Esto se traduce en la familia, los deseos y las metas, la relación con el dinero, las conversaciones, etc. (esquina superior y derecha del diamante de la diapositiva).

08

**LAS CUATRO DIMENSIONES  
DEL DIAMANTE RELACIONAL**

## EL DISEÑO ONTOLÓGICO Y LAS RELACIONES

Con lo presentado en el diamante, el ponente defiende que existe la posibilidad de que el ser humano se convierta en diseñador de su propio ser, de sus mundos y de sus objetos. Ese es el diseño ontológico. Cuando el ser humano sabe que todas las cosas que diseña tienen un impacto sobre sí mismo, sobre sus mundos y sobre su naturaleza, es más capaz de diseñar un mundo sustentable, en el que todos somos diseñadores y responsables de lo que diseñamos. A fin de cuentas “diseñar ontológicamente significa saber que todo lo que diseñamos regresa a nosotros y nos impacta en nuestra manera de ser y vivir”.

Manuel les pregunta a los asistentes cuáles creen que son las herramientas necesarias para el diseño ontológico. Estos le responden cosas diversas: “autoconocimiento”, “conversaciones”, etc. Y enseguida salen a relucir las relaciones, de las que el ponente explica que cuentan con tres bases: el amor, la confianza y el diálogo.

—El Amor: Ver al otro como un legítimo otro, como una persona que se merece ser vista y escuchada. Inteligencia Emocional.

—La Confianza: un juicio de que el otro es sincero, competente, confiabilidad, y seguridad psicológica.

—Diálogo: Las personas están comprometidas a escuchar y hablar de una manera para lograr un mejor entendimiento y crear nuevas realidades.

Dentro de este último, se integran las conversaciones, de las cuales Manuel destaca cinco modalidades clave:

—La conversación para crear relaciones: basada en la confianza, emociones positivas, y comunicación efectiva.

—La conversación de diálogo, basada en el escuchar, entender al otro y e co-crear.

—La conversación de crear posibilidades: basada en hacer ofertas, dar opiniones, y hacer declaraciones para crear algo o crear un mejor futuro.

—La conversación de coordinar acciones, basada en peticiones y promesas para producir un resultado.

09

—La conversación de retroalimentación, donde se comparten las experiencias, los hechos, y las peticiones que pueden ayudar a la relación a estar en el bien estar y en sintonía con el otro.

Y, a continuación, explica que también la confianza es un valor esencial para construir relaciones. Dicha confianza se basa en cuatro pilares: la sinceridad, la confiabilidad, la seguridad psicológica y la competencia.

Desde el punto de vista sistémico, Manuel dice que la calidad de las conversaciones tiene un impacto en la calidad de las relaciones y éstas en el modo de vivir, trabajar y lograr resultados. Por tanto “todo empieza con el tipo de conversación que uno tiene en su entorno. Si la calidad es mala o no ocurre, eso afecta negativamente al resultado de las cosas”.

## CÓMO PEDIR EFECTIVAMENTE QUE TE LLEVEN A BAILAR

El ponente dice que algunas parejas no saben, por ejemplo, cómo tener cierto tipo de conversaciones, con lo que se abocan a una relación arriesgada. “No saben cómo pedir el amor que ellos quieren”, porque no les han enseñado a hacerlo. Así pues: “¿cómo vamos a pedir el amor que necesitamos del otro, sin saber hacerlo?” es la pregunta del millón.

La respuesta del millón viene, según Manuel, a partir de una conversación del tipo “para coordinar acción”, en la que concurren dos personas: una, que habla, y otra, que escucha. La que habla pide algo que le falta, una acción. Proporciona unas condiciones de satisfacción y plantea un tiempo de cumplimiento. Por su parte, el que escucha puede decir que sí o que no, total o parcialmente, o bien plantear una contraoferta. Este es el formato típico de una petición efectiva.

Un ejemplo: uno, en la pareja, va y dice “me gustaría ir a bailar el próximo fin de semana”. Manuel dice que esto es mucho más efectivo que decir, en modo queja, que “tú nunca me llevas a bailar”. Ante esta petición, la otra persona dice que sí o que no, o propone otra cosa distinta, “prefiero ir a esquiar”, por ejemplo.

Manuel dice que muchas parejas no saben realizar pedidos efectivos de amor. En vez de eso, la gente opina: “el otro debería saber ya lo que yo quiero” y, “cómo no me lo da, me siento decepcionado/a”.

Llegados a este punto, encaramos los cinco últimos minutos de la explicación y Manuel plantea un sistema de pasos para el cambio efectivo de paradigma evolutivo.

10

### LA EVOLUCIÓN SOCIAL HACIA UN NUEVO PARADIGMA

LA ERA INDUSTRIAL:	HACIA LA ERA SUSTENTABLE:
La organización como máquina	Un sistema vivo
Mente / Orden 3 KEGAN	Mente / Orden 4 ó 5
Cultura de la desconfianza Competencia y conflicto	Cultura de la ética FloreCIMIENTO y Sustentabilidad
Dualismo cartesiano	Ser integral (Mente y Cuerpo)
Separación de la naturaleza	Relación sistémica con la ecología y la tierra

La ilustración lo explica. En ella, con detalle, se observa que la organización deja de ser considerada una máquina y pasa a ser un sistema vivo, donde la cultura de la desconfianza da lugar a la cultura de la ética y la sostenibilidad. Igualmente, se pasa de un dualismo cartesiano de mente y cuerpo a una integralidad de ambas cosas y donde, finalmente, el ser humano deja de considerarse como una parte desgajada de la naturaleza y pasa a entenderse como viviendo en un sistema ecológico.

Esos son los pasos que, según Manuel, pueden ayudar a convertir el paradigma de la era industrial en algo mejor y más sostenible, un nuevo paradigma. Y en este cambio, el diseño consciente de las relaciones es el paso previo e ineludible. Porque todo comienza por el modo en el que nos relacionamos con nosotros mismos, con los demás, y con aquello que nos rodea.

## TURNO DE PREGUNTAS

El ponente invita a los presentes a ser parte de esta evolución consciente y, a comenzar con un turno de preguntas.

—**Un escuchante** le plantea una reflexión. Dice que el cambio es necesario y deseable, pero ¿cómo es posible? ¿Cómo hacerlo operativo? Todos los que están en la sala, dice, están en ese camino, pero se siente como una “gota de agua en un océano”. “Por tanto, ¿sirve de algo que nosotros seamos agentes de cambio o hay que esperar que lo sean los líderes de la tribu?”

Manuel opina que cada uno de los presentes tiene un gran impacto en otros. Quizás se trata de trabajar de manera más consciente y proactiva para significar cambio. También es importante saber que existe una “red global que no tiene nombre” y que se encuentra distribuida por todo el mundo. La contribución del Instituto Relacional es amplia, pero no es única. Por tanto, es importante cooperar con otros para no sentirse solos. Hay que aprovechar las tecnologías que actualmente permiten crear redes sociales instantáneas.

—**Joan Quintana** comparte un comentario. Opina que la narrativa -común- de que el hombre es el ser que ha logrado dominar el entorno y se ha impuesto a la naturaleza es engañosa. Impide la humildad. Hace que el hombre se crea Dios. Y, en cambio, cree que el hombre debería recordar que proviene de las bacterias y que se dirige hacia las bacterias. Que no quedará otra cosa en la Tierra. Y, paradójicamente, las bacterias son de las pocas cosas a las que el hombre no logra dominar. Si el ser humano no tiene sensación de peligro, no llegará nunca a cooperar entre sí. Finalmente, Joan plantea que las redes pueden no ser suficientes si, antes, el ser humano no es consciente de sus limitaciones y del sentido que tienen las propias redes.

Manuel se muestra de acuerdo.

Aparecen **otros comentarios** relativos a la diferencia en el corto y el largo plazo, la teoría de sistemas, y el modo en que hay que “desestabilizar sistemas que tienden a la homogeneidad”. Los presentes se manifiestan interesados en cambiar las cosas a mejor, pero se sienten como “parias del imperio”, personas solitarias que no son entendidas.

11

“Al final, la evolución es un sinfín”, dice una de las aportaciones, que observa que la mente instintiva está pasando a la mente consciente, y que esto es lo que puede salvarnos. En las escuelas, dice, ya se está hablando de ello. Quizás estemos viendo un indicio de cambio, sugiere, y otros en el futuro logren beneficiarse de este cambio.

Aparece también una precisión: “hay que vigilar que los modelos alternativos no sean también demasiado ‘imperiales’, puesto que desde el ‘imperio’ se puede diseñar incluso lo alternativo”. Para evitar perversiones de este tipo, los nuevos modelos deben ser capaces de preguntarse y detectar qué es lo que están invisibilizando (o excluido, u opuesto, o no dicho) en cada momento.

—**Un escuchante** dice que cuando el sistema está creado, “nos crea” a los que venimos a posteriori. Por tanto, hasta las personas que queremos cambiar el sistema, pensamos a partir de las reglas del sistema mismo. Cuando queremos cambiar, debemos buscar palancas que estén fuera del sistema, o no podremos cambiarlo. En este sentido, existe un discurso muy potente de que el cambio es algo individual, y que ese discurso se compra fácilmente. El escuchante advierte de que eso es peligroso porque inhabilita el cambio mismo.

**INSTITUTO RELACIONAL/PENSAMIENTO**  
(c) INSTITUTORELACIONAL—2018

