



Entender el papel del rango

¿Qué hace que un conflicto sea un conflicto? Las relaciones sociales. El conflicto es una relación social. (A. Nogueras.2010)

1. ¿En qué momento utilizarlo?

En momentos de conflicto, para trabajar el equilibrio de poderes y así afrontar el conflicto de manera cooperativa. En cualquier momento, para revisar el equipo y reflexionar sobre las relaciones con las personas usuarias.

2. ¿En qué consiste?

Un conflicto está compuesto por las personas afectadas, el problema que las enfrenta y el proceso que éste sigue. La relación entre las personas involucradas es siempre un elemento esencial. Cualquier relación se ve atravesada por dinámicas de poder, algunas de ellas explícitas y/o conscientes, otras permanecen invisibles detrás del RANGO.

Poder competitivo versus poder cooperativo

El **PODER** lo entendemos como la capacidad que una persona o grupo tiene para conseguir lo que se propone. Se puede utilizar para satisfacer las necesidades individuales y colectivas o únicamente por interés propio, haciendo abuso de poder. En base a este criterio lo clasificamos como:

. **Poder competitivo**, desde un modelo de relación dominio-sumisión generador de discriminación y, por tanto, de violencia. Es decir, de un poder opresor¹.

. **Poder cooperativo** desde un modelo de relación igualitaria y de búsqueda de sinergias para sumar esfuerzos y habilidades en pro del objetivo común: encontrar opciones al conflicto que respondan a las necesidades de todas las partes.

El rango y sus consecuencias

Arnold Mindell² define el concepto de RANGO como “la suma de privilegios de una persona” (2004, p. 36). Éste es inestable y en constante cambio ya que las fuentes de poder son diversas. El rango no depende de la persona que lo sostiene, sino de cómo la perciben los demás en relación a aquellas cualidades que el grupo valora. Por ejemplo, en un equipo profesional que trabaja con la comunidad podrían actuar como privilegios: los años de experiencia, el género, el conocimiento del territorio, la edad, la formación académica, la reacción ante situaciones complejas o la

1. Entendemos opresión como “ejercicio abusivo y sistemático del poder llevado a cabo por una parte de un grupo contra otra parte con menos poder” (www.elcaminodelelder.org, Rango y abusos de poder)

2. Arnold Mindell es fundador de la teoría de trabajo de procesos (una aproximación multidisciplinar para un cambio individual y colectivo).

cultura de origen, entre otros. Cada grupo aprecia un conjunto de cualidades específicas en función de sus valores. El rango de poder de una persona dentro de este grupo viene definido en función de cómo se sitúa en aquellos elementos que otorgan privilegios.

El rango se configura por 4 ámbitos:

- **Social:** relativo a los rasgos demográficos social y culturalmente valorados. “En la cultura occidental destacan, entre otros, el color de la piel (blanca), el género (masculino), el nivel económico (rico), la religión (cristiana), la preferencia sexual (heterosexual), la edad (personas maduras), el aspecto físico (guapas), la educación (estudios superiores)...”³.

- **Psicológico:** engloba las capacidades de llevar adelante un grupo al que se pertenece (quien “tira del carro”). Se valora el conocimiento, el esfuerzo y la dedicación, la implicación, la gestión de las crisis, la seguridad, la facilidad de oratoria o de crear relaciones positivas, es decir, las capacidades comunicativas e interpersonales.

- **Contextual:** es la posición que ocupa en la estructura o en la organización (cargo o rol), así como el conocimiento que se tiene de ella y los años que hace que se participa (antigüedad).

- **Espiritual:** hace referencia a las capacidades para contagiar ilusión, catalizar las energías, aglutinar, lo que genera fuerte atracción hacia otros. Tiene que ver con la seguridad interna y auténtica que una persona siente en sí misma.

Cada persona se sitúa frente a un privilegio en algún punto de un eje, que va desde verse favorecida (privilegiada) a desfavorecida (oprimida). Este enfoque es interesante, tanto para aplicar dentro del propio equipo, como para tener un diagnóstico útil y preciso del grupo diana con el que hacemos intervención social, así como de nuestra relación con éste.

El análisis del rango nos aporta un conocimiento del grupo y del conflicto que facilita llevar a cabo una acción más precisa, influyente y transformadora. Este conocimiento nos aporta dos posibilidades:

- Por un lado, es de utilidad identificar los miembros más o menos influyentes en cada colectivo y cómo relacionarse con ellos a fin de generar cambios. No siempre quien dispone del rol visible de liderazgo es

el líder real. Además, hay que tener en cuenta que los valores en cada grupo varían y se modifican a lo largo del tiempo, lo que influye en los liderazgos.

- Por otro, permite que el equipo profesional tome conciencia de la diferencia de rango entre él y las personas usuarias, y de las consecuencias que esto puede tener. Estas principalmente van en dos sentidos:

- Su propia percepción hacia el colectivo usuario, que puede influir en juzgar inconscientemente sus planteamientos y comportamientos, y eso condicionar la relación y la forma de comunicarse con ellos.

- La percepción de las personas usuarias hacia los profesionales; a menudo notan el juicio implícito y sutil que la diferencia de rango inconscientemente facilita, y en consecuencia responden a las propuestas de los profesionales con desconfianza.

Es fácil hacer abuso de poder cuando no se es consciente de los privilegios que se poseen. A la vez, es difícil darse cuenta de los propios privilegios cuando vienen dados por el estatus atribuido⁴ y no conseguido con el propio esfuerzo, aunque las personas tendemos a percibirnos merecedoras de ello por los propios logros y habilidades. Esto se debe a que ante la amenaza de sentirme confrontado se activan los siguientes mecanismos psicológicos:

- Por un lado, tendemos a buscar una mirada positiva sobre nosotros para preservar nuestra identidad (sesgo por interés personal).

- Por otro, tendemos a pensar que los sistemas sociales son justos y las buenas acciones recompensadas; por lo tanto, si una persona tiene privilegios será porque se los merece.

- Finalmente, vivimos en una cultura donde se considera un valor importante la igualdad de oportunidades y la meritocracia; ir en contra de esto implica confrontar los propios valores culturales, lo que genera fuertes resistencias.

“El privilegio no es visible para quien lo tiene. Está simplemente allí, forma parte del mundo, de la vida, es como son las cosas. Son los demás los que tienen una carencia (...) (Wildaman, 1996). El privilegio es invisible porque el grupo privilegiado determina las normas sociales según sus características. Lo que ellos hacen es lo normal. (...) Son los otros los que no gozan de algo para alejarse de la norma.” (www.elcaminodelelder.org; Estatus adquirido y privilegios no merecidos)

3. Rango y abusos de poder (www.elcaminodelelder.org)

4. Condiciones atribuidas por razones de nacimiento (raza, clase social, género...)



Fuente: desconocida

Las personas con privilegios activan mecanismos psicológicos de defensa, como generar mitos que justifiquen y legitimen sus privilegios y las desigualdades que generan, o estigmatizar y minusvalorar a los que no los tienen, incrementando así el abuso de poder. Tal es la presión, que a menudo las personas que no los tienen también aceptan como justos y naturales la diferencia de estatus y los mitos que la sustentan.

Cuando no es así, cuando los colectivos oprimidos perciben la diferencia de oportunidades y reclaman equidad, y sobre todo si lo hacen con algún tipo de acto violento (violencia directa), a menudo se les sanciona sin tener en cuenta ni valorar la distribución de rangos. Si ésta se considerara, implicaría que la comunidad y la administración pública reconocerían que hay colectivos que sufren opresiones de manera sistemática y sistémica (violencia cultural y estructural), y que con la respuesta a sus demandas se reafirma la espiral de abuso de poder desde el privilegio.

Pongamos un ejemplo a nivel de equipos de trabajo: imaginemos que en las reuniones de equipo hablan siempre las mismas personas, se exceden en el tiempo y temas y no se les pone límites. Es fácil que si se señala la desigualdad se justifique juzgando por la actuación de la persona oprimida “Es que no habla, siempre está muy callada, es muy tímida, está en las nubes, etc.”, sin reconocer cómo pueden influir los privilegios (cargo, género, origen, antigüedad, etc.). Si queremos relaciones más equitativas hay que reconocer la influencia de los privilegios.

Es decir, a nivel de equipo, si queremos trabajar en una estructura cooperativa hay que tener en cuenta

y llevar a cabo estrategias para hacer explícitos los diversos rangos que ocupa cada persona, a fin de mejorar las relaciones profesionales y personales y el avance de las tareas.

A nivel de relación profesional-usuario, es posible que el rango dificulte encontrar canales de comunicación auténticos con los usuarios y, por tanto, dificulte la eficacia de la ayuda que se les desea dar. Superar la diferencia de rango facilita tener la empatía para encontrar cómo entender la percepción del otro, tener la capacidad de no juzgar, o la actitud de presencia para sostener al otro desde el que es y lleva en la *mochila*.

4. Recursos adicionales

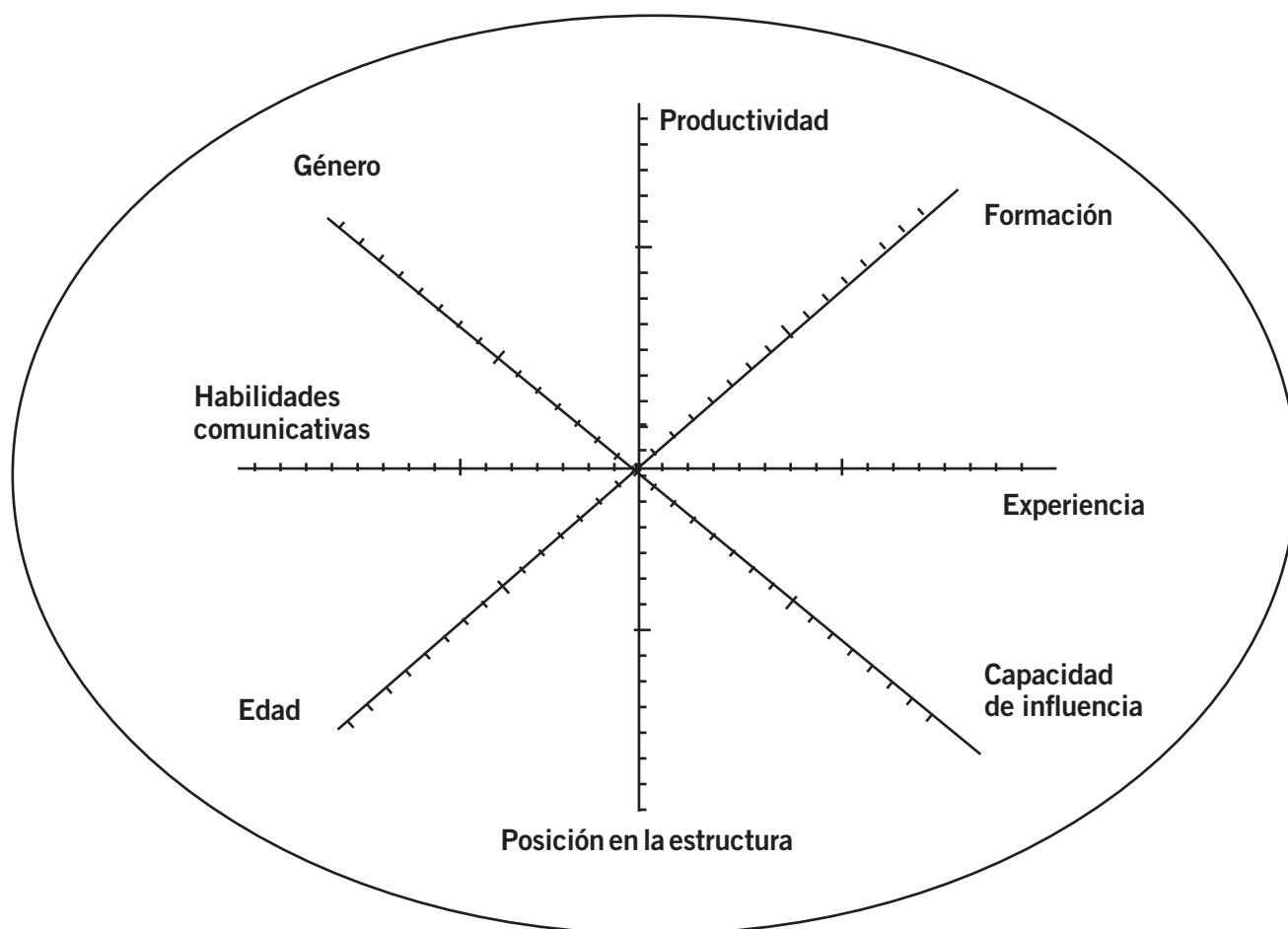
- Rango i abusos de poder.
- Estatus adquirido y privilegios no reconocidos. <http://www.elcaminodelelder.org>
- DIGPON, A. ¿De donde surgen las luchas de poder?
- NOGUERAS, A; GIMENO, R. Eines per l'anàlisi i la gestió del conflicte. La mediació i el rol del mediador
- MINDELL, A. (2004) Sentados en el fuego. Cómo transformar grandes grupos a través del conflicto y la diversidad. Ed. Icaria.
- Amy and Arnold Mindell , portal web oficial: <http://www.aamindell.net>

3. Herramienta

Para hacer este ejercicio es importante, por un lado, crear un clima de confianza que permita un debate sincero. Por otro, tener presentes los valores de la organización o el colectivo con que trabajamos.

a) Rúbrica dels privilegis i opressions

1. Hacer una lluvia de ideas grupal de los elementos que identificamos que otorgan privilegio en la organización, sin necesidad de llegar al consenso. Hacer aflorar las creencias, sin juicio.
2. Definir aquellos ejes de privilegios que el grupo considere más relevante, procurando representar todas las dimensiones (social, psicológica, contextual y espiritual). Construir la rúbrica de grupo (véase el esquema siguiente).
3. De manera individual, responder a la propia rúbrica de privilegios. Se trata de que cada persona se posicione sobre el eje graduándose hacia el extremo (lo valora como privilegio), o hacia el interior (lo valora como opresión). Seguidamente se unen los puntos. Cada rúbrica tendrá un trazo diferente.
4. Puesta en común: se comparten y valoran las diferentes rúbricas (en un círculo de palabra, por parejas, en pequeños grupos, o como se considere más adecuado en función del grupo).
 - ¿Cómo lo hacemos para que las personas con rangos más bajos se sientan incluidas y reconocidas?



Rúbrica: Aproximación al rango (Fuente: elaboración propia ECP)