

DIÁLOGOS que TRANSFORMAN



José Luis López Follegatti



Jose Luis López Follegatti (1956) Tiene estudios no terminados de Psicología y Educación en la Pontificia Universidad Católica. Vivió 20 años en Ilo, un puerto pesquero y minero al sur del Perú, y fue co-protagonista de una de las experiencias de concertación, desarrollo y defensa ambiental más notorias de América Latina. Al fin de ese período escribió un libro, Ilo: los sueños de una ciudad (1998). Con un equipo de líderes fundó en 1999 el Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible, como una experiencia inédita de diálogo multiactor. Con Doris Balvín publicó un libro que ayudó a una nueva comprensión de la minería en el Perú: Minería, desarrollo y medio ambiente: una mirada distinta. (2002). Profesor en innumerables talleres de liderazgo, desarrollo y diálogo es co autor del manual, Liderazgo Compartido (2001).

En 2013 junto a líderes de varios países organiza el Grupo de Diálogo Latinoamericano Democracia, Minería y Desarrollo Sostenible, que reúne a grupos de diálogo de ocho países.

Es un destacado especialista en diálogo, analista de conflictos, articulista y consultor de ONGs, empresas y organizaciones del Estado.



**DIÁLOGOS que
TRANSFORMAN**

José Luis López Follegatti

Diálogos que transforman

Primera edición: abril de 2015

Tiraje: 1000 ejemplares

© José Luis López Follegatti

Correo: joselo3020@gmail.com

Web: www.grupodialogo.org.pe

Corrección de textos

Lizzette Guzmán Del Giudice

La presente edición ha sido posible gracias al apoyo de CARE Perú mediante el proyecto Diálogo Sur financiado por la Unión Europea

CARE Perú: Gral. Santa Cruz 659 Jesús María. Lima

Correo: opinion@care.org.pe

Web: www.care.org.pe

Teléfono: 01 417-1100

Diseño y diagramación e impresión

Sonimágenes del Perú SCRL.

Av. 6 de Agosto 968, Jesús María. Lima - Perú

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2015-05435

Se prohíbe la reproducción total o parcial de este libro, por cualquier medio o procedimiento, sin autorización previa y por escrito de los titulares del **copyright**.

Índice

Prólogo	9
Prólogo	15
Introducción	17
Capítulo I	
¿Qué es el diálogo que transforma?	21
1. Atributos del diálogo que transforma	23
2. Fundamentos del diálogo que transforma	25
3. ¿Por qué el diálogo puede ser transformador?	29
3.1 <i>Definición</i>	29
3.2 <i>La secuencia del diálogo que transforma</i>	30
3.3 <i>Transformación personal, institucional y social</i>	32
4. Diálogo y gobernabilidad	35
4.1 <i>Expectativa y demanda de la población</i>	37
4.2 <i>Estados rebasados</i>	38
4.3 <i>Diálogo versus corrupción, inseguridad y conflictos</i>	39
5. Diálogo en las redes sociales, en la familia, en las escuelas	41
5.1 <i>Espacios de diálogo en las redes sociales</i>	41
5.2 <i>Espacios de diálogo en la familia</i>	42
5.3 <i>Espacios de diálogo en las escuelas</i>	45
6. Conclusión	47

Capítulo II	
Experiencias y aprendizajes del diálogo que transforma	49
1. Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible del Perú	50
1.1 <i>Un espacio sin estructura ni representación</i>	51
2. Espacios y grupos de diálogo en América Latina	55
3. Los espacios son variados: la ecología del diálogo	57
4. Los seis aprendizajes del diálogo que transforma	59
4.1 <i>Los espacios de diálogo son escuelas para aprender a escuchar</i>	59
4.2 <i>Los vínculos del diálogo transforman a los participantes</i>	64
4.3 <i>El rol de los articuladores crece: convocantes y facilitadores</i>	68
4.4 <i>Los consensos nacen de verdades compartidas</i>	73
4.5 <i>El diálogo refuerza la paz y la no violencia</i>	77
4.6 <i>El crecimiento demanda ser dialogado</i>	80
5. Conclusiones	85
Capítulo III	
Recomendaciones para la práctica del diálogo	87
1. Recomendaciones para la formación de un espacio de diálogo	89
1.1 <i>La convocatoria</i>	89
1.2 <i>Los participantes</i>	90
1.3 <i>El espacio</i>	91
1.4 <i>La reunión: las reglas y los principios relacionales</i>	95
1.5 <i>Coordinación final y próximas reuniones</i>	97
2. Recomendaciones para el facilitador del diálogo	98
2.1 <i>Descubrir la riqueza en el diálogo de los participantes</i>	98
2.2 <i>Abrir el canal de la emoción para que la mente se relaje</i>	99
2.3 <i>Inspirar la elaboración de preguntas</i>	99
2.4 <i>Inculcar que el diálogo es diferenciarse sin oponerse</i>	101
2.5 <i>Gestionar las percepciones y comprenderlas</i>	101
3. Recomendaciones para el diálogo en la empresa	103
3.1 <i>Conocerse a uno mismo</i>	103
3.2 <i>Empezar por el cambio interior</i>	104
3.3 <i>Practicar el desapego</i>	106

3.4	<i>Escuchar, respetar y observar</i>	107
3.5	<i>Posicionar el diálogo en la empresa</i>	112
3.6	<i>El diálogo con otras empresas</i>	117
3.7	<i>El diálogo con las comunidades</i>	118
3.8	<i>Los terceros y los espacios que facilitan los diálogos</i>	124
3.9	<i>Abrir paso al Estado</i>	126
4.	Recomendaciones para el diálogo en las ONG	129
4.1	<i>Repensar los derechos frente a los deberes</i>	129
4.2	<i>Cultivar un pensamiento abierto, sin negativismo</i>	131
4.3	<i>Reconocer su rol articulador</i>	132
4.4	<i>Cuestionar el poder político y velar por la transformación social</i>	134
4.5	<i>Representación e identidad de las ONG</i>	135
4.6	<i>Liderar la interculturalidad</i>	135
5.	Recomendaciones para el diálogo en las comunidades	137
5.1	<i>Recuperar el diálogo en las comunidades</i>	137
5.2	<i>Relacionarse sin prejuicios con los empresarios</i>	140
5.3	<i>Buscar el equilibrio entre lo individual y lo colectivo</i>	141
5.4	<i>Hacer de la cosmovisión de los pueblos originarios una base poderosa de entendimiento</i>	142
5.5	<i>Actuar como equipo</i>	146
6.	Recomendaciones para el diálogo en el Estado	149
6.1	<i>Crear en la trascendencia del rol actual del Estado</i>	149
6.2	<i>Posicionar el diálogo y darle una base legal</i>	150
6.3	<i>Practicar un liderazgo positivo y dialogante</i>	152
6.4	<i>Fundamentar la actitud positiva en la gratitud</i>	155
6.5	<i>Conducir positiva y empáticamente las mesas de desarrollo</i>	156
6.6	<i>Conclusión</i>	163
Capítulo IV		
Ejercicios para la práctica del diálogo		165
1.	Ejercicios para armonizar con uno mismo	166
1.1	<i>Ejercicio 1. El autoconocimiento</i>	166
1.2	<i>Ejercicio 2. La meditación y quietud</i>	166
1.3	<i>Ejercicio 3. Cultivar la empatía</i>	167
1.4	<i>Ejercicio 4. Dibujarse y analizarse</i>	168

2. Ejercicios para mejorar actitudes y modelos mentales	170
2.1 <i>Ejercicio 1. Entender las dualidades y evitar juicios definitivos</i>	170
2.2 <i>Ejercicio 2. Aceptar la incertidumbre</i>	172
3. Ejercicios para armonizar cuerpo, mente y emoción	175
3.1 <i>Ejercicio 1. Vibración</i>	176
3.2 <i>Ejercicio 2. Vibración con tambores</i>	177
3.3 <i>Ejercicio 3. Flexión del tronco o rendirse para reaprender</i>	178
3.4 <i>Ejercicio 4. Torsión del tronco o apertura a decisiones de cambio</i>	179
3.5 <i>Ejercicio 5. Equilibrio sobre un pie</i>	180
4. Ejercicios para diferenciarse sin contraponerse	182
4.1 <i>Ejercicio 1. Diálogo con debate y sin confrontación</i>	182
4.2 <i>Ejercicio 2. Opinar sin exclusión (o ventanas en los muros)</i>	185
4.3 <i>Ejercicio 3. ¿Cómo lo dirías tú?</i>	187
5. Ejercicios para aprender a corregir y llamar la atención	189
5.1 <i>Ejercicio 1. Juanito rompió la botella</i>	189
5.2 <i>Ejercicio 2. Llamar la atención sin desmoralizar</i>	190
5.3 <i>Ejercicio 3. Llamar la atención sin romper las buenas relaciones</i>	190
6. Ejercicios para aprender a dialogar	191
6.1 <i>Ejercicio 1. Practicando la escucha activa</i>	191
6.2 <i>Ejercicio 2. El cuento entre todos</i>	191
6.3 <i>Ejercicio 3. Identificar y construir un diálogo</i>	193
6.4 <i>Ejercicio 4. Aprender que existen diferentes percepciones y sensaciones</i>	194
6.5 <i>Ejercicio 5. Aprender a pedir disculpas</i>	195
7. Ejercicios varios	196
7.1 <i>Ejercicio 1. Desarrollar la diversidad en la percepción y sensibilidad</i>	196
7.2 <i>Ejercicio 2: Aprender a actuar en la incertidumbre</i>	197
7.3 <i>Ejercicio 3: Buscando al niño interior</i>	197
7.4 <i>Ejercicio 4: Identificación con los elementos de la naturaleza</i>	198
Referencias	199

Prólogo

Alfredo Bambarén¹

El diálogo y la mirada se parecen. Ambos se manifiestan en el rostro. Ambos emiten su propia luz. Ambos se iluminan en el encuentro con el otro. Hay aspectos de ambos que permanecen ocultos en el silencio. Si ese silencio tuviera un rostro, ese rostro sería el de la palabra.

A lo largo de estas páginas José Luis López Follegatti nos lleva de la mano a través de las dinámicas conscientes e inconscientes que surgen entre los protagonistas del diálogo, transitando entre lo evidente y lo invisible. Este libro está escrito con los ojos del corazón:

“... era visible en su rostro la poca convicción de su respuesta, que casi reconocía las dificultades de difundir estas prácticas entre aquellas personas influyentes y con poder”

“pude notar la tremenda incomodidad del representante de la empresa minera: su rostro se enrojecía, no dejaba de moverse en su silla. Como estaba cerca, me expresó lo que sentía...”

“el tono de su voz y sus declaraciones mostraban satisfacción a pesar de su rostro aún tenso”

Para el autor “el diálogo no es solo un asunto de la esfera racional, es siempre un camino para llegar a aquellos sentimientos y percepciones que permanecen ocultos en el inconsciente”. De allí que el valor del diálogo que transforma, según la mirada innovadora que nos brinda José Luis, no está tanto en las técnicas de convencimiento ni de persuasión; sino en la naturaleza humana que nos constituye y nuestra capacidad para relacionarnos y sentir con el otro. “Una actitud de escucha sin juicio y sin resistencia” que requiere la práctica consciente y deliberada de la paciencia, la humildad, la tolerancia y la mente positiva. Es una mirada diferente.

1 Economista. Profesor de Coaching Empresarial en la Universidad Ricardo Palma y de Relaciones Grupales en la UPC. Gerente Corporativo de Relaciones Comunitarias en Empresa Minera Los Quenuales - Glencore.

Cuando José Luis me pidió que escribiera unas líneas, de un momento a otro, en días en que sucedían hechos catastróficos e inusuales en nuestro país y en el extranjero: huaicos en la Carretera Central y desgracias lamentables; provincias y distritos en el norte, sur y centro del país declarados en estado de emergencia; un eclipse lunar; confusas declaraciones respecto de un proyecto minero en el sur del país; un avión alemán que se estrellaba en Francia por decisión de su copiloto; emergencias en mi propia vida personal y profesional; un correo muy delicado de un amigo al que aprecio mucho. Mi dificultad de decir que no, sumada a la gratitud que siento hacia José Luis, me llevaron a aceptar el encargo de poner en palabras aquello que sinceramente ignoro.

La primera pregunta que me hice fue por qué José Luis, conociendo a tantas personas más versadas y experimentadas que yo en procesos de diálogo, me eligió a mí justamente. Luego de leer los primeros capítulos de su libro, me vino a la mente una historia que le conté unos días después que me sucedió: hace un par de años, al salir de mis clases de yoga un sábado a las nueve de la mañana, en Surco, me acerqué a un puesto de jugos en un mercado de la calle Mercaderes. Tenía un libro en la mano y mi mate de yoga enrollado bajo el brazo. Me acerqué a una de las señoritas que atendía las mesas, bajo el fresco techo de esteras, y le pregunté si tendrían jugo de naranja para llevar. Me respondió que no. Dada mi incredulidad, me acerqué a una señora que parecía la dueña y estaba en la caja. Le pregunté lo mismo. Me respondió que no. Pregunté entonces si tendría jugo de naranja para tomar allí mismo. Me respondió que sí. Le pedí uno y pagué tres soles. Me invitó a tomar asiento: me llevarían el jugo a la mesa. Fui, me senté, abrí mi libro y me puse a leer mientras esperaba el jugo. A los diez minutos, que parecieron veinte, vi pasar nuevamente a la señorita, pero sin señales de jugo. Nos miramos de lejos. Con la mano, le hice el gesto de quien levanta un vaso. Me miró y desapareció en el trasfondo de la tienda. “Ha ido a exprimir las naranjas”, me dije. Después de otros cinco minutos, no había señales del jugo. Alrededor mío, los clientes avanzaban comiendo sus desayunos de pan con chicharrón y café con leche.

“Yo solo quiero un jugo”, me dije. Me terminé de impacientar. Esperé un momento. Me levanté. Me dirigí a la caja. Busqué a la señora con la mirada y la encontré del lado opuesto de la tienda, detrás del mostrador, con tres jóvenes vestidas de blanco, con mandiles y protectores de cabello, cortando carne sobre tablas de madera, las cuatro muy concentradas en su tarea. “Señora —le dije con la mayor cordialidad. Levantó la mirada, proseguí—Señora, tengo que irme. Ya no puedo esperar más. Hace más de quince minutos que estoy aquí esperando mi jugo. Se me ha hecho tarde”. El mensaje que le estaba dando a la señora era el siguiente: ya no quiero jugo, devuélvame mis tres soles y me voy. La señora sostuvo el cuchillo en alto por un momento y me dijo amablemente: “Paciencia. Aquí hacemos los jugos al momento. Todo aquí es fresco.

No los tenemos preparados porque las naranjas se oxidan —vio mi cara de cólera mal disimulada y prosiguió—Paciencia, estamos en el tiempo de la paciencia y la humildad”.

Cuando dijo la palabra humildad, sentí que el cuchillo se me clavaba en el cuello y pasé saliva. Las tres jóvenes que la acompañaban levantaron la mirada a la vez y dejaron de cortar carne por un momento, esperando mi respuesta. Se me trabó la lengua. La señora me podía dar a entender que yo era un impaciente. Eso no me importaba. Total, era explicable. Pero que insinuara que podía faltarme humildad, eso era otra cosa. ¿Cómo podía ser yo falto de humildad? Sus palabras me tocaron. Ya no me podía ir con mis tres soles. Eso sería una confirmación de mi falta de humildad. “Siéntese —me dijo—. Tome asiento, ya le traen su jugo”. La humildad no me alcanzaba como para sentarme. Decidí esperar de pie, en el sitio, frente a la caja.

Mi vida entera pasó por mi mente durante los siguientes segundos. ¿Yo, falto de humildad? ¡No! No me podía ir tampoco. Sabía que era sábado, que eran las nueve y veinte de la mañana, que tenía tiempo, que tenía un libro en la mano justamente porque tenía tiempo para leer. Además quería leer. Ya no podía hacer el show del apurado ante mí mismo tampoco. Esta escena me parecía conocida. Ya me había sucedido repetidas veces en algún restaurante donde demoraban en atenderme. Quizá por falta de tiempo, quizá por impaciencia. Pero ahora era diferente. Yo sabía que no era por falta de tiempo. Sabía, por lo tanto, que no era por una impaciencia racional. Me estaba dando cuenta que era por falta de humildad y eso no lo podía resistir. Eso me dolía. Hubiera querido decirle a la señora: “Deme mis tres soles, ahora me voy con mi inversión a otro lado. ¡Allá usted que no me atiende rápido! Yo soy demasiado importante. Mi tiempo vale mucho y no estoy para perderlo aquí en el mercado esperando su vaso de jugo”.

Al minuto llegó el jugo en una bandeja. Era de un naranja intenso. Lo recibí, esperé unos segundos antes de dar el primer sorbo (tampoco quería mostrar ansiedad). Di un sorbo corto. Estaba delicioso. Fue el jugo de naranja más exquisito que he tomado alguna vez: la temperatura, el aroma de las naranjas, el color y la generosidad del vaso... Lo hice durar y permanecí de pie. La humildad no me dio para sentarme nuevamente a la mesa, pese a que yo sabía que esa mañana tenía todo el tiempo del mundo. Sabía que no era mi impaciencia lo que me molestaba. Yo sabía que era otra cosa. Un vaso de jugo para llevar quiere decir ‘No tengo tiempo que perder. Soy importante. No espero. Estoy de paso. Quiero algo rápido’. Cuando terminé, me acerqué a la señora, le agradecí y me retiré con mi libro sin leer, mi mate de yoga bajo el brazo y la sensación de que no soy tan humilde como supongo.

Desde entonces me pregunto si la impaciencia no será uno de los disfraces preferidos de la falta de humildad. José Luis nos presenta a las dos desde sus primeras páginas.

Observo las intersecciones de las calles en las que, cuando vamos en auto, nos bloqueamos. Ni pasamos ni dejamos pasar. Yo primero. Las bocinas y el grito desahogado por la ventana: "¡Avanza imbécil!". ¿Es impaciencia o es falta de humildad? Cada cual puede tener su propia respuesta, pero las dos no son la misma cosa. La paciencia se da con relación al otro. Tiene que ver con el otro. Hay una situación o un otro al que esperamos. Sin embargo, la humildad tiene que ver más con nosotros mismos. Es la actitud interna y el cómo me veo en relación con el otro.

Leyendo el libro de José Luis López, es difícil que no vengan a mi mente proyectos mineros que aún no logran arrancar; quizá no sea tanto por falta de paciencia (han esperado años): "¡Me voy! ¡Ya no quiero mi jugo! ¡Me llevo mis tres soles! ¡Allá ustedes que no quieren que invierta! ¡Adiós! ¡Peor para ustedes!". Esos son los discursos conocidos y no raros. ¿Impaciencia? Sí, pero no solo eso.

¿De qué tratan, entonces, los diálogos que transforman? El diálogo no es solo algo que sucede entre el prólogo y el epílogo de un libro, o una conversación interesante y provechosa entre dos sujetos o más partes. El diálogo que transforma me transforma a mí en primer lugar. Me transformo a mí mismo. Yo no puedo pretender dialogar para transformar al otro. La transformación nace del desasosiego interior, del vacío, de la experiencia de la nada.

Lamentablemente, muchas veces consideramos el diálogo como una herramienta de trabajo, un medio para influir, un mecanismo. Puede parecerlo, pero el diálogo, el lenguaje del que nos habla José Luis López en su libro, y a través de su vida, es un hábitat. Nuestro hábitat. Vivimos en el lenguaje. Es el territorio emocional y espiritual que compartimos. Para decirlo con las palabras de Martín Heidegger en sus Cartas sobre el humanismo: "El lenguaje es la casa del ser, en su morada habita el hombre". El diálogo nos cobija y nos constituye como seres humanos. No somos nosotros los que sostenemos las conversaciones. Son las conversaciones las que nos sostienen a nosotros. El diálogo que transforma no es una opción, es un imperativo del cual no tenemos escapatoria. Nos urge avanzar hacia una nueva forma de convivencia, una nueva ética que nos permita enmendar el camino, enfocar la mirada en nuestra propia transformación con el otro.

Tal como señala Rafael Echeverría en su Ética y coaching ontológico, "los seres humanos estamos generando una gran cantidad de sufrimiento innecesario. No es posible erradicar el padecimiento de la existencia humana. Pero ello no implica que este sea en gran parte evitable. Mucho de ese sufrimiento es resultado de nuestras propias cegueras, incompetencias, ignorancias". Es cierto: yo no puedo transformar mi propia ceguera, mis incompetencias y mi propia ignorancia si no las reconozco en mí primero. De ahí que Fredy Kofman hable también de dos modelos en su libro La empresa

consciente: el modelo de aprendizaje mutuo, fundado en la humildad, y el modelo unilateral de control, fundado en la arrogancia ontológica.

Tenemos un inmenso potencial transformador. José Luis nos habla de transformaciones personales, institucionales, sociales y también relacionales. Simplemente hemos perdido consciencia de ello. Recuperar nuestro potencial implica “empezar por el cambio interior”... y respondernos a preguntas fundamentales sobre nosotros mismos. En palabras del autor: “es un acto de respeto para con los interlocutores (las comunidades) y con uno mismo”. E insiste: “se trata de encontrar respuestas a las preguntas, pero desde un cerebro que consulta a su corazón y a su cuerpo”. Enfrentar nuestros propios juicios y desmontarlos, reconocer nuestra propia ceguera y que el punto de partida de nuestra reflexión sea preguntarnos por el tipo de ser humano que estamos siendo. No en vano las buenas prácticas en el sector minero han dado un doble giro durante las últimas décadas. Primero, la mirada se enfocó en el medio ambiente y se generaron mecanismos, procedimientos y correcciones para reducir y mitigar impactos ambientales. Sin dejar esto de lado, durante los quince años siguientes la mirada se ha centrado en el aspecto social. Muchas empresas mineras contrataron, desde inicios de este siglo, personal de las ONG con trayectoria en cooperación técnica internacional, proyectos de desarrollo y experiencia probada en campo.

Lo fundamental hoy ya no es el medio ambiente (se da por sentado el cumplimiento de la norma) ni el componente social como tal (hay mucha evidencia de inversión social y reportes de sostenibilidad, con sonrisas e impactos positivos de la minería como sector). A lo anterior se integra un tercer componente cada vez más gravitante: el respeto a la dignidad y los derechos de las personas. Probablemente los próximos quince años estén cada vez más marcados por la pregunta “¿Quiénes somos?”. Ya no se trata solamente de cuidar el medio ambiente, ni de contribuir con proyectos de desarrollo. Se trata de mirar al otro a los ojos y dejarnos ver. Dialogar más allá de las palabras, más allá del éxito, más allá de las futuras generaciones.

Muchas personas y empresas solemos ver el mundo desde una perspectiva encomiable, válida y legítima como aquella conocida expresión que recoge el Talmud: Im aní lo lí, mi lí? (‘¿Si yo no soy para mí, quién será para mí?’). Es decir, si yo no me hago cargo de mi propia existencia ni me preocupo por mí mismo, ¿quién lo hará? Si yo no lo hago por mí, ¿quien lo hará por mí? Y esta expresión queda claramente reflejada cuando diversos empresarios, con justa razón, reclaman la presencia del Estado. Pero el Talmud no se queda en la primera pregunta. Pasa a la segunda: Im aní rak le atzmí, mi aní? (‘Y si soy solo para mí, ¿quién soy yo?’). Si no avanzo en dirección al otro y me quedo en mí, entonces ¿quién soy? ¿Es posible un diálogo que transforma si me quedo en la segunda pregunta?

De allí la importancia de leer este libro que nos invita a la práctica consciente del diálogo como pilar fundamental para la paz. Estas páginas que, repito, han sido escritas con los ojos del corazón, nacen de los espacios profundos del aprendizaje a través de la escucha, nacen del cultivo de la empatía, de las voces de los constructores de puentes, del encuentro doloroso y fecundo de las verdades compartidas y, ¿por qué no decirlo?, del sueño posible de la paz.

José Luis nos ofrece una experiencia rica en reflexiones, marcos conceptuales, teorías, ejercicios prácticos y recomendaciones que nos llevan de la mano, paso a paso, a través del diálogo que transforma y nos deja en la puerta de la tercera pregunta del Talmud. Es la pregunta que finalmente tiene que ver con nosotros, con nuestro país y con nuestras transformaciones personales e institucionales. Ve Im lo ajshav, as matai?: Y si no es ahora, ¿entonces cuándo?.

Prólogo

Jan Boon²

El filósofo canadiense John Ralston Saul, en su libro *Voltaire's Bastards: The Dictatorship of Reason in Western Society*³ (Los bastardos de Voltaire: la dictadura de la razón en la sociedad occidental), expresa la opinión de que la sociedad occidental está dominada por la razón y de que "en realidad hoy día estamos en el medio de una teología del poder puro, un poder nacido de la estructura, no de la dinastía ni de las armas. [...] El nuevo sacerdote es el tecnócrata". Es una sociedad cuantitativa en la cual se mide todo. Lo que se mide, se hace. Lo que no puede ser medido no tiene importancia. Esta racionalidad exagerada ha influido la manera de pensar y la estructura del mundo corporativo, así como también la de los gobiernos. Las comunidades suelen estar estancadas en sus propias estructuras y maneras de pensar. A la luz de estas circunstancias, no es sorprendente que las interacciones entre empresas, gobiernos y comunidades a menudo den lugar a conflictos. Los conflictos de por sí no son malos, son necesarios para que se produzcan los cambios imprescindibles, pero esto requiere que existan mecanismos para resolverlos de manera constructiva.

Casi todos los códigos y guías de responsabilidad social empresarial dan mucha importancia al concepto de diálogo, y la palabra es utilizada a menudo por casi todos los actores relacionados a las industrias extractivas, especialmente cuando hablan de conflictos sociales. A pesar de su uso ubicuo, existe gran variabilidad en los significados que la gente le da a la palabra diálogo. Unos lo ven como una conversación entre dos o más personas sobre cierto tema, otros lo entienden como una herramienta para resolver problemas, y otros consideran que no conduce a nada. Esta variabilidad no es sorprendente en el mundo hiperracionalista en el cual vive la industria minera, con sus proyecciones financieras, sus planes, su tecnología, y sus sistemas de manejo de operaciones, y en el cual no queda mucho espacio para las emociones y las relaciones, que no se pueden medir. Pero las emociones y relaciones a las cuales el diálogo presta mucha atención están jugando un papel tan importante —si no más importante— que la tecnología, los conocimientos y la gobernanza. De hecho, las

² Jan Boon, Científico Emérito en el Ministerio de Recursos Naturales de Canadá Ottawa, marzo de 2015

³ Saul, J. R. (1993). *Voltaire's Bastards: The Dictatorship of Reason in the West*. Toronto: Penguin Canada.

relaciones y emociones impregnan todo sin excepción. Muchos han oído hablar del diálogo, pero pocos lo han experimentado. Como dice un proverbio holandés: “Han escuchado la campana sin saber dónde está el badajo”.

Leyendo este libro me di cuenta de que el concepto diálogo abarca mucho más de lo que había pensado hasta ahora. En el primer capítulo, el autor muestra claramente que el diálogo involucra una filosofía de vida que incluye humildad, empatía, aprendizaje, paciencia, tolerancia y mucho más, y la vincula con las relaciones. Vivir esta filosofía puede conducir a transformaciones personales, institucionales y sociales, con grandes beneficios para individuos, comunidades, empresas y gobiernos en todos los niveles y ámbitos. Me llamó la atención que el diálogo pueda afectar de manera significativa a la gobernabilidad, y el libro analiza el funcionamiento del diálogo en las redes sociales, en la familia, y en las escuelas. El segundo capítulo presenta experiencias actuales y aprendizajes relacionados a los espacios de diálogo, la transformación de los participantes, el papel de los convocantes y facilitadores, los consensos, la paz y la no violencia, y la necesidad de dialogar el crecimiento. El tercer capítulo presenta una serie de recomendaciones prácticas para el espacio, el facilitador, las empresas, las ONG, las comunidades y el Estado. El cuarto capítulo contiene una serie de ejercicios para la práctica del diálogo.

En resumen, el libro está escrito de manera clara, cubre muchas bases y constituye un verdadero manual de diálogo que será muy útil tanto para los profesionales de relaciones comunitarias de las empresas como para los gobernantes comunitarios, regionales y nacionales; y para los miembros de las comunidades y el personal de las empresas. Espero que se traduzca a otros idiomas para que se expandan los beneficios que trae este manual.

Introducción

Me encontraba facilitando un taller para 42 líderes de la comunidad de Oyón, ubicada en la sierra de Lima en el Perú. Recuerdo haber recogido una de las mejores definiciones de *liderazgo* y *diálogo*. El intercambio se dio más o menos como sigue:

—¿Qué es el diálogo? —pregunté.

—Es escuchar —respondió un joven desde el fondo del salón.

“Mmm, bueno, esto ya se sabe”, pensé.

—¿Pero qué más? —insistí.

—Es saber preguntar —alguien añadió.

—Interesante... ¿Pero quién es el líder que dialoga? —enfaticé animándolos.

—Es aquel que decide y anda, que cae y sabe caer, el que se levanta y sabe levantarse —dijo un comunero.

—¡Guau, que bien! —comenté.

—Cuando el líder sabe dialogar, hace un acopio de ideas, que son sentires y decires que están ahí y hay que recogerlos —de pronto añadió una señora y formó con sus brazos un arco, como quien abraza un ramo de flores.

—¿Pero para qué? —insistí emocionado por una concurrencia también muy atenta.

—Para actuar con mesura y tino —respondió la señora de más edad—. La mesura para el equilibrio —dijo y con sus manos buscó graficar esa palabra— y tino para la intuición —y se tocó el pecho y la cabeza.

—Además, al nacer del diálogo, todo será dicho de tal forma que no parecerá imposición, sino proposición —completó otro comunero.

—¡Qué bonito! —como un niño que ve regalos, respondí entusiasmado—. ¿Pero para qué? —volví a la carga.

La sala quedó en silencio. “Es suficiente”, pensé. Y de pronto surgió una voz:

—Para saber actuar en el punto del equilibrio.

—¿Cómo? —pregunté.

—Es que no se puede actuar y querer resolver todo al mismo tiempo, tiene que encontrarse el punto donde se cruzan los caminos, como el video de la pluma —opinó un líder recordando el video que presentamos referido a la idea del equilibrio.

—¡Muuuy bien! El líder que sabe dialogar encuentra ese punto, ese cruce de energías, como en la acupuntura. ¡Pero qué buenas opiniones, los felicito a todos! —terminé entre aplausos que todos nos dimos.

La pregunta sobre qué es el diálogo entusiasma a quien la responde: todos tienen una buena opinión de él y cada quien tiene su propia definición. Resulta claro que nadie se siente conforme con una respuesta que se limite a decir que es una conversación e intercambio de palabras entre dos o más personas. Cada uno, a través de sus respuestas, se ve a sí mismo como aquella persona valiosa que dialoga para mejorar su relación con la gente y conocer más de ella. Pero sucede que cuando se manifiesta en la sociedad y sus esferas de poder, el diálogo pierde fuerza. Se convierte en una buena sugerencia de escasa o difícil aplicación. En realidad, solo se le considera imprescindible cuando un conflicto se agudiza, con sus consecuencias de dolor y muerte. Su aplicación es el último recurso y sirve para apaciguar, frenar actos y postergarlos: una promesa de concordia generalmente temporal.

En el infinito entramado de relaciones que se establecen, las personas dialogan y en muchísimas ocasiones se escuchan, aclaran malos entendidos, mejoran su información, establecen acuerdos, acrecientan su confianza, muestran tolerancia hacia las diferencias, se conmueven y colaboran, hablan claro y fuerte ante situaciones de abuso. Y también realizan las acciones contrarias: no escuchan, se dejan llevar por malos entendidos, desinforman, no llegan a acuerdos, profundizan su desconfianza, son intolerantes, se callan y también se confrontan. Por tanto, debe considerarse que el paso entre uno de estos estados y su opuesto puede darse en cualquier momento. Y cuando sucede, surgen diálogos que son ambiguos, cambiantes y que pueden ser interpretados de distintas formas. La idea que deseo desarrollar en este texto es que existen diálogos que no son espontáneos, sino que nacen con un objetivo claro de intercambio y que pueden ser aprendidos y practicados si se cuenta con las condiciones adecuadas para ello.

Sea cual fuere la profundidad de las diferencias entre quienes dialogan, lo primero por hacer no es lograr el acuerdo, sino variar la calidad de la relación que establecen, orientándola hacia una donde la emoción y la razón no puedan desligarse. Desde diversos enfoques —inteligencia emocional, la empatía, el autoconocimiento, la

transformación de conflictos, entre otros—, muchos autores le han dado al diálogo un nuevo valor como acto relacional. Sin embargo, hasta el momento resulta bastante difícil provocar, en la reflexión y la intención de las personas, una búsqueda de mejoría permanente respecto a la interacción con los demás. No es, en definitiva, un aprendizaje académico y tampoco puede ser registrado cuantitativamente.

La propuesta que presento nace de mi experiencia y participación en grupos de diálogo formados a partir de los conflictos y diferencias en la minería del Perú y varios países de América Latina. Estos fueron espacios abiertos, no formales, adonde concurrían individuos distantes y diferentes, y que se convirtieron en escuelas para aprender a dialogar. Estos espacios permitieron comprender el valor del diálogo y sus aprendizajes; de los vínculos que nacen en este acercamiento y que inspiran a la transformación mutua; del rol de aquellos que construyen puentes, acercan y articulan; del diálogo como camino de paz y no violencia; de la idea que inspira su práctica: las verdades no tienen dueño, son compartidas. Y el valor de la idea de que el mejor desarrollo y crecimiento es el permanentemente dialogado y consultado.

El fundamento de esta propuesta, que he denominado *Diálogos que transforman*, está en el primer capítulo del libro; busco ofrecer un marco teórico a la experiencia de diálogo en la minería, que luego describo en el capítulo dos. En el tercer capítulo, doy algunas recomendaciones a los facilitadores, las empresas, ONG, comunidades y el Estado para la práctica del diálogo. Finalmente, en el último capítulo, comparto algunos ejercicios y dinámicas para mejorar la práctica del diálogo.

Agradezco a todos aquellos que participan en el Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible del Perú. He tenido la gran suerte de llenarme de amigos: líderes de comunidades, de empresas, de ONG, del Estado, de universidades y consultores. De igual modo, agradezco a los miembros del Grupo de Diálogo Latinoamericano “Democracia, Minería y Desarrollo Sustentable” y a los grupos o iniciativas de diálogo latinoamericano existentes en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Panamá, México, Guatemala, así como a las instituciones y consultores de Canadá, Australia y Reino Unido.

A CARE Perú, Instituto Redes de Desarrollo Social, ProDiálogo y Labor.

A la Red Nacional de Líderes Sociales del Perú.

A mi madre, siempre alentándome para que terminara este libro; a Fanny y a mi hija Rebeca. A Willy y Maritza, buenos amigos, por la impresión. A Ricardo, Raúl, Omar, Marina, Edwin y Jorge por sus buenas sugerencias.

Y a Lizzette, por su enorme trabajo en la corrección de este texto y por sus sugerencias para la edición del contenido.

José Luis López Follegatti

Capítulo I

¿Qué es el diálogo que transforma?

El diálogo es conversación, intercambio de posiciones o contraste de puntos de vista. Las personas practican un diálogo caracterizado por los atributos que nacen de sus actitudes, emociones y memoria, y que pueden tener una carga positiva o negativa. Esto está siempre presente, todas las personas establecen constantemente conversaciones que muestran uno o más atributos. Lo importante, si se desea que este diálogo sea positivamente transformador, es darle una intención consciente basada en actos voluntarios, es decir, generar una situación en la que dos o más personas puedan escucharse con paciencia, tolerancia, humildad y mente positiva.

Este diálogo no siempre nace espontáneamente; parte de una intención: “voy a encontrar el lugar, el momento y reunir la voluntad para escuchar y ser escuchado. Y esta vez procuraré mostrar paciencia, tolerancia, humildad y una mente positiva”. Cuando la demanda de escuchar o ser escuchado se hace notoria y no se satisface, se acumulan malentendidos, se agrandan las incomprendiones o se distorsionan las percepciones. Los encuentros, si se realizan, discurren con la carga de las incomodidades, resistencias e incertidumbres que ello conlleva. Ahora bien, si se tuviera la costumbre de aclarar siempre las interpretaciones que se generan cuando los individuos interactúan, podríamos evitar que se formen y crezcan barreras. Las diferencias, al ser oportunamente abordadas, serían fuente de inspiración para innovar y mejorar las relaciones.

Mi propuesta, el diálogo que transforma, tal vez no ayude tanto a las personas que practican los atributos que ya mencioné —paciencia, tolerancia, humildad y mente positiva—, pero sí ayudará a aquellas personas que estén dispuestas a tomarlas en cuenta en los diálogos que decidan llevar a cabo. Si el diálogo logra ser más que una conversación casual, genera una variedad de vínculos entre personas diferentes, alejadas o enemistadas; y si se sostiene, pueden ocurrir muchas transformaciones mutuas. Sin embargo, en un mundo de estrés, desconfianzas, fragmentaciones, presiones y urgencias, no es fácil ser pacientes, tolerantes, humildes y tener una mente positiva. El diálogo que transforma propone, a quien lo practica, el reto de la conexión

entre su propia transformación y la transformación institucional, conexión que suma ambas fuerzas para abrirse paso en el siempre necesario, y a veces inalcanzable, camino de la armonía y el entendimiento.

Estos atributos no deben ser entendidos como un deber-ser, esto es, como un comportamiento reglamentado por recetas, normas o estados de perfección idealizados, sino como una guía para manejar aquellas expresiones de impaciencia, débil tolerancia, vanidad o pesimismo que todos tenemos y mostramos en diferentes dosis y circunstancias. Los principios y los valores morales relacionados con el deber-ser pueden frenar y establecer límites, pero al ser enunciados racionales no gobiernan reacciones, no pueden predecir lo que el otro pensará ni tampoco definen actitudes. Son útiles porque ayudan a saber lo que puede ser sancionado o premiado por la sociedad, pero son insuficientes. Por eso se necesita algo distinto. Las personas, al relacionarse, generan diferencias y dan lugar a conflictos que crecen cada vez más porque las barreras de los prejuicios y los malos entendidos se han extendido inclusive entre los más informados y educados en valores y principios considerados positivos.

El diálogo que transforma, al no tener una lista de principios mandatorios o reglas, se asemeja más a una decisión libre de cambio de actitudes y formas de relación con el otro. Es una inspiración y un permanente aprendizaje. Es la expresión del profundo sentimiento compasivo y empático que los humanos tenemos. Sin embargo, tampoco se trata de alcanzar un estado de santidad o estoicismo: la paciencia no se presenta al margen de la impaciencia, ni la tolerancia de la intolerancia, ni la humildad de la elevada autoestima, o la mente positiva de aquella que identifica lo negativo. Son estados contrapuestos que conviven permanentemente. Es más, en ciertos contextos pueden existir buenas razones para impacientarse, no tolerar, ser firmes y no ceder en nuestras creencias, o mirar con precaución los riesgos de una situación. Todo depende del tiempo, el contexto y la relación existente. Lo que no debe perderse de vista es que podemos manejar estos estados opuestos, podemos cuestionarlos y podemos actuarlos.

1. Atributos del diálogo que transforma

Los atributos que he mencionado —paciencia, tolerancia, humildad y mente positiva— se complementan con otras definiciones del diálogo, definiciones que apuntan a un cambio que relaciona a las personas con la transformación social e institucional. Por ejemplo, de acuerdo a Hal Saunder,

El objetivo del diálogo no es defender, sino indagar; no es discutir, sino explorar; no es convencer, sino descubrir [...]

El debate presupone una sola respuesta correcta, e insiste en forzarla y defenderla, mientras que el diálogo supone la posibilidad de una respuesta mejor que cualquiera de los puntos originales.

(Bettye Pruitt y Philip Thom, *Diálogo democrático. Un manual para practicantes*, p. 21.)

Por otra parte, Isaacs William opina que durante el diálogo es mejor

escuchar, sin resistencia ni imposición; respetar, consciente de la integridad de la posición del otro y de la imposibilidad de entenderlo completamente; y suspender los prejuicios, las aseveraciones y la certeza absoluta.

(*Ibid.*, p. 30.)

Finalmente, un aporte de Louis Dupré:

El diálogo exige que abandonemos de algún modo nuestra posición para entrar en la del otro. Cuanto más me doy al otro, más me conozco yo, y más adquiero una identidad única.

(Jeremy Rifkin, *La civilización empática. La carrera hacia una conciencia global en un mundo en crisis*, p. 82)

En estas ideas se presenta la actitud del que indaga, explora y descubre porque reconoce que no existe la respuesta correcta, sino que hay una mejor que emerge luego del diálogo. Para llegar a ella, hay que escuchar soltando resistencias, abandonando de algún modo la propia posición, suspendiendo prejuicios y certezas, y partir del respeto y el reconocimiento de que tal vez no se pueda entender completamente a

la otra opinión. La recompensa será, como dice Dupré, conocer más, conocerse más y, al mismo tiempo, engrandecer una identidad única.

Eso es lo que propone el diálogo que transforma: llegar a la escucha sin juicio ni resistencia. La mente del que escucha y observa con respeto y atención se enriquece y crea nuevas preguntas y respuestas. Para llegar a ese estado del diálogo, se requiere trabajar conscientemente un conjunto de actitudes en las personas; o sea, los atributos de los que tanto hablo:

- La paciencia es la base para persistir en el propósito cuando todo parece perdido. Por ejemplo, una persona con actitud valiente que decide esperar para evitar riesgos mayores —tal vez irreversibles—no sabe qué sucederá, pero decide no reaccionar a lo que considera una amenaza. La paciencia le indica que conviene esperar un mejor momento para actuar.
- La humildad y el dejar de concentrar la mirada en uno mismo o el propio grupo conllevan a la admiración por lo que hace el otro. Al reconocer que se sabe poco o nada, o que se puede estar equivocado, se propicia la atracción de lo nuevo, lo original y la conexión que se había perdido con los demás.
- La tolerancia supone aceptar las diferencias aun cuando el contraste se manifieste de la forma más agresiva o irritante, es decir, requiere de una fortaleza adicional: la de moderar reacciones optando por la calma. Son increíbles las ventajas y nuevos entendimientos que se alcanzan cuando se transforma el estado de no poder o no querer entender y se asume una postura tranquila.
- La mente positiva acepta la incertidumbre como un componente de la realidad; interpreta los hechos, los conflictos y las relaciones para recoger sus enseñanzas y abrir paso a un nuevo conocimiento. Se basa en una enorme fe en las personas y en su capacidad para recomponer aquello que parecía desecho, reencontrar lo que parecía perdido. No se deja de sentir temor, pero la confianza básica es mayor.

2. Fundamentos del diálogo que transforma

El diálogo que transforma nace de la naturaleza humana y su capacidad para relacionarse y sentir como el otro. De ahí que, como ha mencionado en varias oportunidades el Dalai Lama, no solo es necesario pensar en la humanidad que compartimos con los demás, sino también en las formas cómo esta humanidad nos conecta.

Jeremy Rifkin afirma que no es cierto que las personas estén definidas por una naturaleza egoísta, materialista, utilitaria y guiada por el placer; existe una naturaleza basada en el afecto, la compañía y la sociabilidad que se debe considerar. El soporte de esta afirmación es la empatía, aquella capacidad innata que tienen las personas para sentir lo que siente otra como si fueran ellas mismas. Va acompañada por una participación emocional profunda y también por el deseo de conocer cómo se encuentra el otro y qué se puede hacer para ayudarlo o compartir con él. Rifkin la define como la característica fundamental de la evolución social y recusa las teorías del individuo autónomo guiado por impulsos para su socialización:

En contra del saber dominante, estamos viendo que la naturaleza humana no se caracteriza por buscar la autonomía —convertirse uno mismo en una isla—, sino por buscar compañía, afecto e intimidad. La creencia convencional que equipara el desarrollo personal y la conciencia de uno mismo con el aumento de autonomía ha empezado a perder su atractivo intelectual. Cada vez hay más psicólogos del desarrollo infantil que sostienen lo contrario: que la individualidad y la conciencia de uno mismo dependen, y se alimentan, de profundizar en las relaciones con los demás. Y el medio por el que se forman los vínculos de compañía es la empatía.

(Op. cit., p. 20.)

El individuo es tal en cuanto está inmerso en una sociedad; si no existiera sociedad, no podríamos ver al individuo. Él habita en un entramado de relaciones y estas se vuelven más complejas en la medida que la civilización crece y se desarrolla. Las relaciones son profundas y definen la conducta social, y así lo destaca Lederach, uno de los más importantes expertos en mediación y transformación de conflictos:

A lo largo de los años he acabado por intuir más que probar científicamente, por sentir más que cuantificar, que en el centro de la construcción de una justicia y una paz sostenibles está la calidad y la naturaleza de las relaciones entre las

personas. Una clave para el cambio social constructivo reside en aquello que crea tejidos sociales, relaciones y espacios relacionales.

(La imaginación moral: el arte y el alma de la construcción de la paz, p. 120.)

Rifkin desarrolla la misma idea que Lederach, pero brindando un enfoque sobre la realidad, la verdad e incluso la libertad. Nos invita a transitar de la tradicional postura del “pienso, luego existo” a una del tipo “participo, luego existo”:

Si la realidad es experiencia y si la experiencia siempre se da en relación con el otro, cuanto más extensas sean estas relaciones, más profundo será el discernimiento de nuestra realidad. Así pues, las verdades son explicaciones de cómo se relaciona todo entre sí. Las verdades no son ni objetivas ni subjetivas, sino comprensiones que existen en el ámbito intersticial donde el “yo” y el “tú” se encuentran para crear una base experiencial común. En esto consiste “crear la realidad”.

(Op. cit., p. 154.)

De acuerdo con esta visión, que se opone al racionalismo de las verdades científicas y objetivas —como la de la pretendida autonomía y hegemonía del individuo—, el concepto de libertad que nos alcanza camina en el siguiente sentido:

La verdadera libertad exige ejercer la propia vulnerabilidad en lugar de ser invulnerable. Si la libertad es la capacidad de vivir plenamente el potencial de nuestras posibilidades, y si la medida de nuestra vida es la intimidad y la diversidad de nuestras relaciones, cuanto más vulnerables seamos, más abiertos estaremos a establecer relaciones significativas e íntimas con otras personas. En este sentido, ser vulnerable no significa ser débil, ni ser una víctima o una presa, sino estar abierto a la comunicación [diálogo] en el sentido más profundo de la interacción humana.

(Ibid., p. 156.)

Es así que en la búsqueda de una manera diferente de entender la libertad, el mismo autor nos propone una de las claves para que la sociedad funcione: la confianza como el acto valiente de quien ejerce su libertad en un sentido cabal.

La verdadera valentía es mostrarnos a los demás tal como somos, con todos nuestros defectos. [...] Ser vulnerables es confiar en nuestros semejantes. Confiar es creer que los demás nos tratarán como un fin, nunca como un medio; que no seremos usados ni manipulados para servir a los fines de otros; que seremos, como seres,preciados y valiosos. No podemos ser realmente libres en un mundo donde todos desconfían de todos. En un mundo así, la libertad se reduce a su forma negativa, a la capacidad de aislarnos de los demás y de con-

vertirnos en una isla. Las sociedades autoritarias que alimentan la paranoia y la desconfianza enfrentando a unos contra otros aplastan el espíritu de la libertad.

(Idem.)

El ejercicio de esta libertad que acepta la vulnerabilidad es la base para afirmar una nueva manera de entender atributos como los mencionados para la práctica del diálogo (tolerancia, humildad, paciencia y mente positiva). Rifkin se refiere al diálogo como la manifestación de la conciencia empática en todos los ámbitos; en particular, en esta era de la globalización:

El giro hacia una mayor tolerancia con los grupos marginales y la ampliación del vínculo empático a diversos "otros" está[n] unido[s] al creciente sentimiento de individualización y expresión personal, exteriorizado[s] sobre el trasfondo de un mundo cada vez más interconectado e interdependiente.

Una civilización compleja y estructurada globalmente, conformada por cientos de millones de individuos que interactúan en vastas redes asociativas (sociales, económicas y políticas), exige un sentido de la honestidad, un punto de vista exento de prejuicios, una apreciación de las diferencias culturales y un deseo de encontrar constantes espacios en común entre las personas. La ampliación del vínculo empático es el pegamento social a la hora de establecer una red global de millones de seres humanos.

(Ibid., p. 446.)

visión que también puede ser identificada en el cambio que se está generando en el núcleo mismo de las familias:

Las familias comienzan a reflejar el sentimiento de apertura y tolerancia que está floreciendo en escuelas, lugares de trabajo y la comunidad en general. La mayor exposición e interactividad con otros ámbitos de la vida diaria terminarán abriéndose paso hasta los espacios más íntimos y privados. Las nuevas identidades familiares son cada vez más plurireligiosas, multiculturales y multiraciales; en un sentido muy real, se han convertido en diásporas en miniatura.

(Ibid., p. 449.)

Este enfoque modifica la forma cómo, hasta ahora, se ha interpretado el desarrollo de la civilización:

Contemplar la historia de la economía a través del cristal de la empatía nos permite descubrir unos hilos de narración humana que hasta ahora habían permanecido ocultos. El resultado es un nuevo tapiz social, la civilización empática, basado en una amplia variedad de campos que incluyen la literatura y las artes,

la teología, la filosofía, la antropología, la sociología, la ciencia política, la psicología y la teoría de la comunicación.

(*Ibid.*, p. 13.)

Esta perspectiva nos sugiere una forma diferente de ver el desarrollo de la humanidad, usualmente enfocado en las guerras, la lucha por la sobrevivencia y el gobierno de los impulsos primarios. Por tal motivo, se convierte también en la antesala adecuada para fundamentar el diálogo que transforma, pues demuestra que no se trata de una propuesta voluntariosa sobre las buenas formas relacionales que se deben cultivar, sino que nace del propio ADN de la humanidad: su ser empático.

3. ¿Por qué el diálogo puede ser transformador?

3.1 Definición

El concepto de transformación que subyace al diálogo que transforma parte de la siguiente idea: la suma de los pequeños esfuerzos cotidianos de todas las personas libera, especialmente cuando convergen, bastante más energía de cambio que un esfuerzo individual heroico o uno proveniente de las esferas formales del poder político, económico o mediático.

Ahora bien, en cada uno de estos pequeños esfuerzos cotidianos hay un diálogo o una ruptura que se hizo realidad, una confluencia que ordenó o desordenó una dirección. No hay manera de imaginarse la tremenda dimensión de esta totalidad en movimiento, en tensión permanente e impredecible curso. De modo que el diálogo que día a día construimos con los otros no es un asunto ajeno a lo que ocurre con la evolución de nuestra sociedad; al contrario, están tremendamente implicados. Las relaciones que se edifican en la vida diaria mejoran o desmejoran el curso general de una sociedad; están mucho más conectadas de lo que parece, pues crean climas sociales y estados colectivos de conciencia moldeados por la percepción y el tejido que construyen.

La transformación que surge del diálogo se inicia cuando dos o más personas que están distanciadas, diferenciadas, confrontadas o simplemente relacionadas, viven una experiencia de interacción. Cuando esta interacción genera un diálogo, puede desatarse una sucesión de actos que resultan de la disposición consciente para derribar las barreras de los equívocos, de lo preconcebido, de los prejuicios; en suma, de todo aquel obstáculo que aleja y fragmenta: barreras que se levantaron por una acumulación de interpretaciones acerca de lo que es el otro, una variedad de erróneas significaciones y sentimientos que fueron constituyéndose en la forma de percibir y entender la realidad.

Cuando el diálogo se multiplica, desata transformaciones que inciden en el cambio global de la sociedad. Sin embargo, esta multiplicación puede ser positiva, negativa o ambivalente. Puede construir o destruir, desatar la agresividad o mitigarla, engrandecer los equívocos o esclarecerlos. Hoy existen, gracias a la tecnología de la información y las comunicaciones, enormes condiciones de interacción global para que los actos cotidianos y aislados relevantes puedan conectarse. El acceso a esta tecnología

está cada vez más al alcance de todos y se desenvuelve con muy poca regulación. Se afirma que esta es la única manera de que funcione sin convertirse en un gran sistema de control y manipulación. Esta libertad para la acción hace aún más necesario alentar a las personas y sus instituciones para que practiquen un diálogo que transforme y que no destruya; promover la multiplicación de las relaciones alimentadas desde diversos canales y que fluyen en un mundo que conecta lo privado y lo público, lo local con lo global, casi al instante.

Hay diálogos diferentes, pero el propuesto en este libro, el diálogo que transforma, se alinea con una intención: la de desatar la buena fe y la empatía que toda persona encierra. Su manifestación y ejercicio puede nacer espontáneamente por la acción de un líder o ser expresión de un acto individual, pero su crecimiento requiere de actos intencionales, espacios, oportunidades y tecnología para encaminarlo hacia una relación constructiva.

3.2 La secuencia del diálogo que transforma

En la vida de las personas, y en particular de aquellas que tienen poder, al considerar de manera excluyente que lo más importante son los resultados, los beneficios o el respeto de un derecho, pierden de vista que hay otro canal que discurre invisible y que es decisivo para que las personas entiendan resultados, reconozcan beneficios, respeten derechos. No se explican, entonces, porque una ley que ellos consideran beneficiosa es rechazada, o no pueden aceptar que existan otros derechos tan importantes como los suyos. Este canal invisible son las relaciones: aquellas maneras cómo perciben y sienten las personas cuando interactúan, sea por la forma cómo se comunican, con quién, cuándo y o la situación. Las relaciones y sus impactos subjetivos ocurren y ningún acto racional puede eliminarlos.

El diálogo transformador contempla esta situación y la toma siempre en cuenta. Por ello, en el proceso de este diálogo se identifica la secuencia relación, empatía, diálogo, aprendizaje y transformación. Me explico: cuando empieza una relación, los involucrados observan con atención todo lo que ello implica, es decir, la información, la oportunidad, la situación. Al mismo tiempo, ellos se abren a las respuestas explícitas o implícitas que esta relación produce. Lo primero que se puede constatar en esta parte del proceso es que la relación no es un acto guiado por la racionalidad o los mensajes formales.

Ahora bien, sea cual fuera la esfera donde se produce la relación, el paso más importante para un inicio positivo es ser empáticos, es decir, proponerse sentir lo que la otra persona o personas sienten y perciben. Ello puede manifestarse de diversas ma-

neras, como son el ponerse en los zapatos del otro o requerir información específica sobre el estado del otro. Sin embargo, lo más importante es concretar el diálogo, uno en donde todos se propongan poner algo de su parte y con la debida paciencia para que surja la buena comunicación. Ello no va a impedir que se cometan errores, sino que ayudará a que estos sean oportunidad de aprendizaje y no razón para aumentar la controversia.

La consecuencia natural de estos primeros pasos es el aprendizaje, aquel sistema de mejora continua de decisiones y acciones a partir de ajustar, corregir, asimilar o replantear aquello que se implementó al inicio. La decisión correcta o la verdad siempre es producto de un proceso de acercamiento progresivo que culmina luego de innumerables intentos y experimentaciones. Si hay controversia cerrada sin empatía y diálogo, el aprendizaje se aleja o se frustra. Además, el aprendizaje abre paso a la transformación cuando se se llevan a cabo las decisiones que fueron acordadas como las más convenientes para todos en ese contexto y tiempo específico, y en relación con las personas y las instituciones indicadas o las podían contarse en aquellas circunstancias. Ello genera frutos, cambios, y una nueva oportunidad para seguir mejorando. Jurgen Habermas, importante filósofo alemán, señala algo similar sobre el diálogo:

Si las personas son capaces de ser razonables al tomar nota de los puntos de vista de las otras personas y al acoger la nueva información, lo cual forma parte de las exigencias esenciales del diálogo público abierto, entonces la brecha entre los dos enfoques se habrá acortado significativamente.

(Amartya Sen, *La idea de la justicia*, p. 72.)

Gastón Acurio, líder de la gastronomía y la transformación social en el Perú, se refiere al tema de la importancia de las relaciones y la idea de la verdad de la siguiente manera:

“Lo que afecta a la sociedad es la conducta. No la opinión” (F.A. Hayek). Uno de los objetivos de la vida es intentar siempre buscar la verdad. Sin embargo, para encontrarla, el ser humano muchas veces termina atrapado en su verdad, creyendo que esta es la única posible, sintiendo que quien no cree en ella está contra ella y, en consecuencia, lo que toca es atacar o destruir a aquel que no piensa como uno.

(“Somos libres, seámoslo siempre”, párr. 1.)

3.3 Transformación personal, institucional y social

Gianfranco Brero, actor y miembro de la comunidad Norbuling Dzogchen del Perú, en una entrevista con el periodista Augusto Álvarez Rodrich, que dirigía el programa Primera Noticia del canal 9, anunció la visita de Namkhai Norbu, un maestro tibetano excepcional. La entrevista se dio más o menos como sigue:

—Será un acontecimiento especial. Los invitamos a la sala Nazca del Ministerio de Cultura los días 19, 20 y 21 de este mes. Es una oportunidad única, él es uno de los grandes maestros vivos y les aseguro que su mensaje será maravilloso —dijo entusiasmado el actor.

Luego le explicó al periodista que las enseñanzas budistas —aclarando que no es una religión, pues se puede ser católico y practicarlo— permiten alcanzar la paz y una conexión amorosa con el mundo, transformando emociones negativas como la ira, el apego, el orgullo.

—Por ejemplo —dijo Brero—, la meditación ayuda mucho a ello.

—Qué bien —le respondió emocionado Álvarez Rodrich—. Y dime, ¿no crees que nuestros congresistas, nuestros gobernantes podrían practicarlo? Así tendríamos solucionados tantos problemas.

—Ah, sí, claro —respondió Gianfranco Brero.

Sin embargo, era visible en su rostro la poca convicción de su respuesta, que casi reconocía las dificultades de difundir estas prácticas entre aquellas personas influyentes y con poder. Entonces la pregunta sigue en pie: ¿cómo hacer para que la tolerancia, la humildad, la mente positiva y la paciencia inunden el espíritu de nuestros ciudadanos y en particular el de aquellos que tienen poder?

En los actos de gobierno, en todos los sectores del Estado, en las empresas, en las comunidades y en cualquier lugar donde las personas se relacionan para tomar acciones comunes, hay muchos actos positivos llenos de humildad, tolerancia, paciencia y mente positiva. La limitación es que no tienen como trasfondo una conducta o acción consciente que lleve a practicarlos como pauta de relación (como sí lo hace la comunidad Nobuling Dzogchen); puede decirse que depende, más bien, del atributo específico de la persona que lo practica. Por eso, las dificultades aparecen cuando por variadas razones y circunstancias afloran emociones negativas, esto es, cuando la ira, la falsa ilusión, el apego, el orgullo y el resentimiento se conectan y originan un sentimiento social incontrolado. Entonces, el estado de armonía se quiebra, el conflicto se convierte en polarización y los responsables de la convivencia ciudadana no tienen otra manera de defenderse que imponiendo el orden y sus propias razones.

Si no hay transformación personal, no se puede aspirar a una transformación de la sociedad. Pero ¿cómo se logra lo primero? Hoy todos reconocen que lo personal, lo institucional y lo social están íntimamente conectados, y la revolución de las comunicaciones globales lo hace aún más visible. Conectar estas dimensiones es uno de los componentes fundamentales de la gobernabilidad, que es aquella forma de gobernar en donde sociedad y Estado logran sistemas adecuados de participación, consulta y consenso para mitigar exclusiones, desigualdades e imposiciones. Esta transformación personal es la respuesta a la pregunta de Álvarez Rodrich sobre qué se hace para que los congresistas y gobernantes puedan desarrollar las emociones positivas inspiradas en la enseñanza budista.

Con todo, el conocerse uno mismo no depende de cuanta educación e información se posea. Rifkin lo explica de la siguiente manera:

Los códigos morales recogidos en leyes y políticas sociales son muy útiles como normas y guías de aprendizaje. Pero la cuestión es que una persona no es verdaderamente buena porque se le haya obligado a serlo con la amenaza de un castigo o la promesa de una recompensa, sino porque sentir la empatía forma parte de su naturaleza. No interiorizamos la conducta moralmente recta por decreto o por promesas. La exteriorizamos mediante sentimientos de identificación con el sufrimiento ajeno. Ser verdaderamente humano es sentir una empatía universal y dotar de rectitud moral la propia experiencia corpórea.

(*Op. cit.*, p. 174.)

La formación en valores que provee el diálogo está en el hacer y no en el deber-ser porque invita a vivir, una y otra vez, la experiencia de relacionarse asumiendo los atributos descritos. Si se practicara desde temprana edad —por ejemplo, en el diálogo en las reuniones de familia—, los niños y sus padres tomarían el acto de escuchar como acto natural para el entendimiento; también el ser tolerantes, no creerse dueños de la verdad y mostrar siempre una mente positiva para encontrar soluciones. Y ello es la materia prima que prefigura una sociedad de hombres y mujeres libres y felices. La tolerancia, la humildad, la paciencia y la mente positiva se practican y aprenden cuando se establecen diálogos basados en la escucha atenta de aquel que piensa y es diferente, cuando se trasciende lo institucional y se establece una relación cara a cara entre personas, cuando se es capaz de hacerlo no solo para producir acuerdos, sino para vivir la experiencia de la relación. En suma, cuando al final del día se reconoce que uno se ha enriquecido compartiendo una verdad, fruto inesperado del diálogo vivido.

La práctica del diálogo en estas condiciones es un aporte fundamental para acercar la transformación personal a la transformación social e institucional, para colaborar con empresas y sociedades en la generación de buenas políticas y buenos Gobiernos. No

obstante, es importante resaltar también que el diálogo no es el único camino para el crecimiento emocional y consiguiente transformación institucional. Es un enfoque, una buena estrategia y un fin cuando se considera seriamente qué es lo que hace falta y se busca hacerlo realidad. Sin embargo, la fractura entre la emoción y la razón, entre lo público y lo privado, es una tara que se debe tratar de superar. Tal como lo sostiene David Gutmann, destacado psicoanalista creador del enfoque del liderazgo en la innovación institucional:

Para mí, la grieta, la separación irreconciliable, la escisión, el *split*, como dirían los ingleses, es una de las catástrofes más grandes. No estoy hablando de la escisión entre la esfera privada y la esfera pública (que no está tan mal), sino de aquella que lleva a atribuir a la esfera privada cualquier cosa que tenga que ver con sentimientos y emociones, y de la devolución, por otro lado, a la esfera pública de cualquier cosa que tenga que ver con racionalidad, pensamientos y reflexiones. Es un crimen contra el ser humano, un humano que experimenta dentro de sí, simultáneamente, emociones y reflexiones, sentimientos y pensamientos, afectos y razón, sensaciones y elaboraciones. Un humano no puede entenderse si no es a través de la movilización de estos cuatro pares.

(David Gutmann y Oscar Larussi, *La transformación. Deseo y liderazgo en la vida y en las instituciones*, p. 154.)

Esta manera de ver la relación entre la esfera privada y pública es hoy de especial importancia. Muchísimos Gobiernos en países de América Latina no logran sus cometidos simplemente porque persisten en mirar el crecimiento y la eficacia gubernamental como los únicos resultados por los que hay que trabajar, y no comprenden que el aumento de la corrupción y la debilidad de las instituciones provienen de los actos de miles de funcionarios y empleados del sector privado que no pueden llevar una conducta íntegra, pues escinden su gestión pública y corporativa y su comportamiento personal, y con ello terminan envueltos en un desbarajuste institucional. En particular, las personas que ejercen roles relativos al bien común son quienes, en definitiva, necesitan ser apoyadas para encontrar buenas razones y motivaciones que los animen a seguir sirviendo a la sociedad y sentir satisfacción por ello. Y esto no se logra con normas, amenazas de sanciones o gritos de tumultos en las calles.

4. Diálogo y gobernabilidad

El Estado acoge a la sociedad actual como una maceta grande contiene a sus plantas, pero estas plantas han crecido con tan frondosa y florida diversidad que desbordan e inclinan el recipiente. Los sistemas de gobierno ya no son suficientes, pues habitamos un mundo abundante en información, derechos y oportunidades en multitud de escenarios que fluyen y se bifurcan; en sociedades con un desigual acceso a los beneficios —a pesar de su expansión— en razón de modelos de crecimiento sustentados en el libre mercado o en la participación estatal en la gestión de los recursos naturales.

Los países promueven el crecimiento económico y las inversiones públicas y privadas para proveerse de fondos que les permitan luchar contra la pobreza y mejorar la calidad de vida de las sociedades. Aquello está generando diversos impactos para los cuales los Gobiernos no están preparados: se incrementa la desigualdad porque algunos se benefician más que otros, aumenta la inseguridad, crece la corrupción y se exige a la gestión pública atender demandas que están por encima de sus capacidades institucionales y profesionales. Además, la consulta a las poblaciones y la protección del ambiente se hacen extremadamente complejas. En medio de estos ritmos y velocidades diferentes, las sociedades y sus Gobiernos se desordenan y se fragmentan. Entonces los malos entendidos, las percepciones de exclusión y daño se reproducen; aumenta la polarización y crece la indignación. En estas circunstancias es que el diálogo se hace tan necesario para saber lo que pasa, para prever lo que puede ocurrir, para generar entendimientos antes de que el daño, real o supuesto, lo haga inviable. Es necesario un diálogo transformador que se convierta en una potente propuesta para enriquecer la gobernabilidad de los países, que inspire la imaginación de líderes públicos y privados en la búsqueda de nuevos entendimientos, innovaciones sociales y una institucionalidad que se adapte a los acelerados y múltiples cambios que se viven.

Para instaurar el diálogo que transforma, los actores deben ser conscientes de la situación y la necesidad de realizar algunos cambios. Por un lado, los líderes de comunidades y organizaciones de la sociedad civil participan, conciertan y defienden sus derechos, pero con muy poco diálogo. Pueden ser contundentes en explicar sus demandas, unidos en defender sus derechos y tremendamente dinámicos en difundir sus posiciones, pero para ellos no cabe ni conviene la opción de aceptar que el otro

tal vez tenga algo de razón, que a veces es mejor escuchar que opinar, reconocer con humildad que se tiene dudas porque no se sabe cuál puede ser la medida correcta a tomar, o admitir que el error cometido por el otro no ha sido hecho con mala fe. Sus formas de participación popular se transforman, sin intención, en autoritarias al fijar la idea de que se enfrentan a enemigos poderosos que no los escucharán si no presionan. Y cuando ello ocurre, no cabe la división o dejar que se exprese la opinión minoritaria. Es una guerra y, en la ella, el movimiento social debe estar unido.

Lo mismo ocurre con empresas y empresarios. Ellos se sumergen muchas veces en una dinámica de actuación en la que son los resultados y el tiempo programado lo que cuenta, y por más esfuerzos de responsable comprensión que quieran hacer, no están habilitados para escuchar, dudar, ceder o postergar. En particular, no saben procesar situaciones difíciles sin aumentar su endurecimiento institucional y dar un “No” como respuesta. No entienden cómo una población puede decidir en contra de su “propio beneficio” y entonces responden con soberbia y consienten o alimentan el autoritarismo.

Muchos dirigentes de movimientos sociales miran a los empresarios como rivales, pues no creen que a ellos les interese el país. Existen sectores de empresarios que consideran que las ONG son instituciones que deben ser vetadas porque se oponen al crecimiento del país con dinero proveniente del extranjero. También, sectores de la ciudadanía rápidamente se alejan de los gobernantes que eligieron, atrapados por la idea de que todos son corruptos y no cumplen lo prometido.

Cuando estos prejuicios acerca de un actor empiezan a crecer, la tan invocada concertación entre sociedad civil, empresas y Estado, que es la base para una adecuada gobernabilidad, se diluye y se convierte en su contrario: la permanente confrontación alentada por la desconfianza y los estereotipos. Por si fuera poco, el crecimiento económico basado en el consumo e inversiones (públicas o privadas), priorizado por la mayoría de los países, ha generado indudablemente la prosperidad de muchos sectores sociales que han sabido aprovechar el inmenso campo de oportunidades que se ha abierto. Pero, igualmente, se ha profundizado la desigualdad y la sensación de algunos —no pocos— de ser excluidos.

Todo ello ha causado un incremento acelerado de conflictos y desencuentros. A su vez, las sociedades son más contundentes en la afirmación de sus derechos, pero expresan una menor conciencia de los deberes que les corresponde practicar. En muchos países, un sector de la sociedad ha comenzado a asociar el crecimiento económico con el incremento de la corrupción, la desigualdad, la inseguridad y el deterioro ambiental. Existen razones que conducen a esta asociación. Sin embargo, frenar el crecimiento no es una alternativa consistente para solucionar este problema.

Los Gobiernos deben asumir plenamente la tarea de actuar de manera integral, multisectorial y establecer cuidadosas relaciones con las poblaciones para entenderlas y actuar con previsión. Y para ello urge que superen la actuación fragmentada basada en las competencias de cada ministerio y nivel de gobierno. Para ello deberían adoptar sistemas integrados de diálogo y manejo preventivo de los conflictos, dirigidos a una actuación transversal y coordinada. Esto aumentaría la potencia de su actuación y, al mejorar su vínculo con la población, iniciaría un ciclo de recuperación de la confianza.

Con la creación de sistemas y organizaciones públicas orientadas al diálogo y la prevención de conflictos, se crean mejores condiciones para que el Estado se relacione con los propios sistemas e iniciativas de diálogo que se están creando en la sociedad civil y las empresas. Todo ello alimenta la gobernabilidad y crea condiciones para la innovación institucional en donde lo público y privado adquieren una nueva convivencia.

Estos sistemas de diálogo al interior del Gobierno requieren un nuevo impulso para que alcancen importancia en el sector público. Los empleados del Estado deben contar con otras condiciones legales e institucionales para ejercer su labor de facilitadores del diálogo, dejar de ser simples ejecutores de la autoridad y las normas y convertirse en constructores de puentes en una sociedad escindida; en suma, no ser portadores de soluciones amparados en normas sin legitimidad social, sino forjadores de caminos para la resolución conjunta de problemas y desafíos.

4.1 Expectativa y demanda de la población

Los líderes —sean estos dirigentes, gerentes o autoridades públicas y privadas en el mundo, en particular, en América Latina— se encuentran en un nuevo contexto que los enriquece, pero también los rebasa: sociedades más complejas, dinámicas y exigentes. ¿Hay suficiente consciencia de ello?

Los movimientos sociales actuales demandan nuevas respuestas a los Estados, con diferentes modos de relación entre las personas y sus representantes: menos frivolidad, fin de la corrupción, consultas sobre el crecimiento ofrecido, mejor calidad de servicios, y nuevas maneras de participación en la gestión pública. Los Gobiernos y Estados se encuentran sobrepasados por la complejidad de sus sociedades, que incrementan sus reclamos, multiplican sus expectativas y expanden sus temores e indignación por diversos canales. Los intentos de reforma del Estado son aplicados por una administración pública que no se siente ni respetada ni apoyada por la sociedad civil y los empresarios. Entonces, ante esta orfandad, termina por idear nuevas

formas de supervivencia para aparentar cambios y mantener su estatus. Los Gobiernos no actúan de manera simultánea, eficaz y oportuna en todos los sectores, y la percepción que esto genera se extiende y se encarga de descalificar al que gobierna y abrir paso al caos autodestructivo. La consecuencia son los conflictos, que además se agudizan porque no existe un soporte institucional que se anticipe a ellos, menos todavía un sistema de gestión pública integral. Las poblaciones demandan información y presencia variada, simultánea y accesible, y los Gobiernos no están preparados.

4.2 Estados rebasados

Mientras más enfocada en un sector esté la actuación del Estado, más decisiones equivocadas se producen, no por mala intención, sino porque simplemente no se entiende la diversidad, no se sabe convivir con la incertidumbre y no hay forma de recuperar la confianza de una población tan descreída como mejor informada. Las estructuras de la gestión pública están diseñadas para adoptar normas y aplicarlas, por lo que tienen pocas posibilidades de deliberar, consultar, dialogar o generar consensos; roles, además, considerados propios del ámbito de la academia o de otros foros que no tienen la responsabilidad de poner orden y tomar decisiones que sí tiene el Estado.

Los funcionarios no pueden seguir restando importancia a la diferencia entre lo incorrecto y lo correcto, necesitan enfrentar la complejidad que hoy se expande en el mundo. No deben suponer que lo que está establecido en sus normas es lo único a considerar. El Estado y su inmenso cuerpo de personas y normas no pueden dejar de existir, pero necesitan de nuevos soportes institucionales que dinamicen sus desgastadas estructuras de gobierno, vale decir, que puedan asumir la diversidad, donde los funcionarios aprendan a gobernar mejor la proyección de su mundo interior y se liberen de sus ataduras burocráticas con el ejercicio de un nuevo liderazgo. Una manera de encarar esta complejidad social es terminar la parcelación y llevar a cabo una gestión multisectorial, interdisciplinaria y multiactor desde la función pública.

Los pequeños actos cotidianos que tienen lugar en la sociedad civil se están transformando en una poderosa forma de opinión que crece en proporción directa a su desencuentro con el Estado y sus órganos de gobierno. La idea es transformar lo que ahora es una brecha en un camino viable, promoviendo una profunda práctica del diálogo en todos los niveles y espacios posibles: un diálogo que nazca en la propia estructura del Estado, y que genere organismos, normas y un sistema que le permita fluir entre todos los compartimentos públicos que hoy se desempeñan descoordinados, cada uno concentrado en sus competencias. Este diálogo no es una ilusión. Sí es posible y definitivamente necesario.

4.3 Diálogo versus corrupción, inseguridad y conflictos

La corrupción, la inseguridad y la agudización de los conflictos debilitan a un país, pero la situación se torna especialmente grave cuando la sociedad, impactada por estos hechos, los sobredimensiona, es presa del temor y empieza a perder la fe en las personas, en su país y en la posibilidad de mejoría de las cosas. La manifestación más peligrosa de este quiebre se da cuando ciudadanos razonables y de buenas intenciones comienzan a desconfiar unos de otros. Cuando personas que no están involucradas en situaciones deshonestas o dudosas se tratan entre sí como sospechosos de estarlo, todos aquellos que deberían unírseles no lo hacen, los que deberían contribuir deciden dedicarse a lo suyo y los que deberían denunciar se callan. Al extenderse de manera violenta las acusaciones y desechar cualquier acercamiento o acción común, lo que se erosiona es el tejido social: la gente se desalienta y la sociedad se pone al borde de la fragmentación irreversible. Como consecuencia, frena su prosperidad. Así, el efecto de esta conducta autodestructiva, multiplicada en millones de actos cotidianos, es mucho más nociva que la existencia misma de los actos punibles. Cuando lo que ocurre es percibido como dolor, amenaza y perversidad —percepciones alentadas por los medios de comunicación y líderes autoritarios—, las personas e instituciones ven desgastadas sus relaciones y no pueden generar acciones comunes para enfrentar los verdaderos problemas.

La corrupción, la inseguridad y la divergencia violenta de los conflictos existen, pero son fenómenos sociales minoritarios y de alguna manera son el efecto indirecto de la mayor circulación de dinero, la competencia por las oportunidades, las inversiones y la oferta de bienes que genera el crecimiento. Una buena acción gubernamental que cuente con el apoyo de sus ciudadanos puede frenar, revertir, aislar y controlar estos fenómenos. Incluso algunos de aquellos ciudadanos que cometieron delitos tienen siempre el deseo de corregirse y reinsertarse y, por lo general, poner al descubierto las redes mafiosas que los cobijaron.

La expansión de la desconfianza, el miedo, los sentimientos de odio, la venganza y la incomunicación pueden impedir que la corrupción sea controlada, pues debilitan el tejido social y la institucionalidad. Resulta claro que para enfrentar estos fenómenos no son suficientes las inversiones y normas; es más, aquellas que son autoritarias pueden agudizar el problema. En realidad se requiere la enérgica acción de un liderazgo valiente, con calidad ética y emocional, que sea capaz de expresar los sentimientos y cultura de todos los grupos sociales y económicos que componen la diversidad de un país. Los involucrados en este liderazgo deben saber que su actuación no se reduce a un acto individual y heroico, y que las estructuras formales de poder son insuficientes. Tienen que apelar al profundo sentimiento de empatía que albergan los ciudadanos y trabajar para que este se exprese y dé lugar a miles de experiencias de

encuentro, acercamiento, reconciliación. Solo entonces la confianza y la fe en un destino mejor habrán regresado y la corrupción e inseguridad habrán sido controladas.

El diálogo permite que las instituciones y líderes de buena voluntad y deseosos de aprender de sus errores se reconozcan, se acerquen y aumenten su capacidad de combatir las tendencias destructivas de la corrupción, la soberbia, el miedo y autoritarismo. En Chiclayo, una región del norte del Perú, los jueces y el fiscal, que no sabían cómo enfrentar la corrupción de los sindicatos de obreros de construcción (extorsionaban a las empresas constructoras y resolvían a balazos la competencia entre los diferentes grupos sindicales), decidieron formar una mesa de diálogo con todos los actores, incluso los que cometieron delitos. Los resultados fueron positivos, pues se ha reducido sustancialmente la violencia y la extorsión. El diálogo institucionalizado permite que quienes deseen volver a actuar dentro de la ley sean escuchados y tengan oportunidad de tomar las medidas pertinentes para tal fin.

5. Diálogo en las redes sociales, en la familia, en las escuelas

Es interesante descubrir que los principios del diálogo y los peligros de su ausencia discurren en espacios de interacción tan disímiles como las redes sociales, la familia y la escuela. En los tres, se dan fenómenos que desatan controversias.

En las redes sociales sucede porque los contenidos circulan en la forma de millones de opiniones, juicios y comunicaciones provenientes de personas que, al mismo tiempo, se enriquecen con abundante información, incrementan sus creencias, estimulan la confrontación y ahondan diferencias. En la familia, porque la mayor disponibilidad de información, sobre todo por parte de los hijos y mujeres, ha puesto en crisis la forma de gobierno y conducción de los núcleos familiares. Y en las escuelas, con los sistemas memorísticos y expositivos basados en la autoridad, que hoy se vuelven obsoletos e ineficientes, porque los estudiantes tienen opinión, criterio y un nuevo concepto de su valor como ciudadanos. ¿Quiénes no son escuchados?

5.1 Espacios de diálogo en las redes sociales

Internet está convirtiendo el mundo en una gigantesca ágora pública en la que, literalmente, miles de millones de personas pueden conectarse, colaborar y crear un valor añadido conjunta y simultáneamente en tiempo real. [...] La forma no jerárquica que la generación del milenio tiene de relacionarse entre sí y con el mundo a través de la red, su naturaleza participativa, el interés que demuestran en conceptos como el acceso y la inclusión frente a la autonomía y la exclusión, y su mayor sensibilidad ante la diversidad humana, la predispone a ser la generación más empática de la historia.

(J. Rifkin, *Op. cit.*, p. 534.)

Estamos asistiendo a un flujo informativo sostenido, variado y contradictorio que mejora la vida de los ciudadanos, pero como todo proceso libre, a veces se manifiesta bajo la forma de juicios, categorías, expresiones de indignación, advertencias, alarmas o sentencias. Todo ello a una velocidad y frecuencia tal que termina por aturdir nuestra mente. Noam Chomsky, lingüista y crítico de la globalización, advierte de este peligro en una entrevista para la BBC: "Las personas localizan muy rápidamente sus sitios favoritos y los visitan porque refuerzan sus propias ideas" (Paula Molina, "¿Por

qué Chomsky desconfía de internet?”). Entonces te vuelves adicto a esos sitios que te dicen lo que estás pensando y no miras otros. Eso tiene un efecto de reforzamiento: el sitio se vuelve más extremista, tú te vuelves más extremista y te separas más de los demás.

La gente se conecta, pero no necesariamente se vincula. Ello demanda, entonces, mejorar la comunicación virtual y complementarla con la multiplicación de espacios físicos, seguros y calmados para conversar cara a cara, reafirmando la conexión electrónica, e intercambiar actos de buena fe. En otras palabras, crear vínculos empáticos que posibiliten la transformación.

5.2 Espacios de diálogo en la familia

Un padre o una madre convocan una reunión de familia para acordar una actividad, aclarar ciertas cosas, concordar ciertas reglas, corregir algunos desórdenes y también —y ello podría ser más interesante— para escucharse entre todos, en particular al hijo, la hija o el otro pariente presente que no ha tenido oportunidad de ser escuchado de manera tranquila y horizontal. Es probable que ese acto de escucha resulte muy incómodo para el convocante, pues seguramente habrá revisiones de conductas paternas, cuestionamientos inesperados o quejas no previstas. Sin embargo, no hay duda de que los espacios de reunión de una familia pueden tener un rol educativo: los presentes, en especial los que están en etapas formativas, van acostumbrándose poco a poco a la idea de que las cosas deben decirse de frente, con argumentos y sin lanzar calificaciones, y que deben escuchar al otro aunque parezca incómodo.

Por muchas razones que se desprenden de nuestra tradición, que combina inseguridad con autoritarismo, la mayoría de los padres no se anima a esta conversación democrática. Temen ser juzgados, debilitados en su mandato o sienten estas reuniones como una pérdida de tiempo porque la rebeldía y desacato filial persisten. O, como si fuera una cadena de comportamiento generacional, si cuando hijos nunca participaron en un espacio de diálogo, de adultos tampoco lo convocan.

Omar, un buen amigo mío, sí lo practica desde hace unos seis años. Me contó que él trata de quitarle la mayor formalidad a la cita. La llama La Reunión y es convocada, por lo general, a partir de una necesidad concreta que demanda la coordinación entre todos: su esposa Bidy, sus hijas Alesandra, de diecinueve años, y Mafer, de diez; y su hijo Adriano, de cinco. Por ejemplo, un viaje que piensan hacer aprovechando un feriado largo. El solo hecho de distribuir tareas, compartir recomendaciones y reafirmar acuerdos permite que se aprenda a opinar con argumentos, a ser consultado y a proponer. Ello forma lentamente el carácter de la persona.

Al mismo tiempo, en el desarrollo de un tema simple como la organización familiar del viaje, aparecen otros temas más, referidos a deseos e inquietudes de cada uno. En cierta oportunidad, la hermana mayor solicitó una reunión para proponer un cambio de cuarto con su hermana. “Fue interesante —me dijo Omar— observar otra virtud de este diálogo: el aprendizaje sobre cómo llegar a acuerdos a partir de una adecuada negociación que considere el interés de los implicados”.

¿Por qué la mayoría de las familias no se anima a instituir este diálogo que le haría tanto bien a la célula básica de nuestra sociedad? O dicho en otros términos, ¿por qué no se promueve y difunde como una buena práctica a adoptar? Desde las escuelas, los medios de comunicación, el Estado o, mejor aún, desde los propios padres y madres que lo practican y pueden compartirlo. Es impresionante descubrir la variedad de lecciones que se pueden extraer de una simple reunión y la facilidad con que esta se aleja o se acerca a un verdadero diálogo. Es una escuela que entrena a relacionarse en diferentes etapas y esferas de la vida. Por supuesto, solo si su práctica es reiterada, se convierte en un espacio y deja de ser un eventual encuentro.

Los conflictos en la familia son como una energía que puede ser contenida, pero no desaparece. Se producen infinidad de encuentros; muchos de ellos son, por cierto, reparadores y generadores de confianzas básicas que edifican personalidades armoniosas, pero también hay otro tipo de relaciones, supuestamente para corregir u obligar a escuchar, que se realizan sin los procedimientos adecuados. Por ejemplo, dirigirse en tono de permanente sorna o mediante palabras hostiles a un miembro de la familia, a causa de ciertas conductas que molestan o perturban al conjunto, es un acto correctivo diluido en un mar de agresividades. Ciertas reuniones de familia transcurren con tal intercambio de epítetos, amenazas, lastimeras quejas o silencios prolongados que terminan por irritar o desalentar a quien fomentó el espacio de encuentro. Al final, se deja de lado la práctica del diálogo para seguir con los métodos tradicionales de la advertencia y la sanción. Con esto, lo no dicho se pierde en los cajones emocionales de aquel que tenía algo que decir. Solo ciertas energías poderosas, expresión de una inconmensurable paciencia y amor incondicional, como el de la madre u otro miembro del entorno, pueden evitar la senda autodestructiva en el sujeto cuestionado.

Omar también me dijo que esta forma dialogada de relacionarse con la familia, en reuniones u otras manifestaciones parecidas, produce una especie de genética, una estructura y un estilo que el hijo participante hace propios y que repetirá cuando sea mayor. Y que tal vez, en algún momento, este hijo podría cometer los peores y más autodestructivos errores en su vida —errores que los padres no pueden evitar—, pero en el fondo persistiría algo, un lazo poderoso que de pronto reaparecería y haría volver al hijo a la senda del amor a sí mismo, a sus vínculos familiares, siempre a través del diálogo sanador individual y con los otros.

De esta manera, a la par que crecen los vínculos que promueven la erosión y la fragmentación, también compiten por hacerse presentes aquellos vínculos de la convivencia armoniosa e integradora. Esta es una contienda que se vive día a día. De ahí surge la inquietante idea de que los espacios de reunión de la familia deben ser orientados, promovidos y facilitados. Y es aquí que empezamos a bordear los linderos de lo público y lo privado, de un diálogo que es necesario en todos los niveles.

Si, hipotéticamente, se promulgara una norma que determinase que toda familia debería realizar por lo menos dos consejos o reuniones al mes, y que se tuviera como un derecho adquirido, en especial de aquellos que desean hacerse escuchar, esta medida podría ser entendida como una injerencia sobre asuntos que caen estrictamente en el terreno de lo privado. Sería más factible y persuasivo que la propuesta viniera de los colegios, que la recomendaran como una práctica clave para el aprendizaje de los niños y jóvenes, incluso podría orientar y preparar a padres e hijos. De hecho, las diversas legislaciones sobre el niño, la niña y el adolescente que hoy nos regulan no están muy lejos de esto. Existe una tendencia mundial a acrecentar sus derechos. Por ejemplo, en República Dominicana, el *Código para la protección de los derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes* incluye los siguientes derechos:

Art. 16.- DERECHO A OPINAR Y SER ESCUCHADO. Todos los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a expresar libremente su opinión, ser escuchados y tomados en cuenta, de acuerdo a su etapa progresiva de desarrollo [...].

Art. 17.- DERECHO A PARTICIPAR. Todos los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a participar libre, activa y plenamente en la vida familiar...

(Ministerio de Educación. Gobierno de República Dominicana, Tít. II, Cap. II.)

Por otro lado, en la legislación peruana el debate se centra en preservar la integridad física de niños, niñas y adolescentes (la cursiva es mía):

Tienen derecho a que se respete su integridad moral, psicológica y física, a su libre desarrollo y bienestar, y a una vida libre de violencia. No podrán ser sometidos a violencia física, psicológica, sexual, castigo físico y humillante, tortura u otras formas de trato degradantes.

(“Comisión de la Mujer aprobó Código del Niño, Niña y Adolescente”, párr. penúltimo.)

una afirmación que no resulta obvia, tal como lo hace notar Mayda Ramos, de la Defensoría del Pueblo, cuando menciona que su institución

ha realizado avances importantes para la modificación de dos normas, sobre la prohibición de castigos físicos y humillantes contra niñas, niños y adolescentes en el Perú. La primera es la modificación de uno de los artículos del *Código de la Niña, Niño y Adolescente*. Un trabajo que la Defensoría viene realizando conjuntamente con el Congreso de la República. La norma permitía a los padres corregir a sus hijos de manera “moderada”, un término general que se dejaba a libre interpretación.

(Plan, Unicef, Save the Children y Defensoría del Pueblo, “Se espera a fin de año poder incorporar...”, párr. 4.)

Las reuniones de familia son espacios para corregir. Se apela al poder de una buena relación cuando en ella se practica la tolerancia, la paciencia, la humildad y la mente positiva para escuchar y ser escuchado por el otro. Ello, desde luego, no puede ser alcanzado ni por las mejores leyes que se dicten; estas cumplen su papel, pero no tienen el efecto viral que una buena práctica puede producir.

Pero las reuniones de familia, como espacio de diálogo, tienen otras virtudes. Una de ellas es contener, tolerar y reconocer la dualidad. ¿Acaso una familia no es aquel espacio donde uno puede ver y vivir todas las actitudes humanas? Envidia, flojera, violencia, rencor, suciedad, daño, ridiculez, tontería y, al mismo tiempo, se puede vivir y ver amor, ternura, valor, orden, pureza, ejemplo, resistencia, perdón, sacrificio. La familia es la familia: un lugar donde conviven los opuestos y sus secretos. Cohabitan de manera impredecible y no aceptan exclusiones. Es este aprendizaje de convivencia con la dualidad lo que permite que los ciudadanos aprendan a no caer en un extremo por enfrentar al otro. Es decir, evita que se reproduzcan, en mayor número, personas intolerantes, arrogantes y violentas. En este sentido, es interesante el planteamiento de Brazelton:

Dar vida no significa simplemente dar a luz, no significa dar alimento, dar techo, dar vestido; no significa dar juguetes o medicinas. Dar vida significa algo mucho más simple, pero más vital y profundo: significa dar afecto, dar importancia, dar respeto, dar atención a nuestras niñas y niños hasta hacerlos sentir dueños del mundo, de su vida y, claro, de la nuestra. Para eso es la familia, cualquier tipo de familia.

(León Trahtemberg, “Padres como adultos significativos”, párr. último.)

5.3 Espacios de diálogo en las escuelas

La necesidad del diálogo en las escuelas es también notoria. La revolución educativa en marcha se grafica en salones donde los alumnos ya no están sentados uno

detrás del otro, sino en mesas de seis alumnos que dejan de ser oyentes del profesor expositor y se convierten en equipos que dialogan y así aprenden mejor. En cada vez más países, comienza a multiplicarse este nuevo método educativo.

El empleo del diálogo como un método de enseñanza y de aprendizaje tiene una amplia extensión en las variantes educativas y didácticas actuales. Se ha constatado la importancia de estimular la comunicación entre los alumnos, y expandir el diálogo en el aula a nuevas formas que no se limiten al conocido "diálogo pedagógico" maestro-alumno, sino que abarquen la participación de los estudiantes, ya sea como grupo en su totalidad o en subgrupos más pequeños para propiciar la discusión, el intercambio de opiniones y experiencias acerca de temas de estudio y de interés general.

(Ivet García, *El diálogo: un instrumento para la reflexión y la transformación educativa*, p.1.)

De hecho, durante unas indagaciones para conocer qué motiva a los estudiantes de hoy al aprendizaje, se identificó claramente que es imprescindible romper la estructura jerárquica profesor-alumno para dar paso a lo que verdaderamente desean, esto es,

Les gusta trabajar con sus pares. Necesitan y quieren interactuar con otras personas para alcanzar plenamente su potencial. Les resulta más interesante y excitante cuando tienen que hablar y participar en discusiones con los que participen en su propio aprendizaje.

(León Trahtemberg, "Cómo lograr que el alumno se motive e involucre", párr. 2.)

En las escuelas, el diálogo, la participación y la gestión cooperativa son necesarias para muchas situaciones: para la gestión de los colegios en con consejos compuestos por directores, docentes y alumnos; para enfrentar la conflictividad expresada en el acoso escolar, desacato y rupturas; para la reconciliación de profesores y alumnos, padres de familia y docentes, director y docentes. Y, finalmente, para adaptarse a las nuevas formas de aprender, conocer y relacionarse:

La educación se convierte en una empresa basada en la colaboración en lugar de ser una aventura individual. [...] El aprendizaje ya no consiste solo en llenar la mente de los estudiantes con conocimientos expertos, sino también en pensar de forma crítica y participativa. Para ser eficaz, este tipo de aprendizaje exige que todos los participantes se respeten, estén dispuestos a escuchar otras perspectivas y puntos de vista, estén abiertos a la crítica y tengan el deseo de compartir el conocimiento y de ser responsables del grupo ante ellos en su conjunto.

(J. Rifkin, *Op. cit.*, pp. 595, 597.)

6. Conclusión

El diálogo es transformador porque es un poderoso medio para conseguir objetivos. Pero, a la vez, es un fin en sí mismo: expresa el ideal de alcanzar una sociedad de hombres y mujeres dialogantes, que se escuchan entre sí y que establecen relaciones positivas. Eliminar la pobreza, satisfacer las necesidades básicas y alcanzar el desarrollo son, en este caso, los incentivos para que hombres y mujeres libres desplieguen con plenitud sus capacidades, se relacionen con libertad, reconocimiento mutuo, amor y respeto; es decir, alcancen la felicidad.

Capítulo II

Experiencias y aprendizajes del diálogo que transforma

En el primer capítulo de este libro he querido explicar minuciosamente en qué consiste el diálogo que transforma. Creo que he logrado discurrir en la idea sin mayores problemas. En el capítulo que ahora inicio, intentaré explicar de qué forma puede hacerse realidad este diálogo.

Suponer que este diálogo empiece cuando una persona o institución lo convoca para conversar sobre la tolerancia, humildad, paciencia y mente positiva resulta irreal. De lo contrario, terminaría pareciéndose a una reunión de autoayuda o desarrollo espiritual, rasgo que no pierde mérito, pero distinto al que se desea imprimir. La cita para un diálogo que transforma resulta atractiva cuando el fin de esta son los intereses explícitos de los convocados, cuando es una invitación para encontrar posibles soluciones a lo que les preocupa, una reunión en donde se encontrará información, aclaraciones e ideas, con personas que usualmente no se juntan debido al rechazo mutuo, la desidia o porque la institucionalidad existente no lo facilita.

Los atributos del diálogo que transforma habitan silenciosos o mimetizados en cada acto comunicativo. La novedad es que son fundamentales para el entendimiento y para el propio interés de los participantes. Como se ha dicho, las personas se alejan porque construyen barreras; por lo general son los equívocos, la información distorsionada y los malos entendidos el material principal que los divide. Pero surgen las preguntas: ¿cómo hacer para desvelar este sustrato si la mayoría de las personas considera que son sus ideas las que no son comprendidas y deben ser validadas? ¿Cómo salir de la demanda de solución de los intereses propios de cada actor y, al mismo tiempo, reconocer los legítimos intereses y derechos de los otros? ¿Cómo convencer de que no son solo los acuerdos los que derivan en soluciones, sino la calidad de la relación que establecen los actores diferentes? ¿Es posible demostrar que la verdad se construye entre todos y que no existe una verdad adjudicada a un actor? La experiencia del Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible del Perú, de seis grupos de diálogo similares y de dos iniciativas en curso en América Latina puede ofrecer algunas respuestas al respecto.

1. Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible del Perú

En noviembre del año 1999, se reunieron representantes de cuatro ONG, una municipalidad y una empresa. Era una reunión inusual y se desarrolló con bastante tensión. Las ONG participantes poseían un amplio historial de crítica y cuestionamiento de las actividades mineras, en particular la ONG convocante, Asociación Civil LABOR, que tenía 20 años enfrentando a la empresa Southern Perú debido al impacto ambiental generado por los gases, relaves y escoria que emitían sus operaciones. Es por eso que lo primero que dijo el solitario representante de la Compañía Minera Antamina (en adelante, Antamina) fue que él era nuevo, al igual que la empresa que representaba, pero que le habían dicho que las ONG presentes en esa reunión eran como el diablo para la minería, de modo que quería saber cuál es el motivo de la convocatoria.

Esta opinión generó mucha tensión, y cuatro manos alzadas anticipaban lo que podía ocurrir. La resolución de la escena resumiría el futuro del encuentro. Yo estaba a cargo de su conducción y no quería ceder la palabra para dar inicio a un debate posiblemente muy áspero. Luego de un momento de silencio, propuse que antes de aclarar ciertas acusaciones, podíamos conocernos. Además, como había indicado el representante de la compañía, le habían comentado sobre cierta conducta de las ONG presentes, pero él no las conocía en realidad. “¿Qué tal si dialogamos y no nos juzgamos y vemos después que pasa?”, terminé. Y así sucedió cómo esta reunión, contra todo pronóstico, fue la primera de muchísimas más durante quince años, a diferencia de otras iniciativas, como la reunión convocada tres meses antes por la Embajada de Canadá en coordinación con algunas ONG, que no se logró continuar: una fuerte discusión entre un líder empresarial y el representante de una ONG crearon condiciones adversas que no pudieron ser superadas.

Actualmente, el Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDs) del Perú vincula a unas 600 personas que representan a alrededor de 120 instituciones —en función del volumen de la producción, convoca al 80 % de los actores de la minería a nivel nacional— entre empresas mineras, ONG, comunidades campesinas, organizaciones sociales, ministerios, consultores, municipalidades, universidades, organizaciones de la cooperación internacional y Gobiernos regionales en la siguiente proporción: empresas, 30 %; comunidades y organizaciones sociales, 30 %; ONG y consultores, 15 %; autoridades locales y nacionales, 15 %. Este grupo realiza al año un

promedio de 30 reuniones entre foros, comisiones, encuentros, etcétera. Además, unas 550 personas forman parte de su lista electrónica o son contactos en las redes sociales. Y siguiendo su ejemplo, se formaron tres grupos de diálogo departamentales en Arequipa, Áncash y Apurímac, en los cuales se vinculan unas 160 personas en total.

1.1 Un espacio sin estructura ni representación

Era el primero año del GDMDS del Perú, allá en el 2000, y habían pasado varias horas de reunión para finalmente acordar aceptar la invitación de la empresa Doe Run para visitar sus instalaciones en Estados Unidos. Yo fui propuesto para viajar aunque no estaba muy de acuerdo, pues esa empresa no me brindaba mucha confianza —y en ese año todavía no se habían generado los graves incumplimientos y el juicio internacional que luego enfrentaría su controvertido dueño, Ian Reiner—. Fui elegido por catorce votos contra once. Semanas después, se desató un grave conflicto sindical en sus instalaciones de la Oroya y ese fue el argumento para suspender el viaje.

Esa fue la única y última vez que se votó al interior del GDMDS del Perú. Si seguíamos con esa dinámica, pronto iba a dejar de ser un lugar agradable al que concurrir; eso lo fuimos aprendiendo poco a poco. El grupo es un espacio abierto donde no existen asociados que se registran ni quórum, sino personas que asisten libremente y participan porque el fin es relacionarse con personas que pertenecen a instituciones con intereses distintos. Así, este espacio brinda seguridad y confianza, y crea condiciones innovadoras para salir de los enfoques formales y tradicionales de la institucionalidad.

En otra ocasión, Eduardo Rubio, empleado de Angloamerican, luego de escuchar mi informe sobre una conferencia desarrollada en Brasil, hizo la observación de que mi Power Point se titulaba “Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible” y que luego figuraba mi nombre. Esto, indicó, daba la impresión de que yo hablaba en representación del grupo. A partir de ese día, quedó claro que nadie podía hablar en nombre del GDMDS. Como miembro del grupo sí pueden hacerlo, pero aclarando que es una opinión personal.

En otra reunión, se estableció que a nuestros encuentros asistían instituciones, pero también personas. Puede estar presente un gerente, el director de una ONG, un alcalde o un viceministro, pero la opinión de este no compromete a su institución si así lo desea. De este modo, se rompió el círculo vicioso de participar como entidades, en el que las personas se comportaban con formalidad y se preocupaban por defender los intereses institucionales. Como personas, el peso se aligera y se recupera la esencia de una relación más humana. Luego se añadiría que lo dicho en las reuniones del

grupo de diálogo no debía ser grabado ni publicado sin consentimiento, menos aún ser utilizado en otros lugares para reforzar exigencias y demandas. Algo así como “Todo lo que se dice en el GDMDS se queda ahí”. De esta manera, la gente podía dudar, criticar, corregir, en fin, expresarse con cierta espontaneidad sin ser una reunión de amigos.

Doris Balvin, consultora ambiental y fundadora del GDMDS del Perú, lo definió de esta manera:

Lo único que pretendíamos era que exista un canal por el cual discorra, de cara a cara, una conversación, estemos o no estemos de acuerdo. Y así lo vimos crecer: de 10 personas “locas”, que creíamos que era posible mantener un espacio como este, fue creciendo y comprometiendo a muchas más instituciones a lo largo de los años.

(Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible, “Escuela para aprender a escuchar”, 0:38)

Gonzalo Quijandría, líder empresarial minero, opinó en este sentido:

La gran virtud del Grupo del Diálogo es que es un foro, está abierto para eso. Y su falta de estructura, eso me parece extraordinario. Eso quiere decir [que,] en realidad, podemos tocar los temas que atañen a la minería que consideremos importantes en ese momento. No hay, pues, una jerarquía o estructura [...].

(*Ibid.*, 1:28)

En otra ocasión, Steve Both, gerente de Ambiente de Antamina, preocupado por fortalecer el GDMDS del Perú, contrató a la prestigiosa consultora Gerens para que nos asesore en la elaboración de un plan de trabajo, pues había notado que estábamos muy desordenados y carecíamos de objetivos. Durante dos días, unos veinte miembros participamos en la elaboración del primer plan de trabajo con marco lógico, objetivos, resultados, actividades, indicadores y responsables. Pero nunca se cumplió. En primer lugar, al ser el grupo una asociación voluntaria de personas, era difícil hacer cumplir las responsabilidades asignadas; en realidad, los involucrados participaban en lo que podía interesarles y no estaba en su voluntad cumplir un objetivo, pero sí tener la ocasión de recibir o dar información en uno o varios temas. No es que no se tuviera una alta estima del grupo, sino que la intención de alinearlos al cumplimiento de objetivos podía desatar diferencias de enfoque y valoración respecto a los diversos objetivos propuestos. En consecuencia, se continuó trabajando en función de una agenda amplia de actividades, reuniones y comisiones que se formaban de acuerdo al interés de cada participante y no a partir de un objetivo definido.

Esta capacidad de adaptación a una institucionalidad gobernada por escurridizos principios relacionales fue la clave para que este espacio perdurara. Fue la decisión de unos diez “locos” que actuaron sin estructura y sin temor a lo que viniera después. No fue el proyecto de algunas ONG respaldado por la cooperación internacional, no nació así; tampoco sustentó su durabilidad en este ámbito. Fueron claves para su crecimiento, sí, pero no se hicieron cargo; de lo contrario, el espacio hubiera finalizado junto con la donación y el proyecto que lo cobijaba. No fue tampoco una iniciativa empresarial para enfrentar conflictos y promover inversiones. Los empresarios fueron convocados por conocidos líderes ambientalistas de algunas ONG no muy apreciadas por las mineras, y por ello asistieron primero con mucha desconfianza. Pero luego, con su permanente presencia y sus pequeños aportes, fueron importantes para que el espacio perdurara.

La dinámica del GDMDS alentó la asociación a partir de los vínculos desarrollados en sus reuniones. De esta manera, se generaron otros espacios en territorio peruano:

- Una alianza de varias ONG que ejerce un liderazgo articulador. Entre ellas están CARE Perú, Asociación Civil LABOR, ProDiálogo, Red Social, Sase, Ideas y CEDEP.
- Comités de monitoreo ambiental participativos, que reúnen a comunidades, municipalidades, empresas y Estado en zonas de impacto de los trabajos mineros para evaluar el estado de los recursos hídricos y del ambiente. Ya operan en treinta proyectos mineros y se configuran como pequeños espacios de diálogo para un fin específico. Además, se capacitan y organizan en el marco del GDMDS.
- Mesas de desarrollo, que promovieron la mejora de la participación ciudadana. Estas fueron posibles también por los compromisos de responsabilidad social que asumieron las empresas mineras.
- Asociaciones departamentales de empresas mineras en Cajamarca, Moquegua, Apurímac, Áncash, Cusco, Chumbivilcas. Y gerentes de ocho empresas formaron el Grupo de Reflexión y Acción Minera.
- La Red Nacional de Líderes Sociales, que es la asociación de dirigentes populares, campesinos y urbanos que asisten o están relacionados con el GDMDS. Agrupa a unos 150 líderes en todo el país.
- La Oficina de Evaluación y Fiscalización Ambiental, dependiente del Ministerio del Ambiente, que surgió de la propuesta de representantes de la sociedad civil, de empresas y del Estado ante la necesidad de contar con un espacio fiscalizador ajeno al Ministerio de Energía y Minas.

- La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad en el máximo nivel del Gobierno del Perú, la Presidencia del Consejo de Ministros, manifestación de la vigencia e importancia del diálogo.
- Finalmente, proyectos mineros como Cerro Verde, Ampliación de Toquepala, Quellaveco, Ampliación de Antamina, Tambomayo, Constancia, Pucamarca, que están siendo viables social y ambientalmente con contribución de miembros del GDMDS, entre dirigentes de comunidades, autoridades locales y algunas ONG. En estos casos, se generaron espacios relacionales que facilitaron acercamientos y posteriores entendimientos. Del mismo modo, obras que requerían revisarse, y donde debía atenderse la negativa de las comunidades, fueron motivo de la participación de miembros del GDMDS, quienes aportaron a su comprensión y adecuado tratamiento, evitando resoluciones autoritarias.

2. Espacios y grupos de diálogo en América Latina

En estos espacios de diálogo hay una influencia especial que se ve corroborada en las iniciativas internacionales que surgieron también a partir de las experiencias en el GDMDS. Desde hace tres años, grupos de diálogo semejantes se vienen constituyendo en otros países de América Latina. Es así que ya existen ocho espacios bajo las denominaciones de grupo, plataforma o iniciativas de diálogo (en Argentina, Chile, Brasil, Colombia, Ecuador, Panamá y México, además de GDMDS del Perú) y dos núcleos impulsores en los que se está trabajando a fin de concretarlos (en Guatemala y República Dominicana). En el Perú, el espacio para la práctica del diálogo tiene quince años; en Argentina y Colombia, tres; en Ecuador, dos; en Panamá, uno; en Chile, once meses; en México, dos meses, y en Brasil, un mes.

Como en el modelo peruano, la mayoría de estos grupos y espacios están orientados a la minería y el desarrollo (en Guatemala se ocupan de inversiones y desarrollo en general). Reúnen a miembros de ministerios y gobernaciones, de municipalidades, de empresas mineras —cámaras mineras, sociedades o corporaciones—, de comunidades y organizaciones sociales, de ONG, de universidades, a consultores y a organismos de la cooperación internacional en torno a temas controvertidos que generan muchos conflictos y, al mismo tiempo, son importantes para la generación de ingresos en muchos países.

La Plataforma de Diálogo “Minería y Desarrollo Sostenible” de Chile convocó en su primera reunión, hace dos años, a un grupo de dirigentes sociales e indígenas, a gerentes y autoridades, y formó un grupo extraordinariamente representativo y variado. Estaban representados ambos sectores, público y privado. Acertadamente, el formato de la reunión —a cargo de su secretaría técnica, conformada por dos ONG, una universidad y una consultora— fue organizado priorizando la cercanía, lo personal y la familiaridad: un círculo de personas sentadas que conversaban animadamente. Al intervenir, cada participante debía mantener en sus manos una semilla de magnolio y desgranarla un poco al pasarla a otra persona, como símbolo de la fertilidad del diálogo en curso. En la actualidad, esta plataforma se ha convertido en el referente institucional del diálogo minero que necesitaba ese país. Su última reunión, realizada en noviembre de 2014, fue inaugurada por la ministra de Minería y congregó a las instituciones más representativas de Chile.

En Brasil, se formó el Grupo de Diálogo Brasileiro “Minería, Democracia y Desarrollo Sustentable”. Su primera reunión fue en Brasilia, en una sala del Ministerio de Minas, y tuvo como anfitrión al director de Desarrollo Sostenible, Edson Farias. Las coordinadoras de la iniciativa fueron tres ONG lideradas por Bruno Gómez, de Agenda Pública. Estuvieron presentes la Cámara Minera de Brasil, empresas mineras y universidades. El interés del grupo se enfocaba en temas claros como la sustentabilidad ambiental, el respeto a los derechos humanos, la transparencia y la participación, y no tanto así en el cultivo de actitudes que generaran confianza (este aspecto corría en paralelo). Al poco tiempo de constituido, este espacio generó una demanda de capacitación para mejorar las condiciones de diálogo entre actores con desigualdad de acceso a la información o de habilidades para relacionarse. Desde entonces, a la par de los talleres referentes a la agenda, se enseñan competencias, habilidades y actitudes para ejercer el diálogo sin diferencias a quienes lo deseen.

En Colombia, la Mesa de Diálogo Permanente es liderada por algunas ONG, como Fundación Avina, y consultoras, como Gestión Ambiental Estratégica. En sus reuniones, tratan temas fundamentales como la necesidad de construir una nueva narrativa acerca de la minería en su país. Lo que se busca es que el diálogo fluido modifique la idea de minería como daño, y se renueve en una donde riesgo y oportunidad convivan.

En Ecuador, la Iniciativa de Diálogo Minero pone una especial dedicación en temas como los derechos de los pueblos indígenas y la comprensión de lo que significa la minería a gran escala, toda vez que no existen operaciones de esa naturaleza en el país, aunque hay previstas futuras inversiones.

En Argentina, varias ONG y universidades realizan reuniones para acercar a empresas y Gobierno con representantes de poblaciones, sindicatos y ONG ambientalistas. Los debates son sumamente interesantes gracias a las metodologías participativas, que permiten que todos puedan expresar su opinión y que esta sea adecuadamente recogida.

3. Los espacios son variados: la ecología del diálogo

En el Perú, hay diferentes formas de diálogo, algunas de las cuales nacieron del Estado para enfrentar conflictos:

- Los espacios de diálogo formales, que son convocados generalmente por los Gobiernos. Se denominan *mesas de diálogo* o *mesas de concertación*, y en la amplia práctica han tenido algunos resultados favorables, pero también experiencias que no han generado confianza debido al incumplimiento de los acuerdos o por orientar el diálogo hacia un interés específico.
- Los espacios convocados por terceros en el contexto de un conflicto agudizado o por la necesidad de generar condiciones para la reconciliación. Puede ser una acción de las Iglesias, las Naciones Unidas, una personalidad reconocida o una institución que goce de la confianza de las partes.
- Los espacios no formales y abiertos, que son el motivo de este libro. Su existencia no está en contradicción con los diálogos formales; por el contrario, los complementa, oxigena y también ayuda a mejorarlos.

Esta clasificación no agota al inmenso grupo de personas e instituciones que hoy convocan al diálogo y todas las modalidades innovadoras de acercamiento entre ellos. Existe lo que Omar Varillas, activo líder en América Latina, denominó *ecología del diálogo* durante una reunión de la Mesa de Diálogo Permanente de Colombia en julio de 2014: todas aquellas manifestaciones culturales y sociales que pueden ser calificadas como los puntos de encuentro, los momentos de cercanía, las ocasiones de la conversación cálida y amistosa. “Por ejemplo —mencionó Omar esa vez—, a mí me impresiona toda la infraestructura de cafés existentes en Buenos Aires, es notorio que es el lugar preferido para que la gente charle animadamente. Pues ahí se desarrolla, con sus pros y contras, una cultura del diálogo”.

De esta manera, en todas partes se puede dar la ecología del diálogo: en sus reuniones familiares alrededor de un asado, en el transporte urbano, en el deporte, en las playas o los lugares de recreo de los valles, en el baile, en las reuniones de fiesta, en las iglesias, en los grupos de jóvenes. Un ejemplo palpable en el Perú es el del cocinero y líder Gastón Acurio. Con su gesta de la nueva gastronomía peruana, está logrando el más increíble acercamiento de peruanos ancestralmente alejados y convirtiendo a la diversidad en el más poderoso motivo para revalorar una identidad perdida y

dar una nueva oportunidad de negocios a cocineras, campesinos, jóvenes de barrios populares, cocineros, empresarios, etcétera. La cocina peruana no es más que el diálogo de insumos, tradiciones, sabores y técnicas de personas que dejan su prejuicios y modelos, y empiezan a fusionar.

Los espacios de diálogo pueden y deben florecer en todos los lugares, sobre todo cuando las instituciones públicas y privadas no coordinan continuamente o cuando se preocupan solo por sus propios asuntos y desarrollan una actuación fragmentada, no colaborativa. Como ya mencioné, el espacio del diálogo que transforma no es el de la institución que ya existe, no la reemplaza. Es, más bien, un complemento que no compite, que refresca y colabora para que cualquier institución que lo requiera pueda practicar el diálogo. En Guatemala, por ejemplo, funcionarios de diversos ministerios están formando un grupo de diálogo para intercambiar experiencias y compartir, sin necesidad de un acuerdo formal, información y consejos importantes para afrontar los conflictos de su país.

Lo que anima la existencia de estos grupos o iniciativas es el interés concreto de cada actor por resolver conflictos y desarrollar una agenda que responda a sus demandas. Son espacios multiactor, cuyo carácter es abierto, no vinculante y sin personería jurídica. Es convocado por instituciones diversas —mayormente las ONG, los consultores y las universidades— que garantizan, con su intervención en las reuniones, un diálogo sobre la base de ciertos principios relacionales y reglas de participación. No existe la obligación de tomar acuerdos, sino de dialogar. Es más, si esta experiencia se hubiera iniciado con el requisito de ser una reunión entre instituciones para definir acuerdos o responder de manera resolutiva a ciertas demandas, la experiencia habría fracasado abatida por las presiones y limitaciones institucionales de cada participante.

4. Los seis aprendizajes del diálogo que transforma

¿Cómo es que están vigentes y de qué manera se han cultivado los atributos del diálogo que transforma en estas experiencias? La observación de procesos semejantes en todos los grupos latinoamericanos me permite decir que existen seis aprendizajes claves que se generan cuando se practica el diálogo y que dan lugar al cultivo de la tolerancia, la humildad, la paciencia y la mente positiva. Estos aprendizajes, que surgieron de un ámbito tan conflictivo como el de la minería, han configurado el éxito de la propuesta en cada país y son los que la hacen viable, perdurable y conveniente para la sociedad. El diálogo que transforma perdura y se está extendiendo. Sin duda, nos brinda ejemplos formidables para considerarlo una innovación institucional y una experiencia replicable.

Los seis aprendizajes del diálogo que transforma son los siguientes:

- a. Los espacios de diálogo son escuelas para aprender a escuchar.
- b. Los vínculos del diálogo transforman a los participantes.
- c. El rol de los articuladores crece: convocantes y facilitadores.
- d. Los consensos nacen de verdades compartidas.
- e. El diálogo refuerza la paz y la no violencia.
- f. El crecimiento demanda ser dialogado.

Quiero demostrar que la práctica del diálogo no es solo un medio para que las personas conversen y eventualmente tomen decisiones. Si se practica con paciencia, tolerancia, humildad y mente positiva, es un poderoso vehículo de transformación. Su valor se manifiesta en las relaciones entre individuos y sociedades que demandan ser comprendidas en su indignación, ser consultadas en los modelos de sociedad y crecimiento y, sobre todo, que demandan dialogar para ser escuchadas y también escuchar.

4.1 Los espacios de diálogo son escuelas para aprender a escuchar

En una reunión del GDMDS del Perú, mientras intervenía el dirigente de una comunidad situada en el área de influencia de la obra que se discutía, pude notar la tre-

menda incomodidad del representante de la empresa minera: su rostro se enrojecía, no dejaba de moverse en su silla. Como estaba cerca, me expresó lo que sentía:

—Así no fue, está mintiendo, José Luis. Él sabe que sí acudimos. ¿Por qué tiene que decir eso? No entiendo —me dijo refiriéndose a las afirmaciones del dirigente.

—Escúchalo. Demuéstrale que lo estás escuchando, trata de calmarlo. Si no, él creará, al verte, que lo rechazaras. Además, ya tendrás la oportunidad de que él te escuche.

Hizo un gran esfuerzo, se calmó, cambió su postura y hasta asintió con la cabeza coincidiendo con otras opiniones expresadas por el dirigente comunero. Pero grande fue nuestra sorpresa cuando, luego de terminar su intervención, el comunero pidió permiso a los presentes para retirarse porque debía acudir urgentemente a una cita con un representante del Ministerio de Energía y Minas.

Al final de la sesión, y ante el reclamo del empleado de la empresa, tuve que decirle que se iban a producir otras reuniones para conversar, que esa no era la última vez y que quizás ese no era el momento para que respondiera al dirigente. Él ya estaba calmado. Me miró con algo de incredulidad, pero alcanzó a decirme:

—Dices que el diálogo sigue, ya veremos.

Uno de los valores del espacio de diálogo es ser lugar y tiempo para el encuentro permanente de actores que usualmente tienen opiniones contrapuestas y ventilan sus diferencias en un ambiente de presiones o negociación, donde no se trata de comprender al otro, sino de hacerlo ceder. Los efectos del diálogo no se logran en uno, dos o tres actos. Tampoco son seminarios, cabildos o audiencias que, al ser temporales, no reúnen las condiciones para generar el acercamiento deseado. El espacio de diálogo que propongo, al repetirse, permite que los asistentes se conozcan mejor y que, poco a poco, se digan unos a otros lo que sienten. Así lo explicó un líder campesino en cierta ocasión:

—Mire, ingeniero, yo sigo en desacuerdo con usted. Pero ¿sabe?, luego de varias veces que nos hemos vuelto a ver, creo que usted al menos tiene buena intención, no quiere hacernos daño.

Estos encuentros crean la atmósfera adecuada para vivir la experiencia de escuchar y ser escuchado sin presión ni urgencia. Por ello, los espacios de diálogo son conocidos como escuelas para aprender a escuchar y, desde luego, para aprender a hacerse escuchar, en particular, aquellos que no cuentan con habilidades persuasivas. Pero el cambio más profundo es tener la mente y el corazón abierto para recibir.

Cuando aprendes a escuchar, adquieres dos habilidades: saber preguntar y saber hasta dónde confiar. En una reunión de diálogo, Heriberto Quintana, líder campesino de

Chota (Cajamarca, Perú), lo hizo notar luego de escuchar atentamente a Raúl Benavides, empresario minero:

—Yo, ingeniero, soy un campesino, no he tenido la instrucción y educación que usted tiene. Nosotros no hemos tenido la oportunidad de educarnos, somos pobres; pero yo lo escucho y digo “¡Qué bonito sería...!”. Pero, ingeniero, ya estamos cansados de promesas, a nosotros nos gusta escuchar con los ojos...

Luego de un momento de silencio, la voz fuerte de Raúl Benavides se hizo sentir con un claro entusiasmo por lo dicho:

—Tienes toda la razón, estoy muy de acuerdo, yo también pienso lo mismo. Hay que escuchar con los ojos. Y se lo voy a demostrar.

Esa es otra de las ventajas de la existencia de un espacio permanente para dialogar: se puede demostrar con hechos y actos si lo que se dice, promete, ofrece o anuncia es cierto o, al menos, si se tuvo la clara voluntad de cumplirlo. Meses después, Heriberto tuvo oportunidad de comprobar que Raúl hablaba en serio. Ello no fue suficiente para revertir el ambiente conflictivo de esa región, pero al menos dos personas muy diferentes se acercaron.

La relación y la empatía se cultivan

“Mejor ni hables. Mejor escucha. Si quieres que te entiendan, escucha” (Beto Ortiz, “Los odiadores”, párr. final). Para ser entendido, no se le pide a la persona que se explique mejor, sino que se calle, que mantenga silencio para escuchar, y así se le entenderá. En esta aparente contradicción se encierra un profundo mensaje sobre la importancia que cobra hoy la calidad de las relaciones que establecen personas e instituciones. La fortaleza de estas últimas no es el factor que dinamiza el cambio. Tampoco lo son los acuerdos llevados a políticas o agendas, sino las relaciones y la realidad de diálogo.

Las relaciones son la base para la interacción social y, a su vez, dan cuenta del cabal entendimiento de significados y contenidos. Una inadecuada relación moldea e influye en la agenda, el acuerdo y la institución. Ninguna de estas depende de las razones que se intercambien, sino de las relaciones entre actores (emoción, percepción, memoria e interpretación). Lo que propongo, entonces, es que aunque la institucionalidad, los acuerdos y las relaciones son fundamentos de la gobernabilidad, solo las últimas son las que hoy permiten tejer los cambios.

No es casual, por ello, que el único consenso que han tomado los grupos de diálogo de minería, democracia y desarrollo sostenible de América Latina sean las reglas de funcionamiento de estos espacios y los principios relacionales. Estos tienen una importancia vital, no son solo formas o consejos de buena conducta, sino que apuntan a la profundidad de la transformación personal y relacional. Es decir, abren el camino de manera sutil para cultivar la tolerancia, la humildad, la paciencia y la mente positiva.

Estas son algunas de las reglas de actuación extraídas de las diferentes reuniones:

- Ser breves, precisos y claros.
- Usar las opiniones ajenas con discreción y confidencialidad.
- Respetar a los demás, no caer en ataques personales ni estigmatizar.
- No tomar las cosas de manera personal.
- Llamar las cosas por su nombre.
- Referirse siempre al problema y no a la persona.
- Verse entre todos como aprendices.
- Valorar los silencios.
- Evitar diálogos cruzados.
- Tratar de acreditar lo que se dice.
- Dejar de lado los estereotipos.

Pondré un ejemplo respecto a estas pautas de comportamiento. En una reunión, noté cierta incomodidad en los asistentes porque el dirigente social que estaba interviniendo hablaba con un volumen de voz muy alto y se dirigía a los asistentes como si estuviera en una asamblea:

—Traigo el saludo de mi organización, la Federación de Mineros Artesanales, y he venido aquí para denunciaaar que hemos sido blanco de hostilidades por parte de este Gobierno represivooooo...

Al final de la reunión, le dije que estaba muy clara su intervención y que lo felicitaba, pero que debía “bajar el volumen”. Lo intentó hasta en dos oportunidades, pero cuando se emocionaba, elevaba su ya estentórea voz. La solución temporal fue apagar el micrófono, pero luego, al cabo de unos meses, comenzó a hablar con voz moderada. “Ya sé que esta no es una asamblea, es una reunión para hablar de nuestros problemas y escucharnos, y no tenemos que estar enojados”, me dijo.

Estas reglas son las pautas de comportamiento que todos se comprometen a cumplir en el desarrollo de la reunión y del propio espacio. Esto, en realidad, no es novedad, muchas reuniones lo establecen; la diferencia es que en el GDMDS, al practicarlo siempre, se genera un aprendizaje con personas diferentes que tienen como finalidad escucharse mutuamente. Además, existen los principios relacionales, que son algo más que las reglas de funcionamiento. Estos son los más importantes:

- Humildad para escuchar y comprender las opiniones de los demás con empatía, y para reconocer que no existen verdades absolutas.
- Tolerancia para con las opiniones distintas.
- Apertura al cambio y a la posibilidad de estar equivocados.
- Colaboración en la exploración de las coincidencias y el entendimiento mutuo.
- Transparencia con la información y comunicación de los intereses, motivaciones y necesidades personales.
- Presunción de la buena fe de los demás.
- Colaboración en la formación de una cultura de paz.
- Ambición para desear lo mejor y paciencia para aguardar por él.
- Diversidad y respeto mutuo.
- No suponer, no dar nada por supuesto y si se sospecha, preguntar.
- No hay un dueño de la verdad. La verdad la tienen todos como verdades compartidas.

El diálogo guiado por estos principios relacionales se convierte en una práctica que sugiere el dominio de nuestras emociones, positivas y negativas, pues se acepta una relación que pone a prueba qué tanto se puede ser paciente, humilde y tolerante con el otro. Pero la comprensión más profunda que se debe transmitir, la idea clave, es que la práctica reiterada de las reglas de actuación contribuye a internalizar los principios mencionados. Relacionarse genera una secuencia de experiencia, error y aprendizaje que facilita la adopción del diálogo que transforma.

Por otro lado, la empatía puede brotar espontáneamente en muchas personas, pero también es producto de la intención o de información nueva capaz de diluir prejuicios y paradigmas. Por ejemplo, los actores relacionados con la minería tienen muchas ideas preconcebidas uno frente al otro. Cuando se relacionan, se dan cuenta de que cada uno tiene buenas intenciones, preocupaciones, sufrimientos y deseos de

que las cosas funcionen. Todos son personas semejantes en esencia. La interacción que genera el diálogo permite esta conexión que despoja de lastres institucionales y de estados de alerta por la obligada defensa de sus intereses. Así fue como le sucedió a un buen amigo, alto cargo de una empresa minera, que contó esta anécdota y conmovió a los reunidos en esa ocasión:

—No lo veía hacía años. Un buen dirigente comunero, cuando me vio, se acercó a mí, me abrazó y me dijo: “Sé de su enfermedad, mi amigo. Caramba, la va a superar”. Pues yo me puse a llorar y estuvimos así, abrazados un largo rato, en medio de la gente de la empresa y la comunidad que nos miraban sorprendidos. Sí. Sí me dio aliento alguien que no veía hacía años y se acordaba de mí; sabía de la enfermedad, del cáncer que tenía... —y en ese momento, también quebró su voz.

4.2 Los vínculos del diálogo transforman a los participantes

Cuando dirigentes, gerentes y autoridades de diversos lugares y rubros se reúnen en los espacios que practican el diálogo que transforma, establecen contactos, hacen promesas de reuniones bilaterales o simplemente intercambian números de teléfono para mantener la comunicación. Los temas que surgen de estos vínculos son variados: escucha de denuncias sobre las operaciones de la empresa, aclaración de malos entendidos, atención a información solicitada, visitas a la zona de inversión, reuniones paralelas para restablecer la negociación, etcétera.

Cuando adquieren cierta frecuencia, una de las consecuencias inmediatas de estos encuentros es la generación de vínculos entre personas e instituciones usualmente distantes y que no habrían tenido otra oportunidad de conocerse de no existir estos espacios de encuentro. Para quienes practican el diálogo, estos vínculos abren la posibilidad de decir, escuchar, aclarar, explicar, discrepar directamente o convenir con el otro. El primer y poderoso efecto de los vínculos que propicia el diálogo es modificar prejuicios y promover nuevas comprensiones en quienes participan de estas relaciones.

Raúl Benavides, líder empresarial de Buenaventura, una de las más grandes empresas mineras peruanas y de América Latina, también se expresó en ese sentido:

La experiencia en las sesiones de diálogo minero ha sido sumamente educativa para mí. Yo no entendía la lógica de los argumentos esgrimidos contra la actividad minera. Quién sabe, yo he mamado minería desde que nací, y se me hace muy difícil aceptar que alguien no aprecie todos los beneficios que esta actividad trae a la sociedad. Soy un convencido [de] que desarrollando nuestros yacimientos mineros lograremos el tan ansiado desarrollo sostenible que

todos queremos en nuestro país. Pero he aprendido que hay otras posiciones y he aprendido también a apreciar la lógica de donde vienen y a respetar a los que sinceramente creen lo contrario [...]. El diálogo me ha enseñado a entender también los temores de la gente hacia la minería y, de esta manera, tratar de generar las condiciones para que estos temores no se den. La generación de confianza es un fruto del diálogo que ha hecho que gentes muy disímiles se sientan cómodas la una con la otra.

(Ibid., p. 57.)

Ricardo Morel, actual vicepresidente de Antamina, dijo lo que aprendió en la vivencia de estos vínculos:

Las principales enseñanzas que recojo de mi relación con las comunidades y la experiencia del diálogo son las siguientes:

Hay que estar dispuestos al cambio. Nadie es dueño de la verdad. Y que la razón es de todos.

Tenemos que abrirnos y poder comprender que no necesariamente lo que estamos haciendo es lo correcto, y podemos mejorarlo siempre.

(Ibid., p. 8.)

Julio Mamani líder de comunidades le asigna este valor al Grupo de diálogo:

Ser parte del Grupo de Diálogo es una oportunidad en la que se gana experiencia a nivel nacional. Es un espacio donde podemos abrir nuestros corazones. No es para pactar ni para negociar, sino para ver los conflictos, los problemas sociales y económicos, tanto de la empresa y la comunidad. De esa manera, este es el mejor espacio donde comunidades, empresas y el Estado buscamos alternativas de solución y el bienestar de todos.

Félix Laura, dirigente campesino, apunta a la posibilidad de muchas reuniones que le ofrece la experiencia del diálogo:

Es magnífica la forma como viene trabajando el Grupo de Diálogo. Es muy importante que se reúnan con nosotros las ONG que tratan el tema del medio ambiente y algunas empresas mineras que manifiestan querer solucionar nuestros problemas. También queremos reunir a los alcaldes y que ellos puedan trabajar directamente con la empresas mineras que van a estar en la parte alta y ver las condiciones. En compensación a las explotaciones, tendríamos que solucionar haciendo algunos monitoreos.

(Ibid., p. 38.)

Jorge Falla, ingeniero de minas y alto cargo de una empresa, amplía su mirada de la siguiente forma:

En ocasiones, algunos líderes locales se comportan en función de intereses personales o coyunturales. Puede ser que en algunas ocasiones fomenten el diálogo, así como también decidan no fomentarlo; pueden estar comprometidos con el diálogo o no les interesa el diálogo. No hay que hacer ninguna generalización al respecto.

Existen ONG que merecen un gran respeto, pero hay otras que, en el caso específico del sector minero, viven de oponerse a él. Tampoco se puede generalizar aquí porque existen ONG que hacen una labor tan encomiable en diversos países del mundo, como WWF o CARE.

(*Ibid.*, p. 42.)

Consuelo Placencia Alvarado Lideresa Social de Cajamarca

Soy autocrítica y trato de controlarme, he fortalecido mis capacidades en la Red de Líderes y el Grupo de Diálogo

(Testimonio, reportaje sobre la Red Nacional de Líderes Sociales)

La Fundación Cambio Democrático, promotora de la Plataforma Argentina de Diálogo “Minería, Democracia y Desarrollo Sustentable”, ha logrado con esta iniciativa establecer un mejor vínculo con el Estado, en particular, con la Secretaría de Minería. En los comienzos de este diálogo no ocurrió así, es más, recibieron el rechazo rotundo del líder de este sector público. Luego, a causa de los vínculos que establecieron, las autoridades del Estado se fueron convenciendo de las virtudes e idoneidad para el diálogo de este espacio. Desde entonces, se han estado generando una variedad de promesas de colaboración mutua entre las diversas instituciones que conforman la plataforma argentina. Estas conexiones se producen a una escala que no es posible registrar, fijar ni cuantificar; son centenares de vínculos que se producen y en la mayoría de los casos son transformadores.

Los vínculos incuban nuevos espacios y asociaciones

La durabilidad y dinamismo de los espacios del diálogo que transforma crean condiciones y un clima motivador para que la variedad de personas e instituciones que asisten tomen la decisión de asociarse entre sí por diversas razones: para mejorar su capacidad de incidencia y participación en el espacio de diálogo y más allá de él; para

configurarse como líderes de opinión al interior del sector al que pertenecen; para actuar de manera coordinada con sus pares con relación a un tema de interés común identificado en el espacio de diálogo; para acrecentar su capacidad de gestión de proyectos referidos al tema de discusión; para descentralizar el diálogo en regiones, provincias o departamentos, entre otros. En el GDMDS del Perú se han creado otras redes de diálogo por algunos de estos motivos.

La Red Nacional de Líderes Sociales. Está compuesta por aproximadamente doscientos dirigentes de organizaciones sociales, comunidades campesinas, gremios de trabajadores, universidades y asociaciones de agricultores. Su misión es contribuir a la construcción de una cultura de diálogo y de paz en el Perú a través del intercambio de experiencias y la generación de alternativas y soluciones a los conflictos suscitados en torno a las industrias extractivas y al uso de nuestros recursos naturales, especialmente minerales y agua. Su núcleo principal participa y se vincula con el GDMDS, y aprovecha las reuniones de este último para llevar a cabo las suyas. Su página web es <http://rednacionaldelideressociales.org/>

El colectivo Dialoga. Se trata de la asociación de cinco ONG (CARE, LABOR, SASE, Red Social y ProDiálogo) para mejorar su desempeño y acrecentar su presencia en la promoción y fortalecimiento del diálogo. Apoyan a la Red Nacional de Líderes Sociales, la formalización de la minería artesanal y a los grupos de diálogo en los departamentos del Perú. También contribuyen al fortalecimiento del Grupo de Diálogo Latinoamericano. Su página web es <http://colectivodialoga.wix.com/boletin3>

Los comités de monitoreo ambiental participativo. Representantes de comunidades, empresas, ONG y autoridades locales se reúnen en el área de influencia de una obra minera para constituir un comité que se encargue de evaluar el estado del agua en el río de la zona. Estos comités surgieron de la necesidad de las comunidades de contar con una evaluación independiente y diferente a las que realizaba el Estado y las empresas ejecutoras de las obras. A la fecha, gracias al espacio de diálogo y las instituciones que lo promueven, se han formado decenas de comités de monitoreo ambiental participativo en el Perú. Para más información sobre estos grupos, se puede visitar <http://www.grupodialogo.org.pe/documentos/cartilla.pdf>

Espacios de diálogo subnacionales. Con la creciente demanda de diálogos no centralizados en la capital del Perú, más aún cuando los trabajos de minería están ubicados en diferentes regiones, se formaron tres grupos de diálogo subnacionales en Arequipa, Áncash y Apurímac. Se puede visitar el blog del Grupo de Diálogo, Transparencia y Desarrollo de Áncash en <http://transparenciaydesarrolloenancash.blogspot.com/>

El Grupo de Reflexión y Acción Minera. Es una asociación no formal de gerentes de un grupo de empresas mineras que operan en el Perú, en su mayoría participantes del GDMDS, que se reúnen regularmente para promover la responsabilidad social y ambiental, y compartir experiencias de buenas y malas prácticas. Asimismo, Antamina, la empresa minera más grande del Perú, promueve mesas de desarrollo y diálogo en alianza con el Estado, y espacios como Dialogando en Antamina, que replica la práctica del diálogo y alienta a las demás instituciones para que sigan este ejemplo.

4.3 El rol de los articuladores crece: convocantes y facilitadores

Para que los espacios de diálogo se conformen y, en particular, perduren y se expandan, se requieren personas con liderazgo e instituciones que decidan expresamente cumplir el rol de articulador, de constructor de puentes. El articulador debe tener las siguientes características:

- Actitud y capacidad personal e institucional para vincular a personas y entidades del Estado, de empresas y de la sociedad civil, en particular, aquellas que son distantes, que no se tienen confianza o que expresan posiciones diferentes sobre temas de interés común.
- Capacidad para propiciar acercamientos, espacios de diálogo y generar propuestas convergentes que mejoren el entendimiento, disipen temores o aclaren malos entendidos. Ello supone la propia transformación del articulador.
- Capacidad para recoger, compartir y esclarecer las opiniones de los demás y mostrar imparcialidad. El articulador evita destacar su propia posición o la emite de manera inclusiva.

El crecimiento del diálogo requiere de estos hombres y mujeres puente: articuladores, facilitadores y conectores. Algunos cumplen su labor de manera pública conduciendo una reunión, por ejemplo; otros, de manera más discreta, lo hacen generando contactos entre los que se encuentran distantes. Como en las familias, siempre se tiene a disposición a aquel pariente que se lleva bien con todos, ofrece confianza y puede acercar a los enojados.

En los espacios de diálogo formados, la convocatoria ha estado a cargo de las ONG, los consultores, las universidades y algunos líderes del sector público. La persistencia y expansión de estos espacios dependerá del liderazgo ejercido por las personas a cargo. Es indispensable recordar que si bien estos encuentros son convocados por instituciones, son las personas quienes los hacen creíbles. Ese es el delicado equilibrio que los espacios de diálogo deben considerar. Al ser una reunión para construir con-

fianza, es tan importante lo que pueden inspirar las instituciones convocantes como las personas que las lideran.

En los primeros años de formación del GDMDS del Perú, yo me preocupaba mucho por asegurar que las veinte personas invitadas asistieran nuevamente. No solo lo reconfirmaba llamando a todos por teléfono, sino que, debido a mi ansiedad por garantizar su participación, decidía llamarlos de nuevo dos o tres días antes de la cita. Pronto mis estrategias persuasivas comenzaron a tener algunos problemas. He aquí algunas respuestas que recuerdo:

—Oye, José Luis, no me estés llamando a las siete de la mañana, ya te dije que sí, caramba.

—¿Sabes qué? Cuando me llamaste nuevamente, yo sabía que no era por esa consulta un poca tonta que me hiciste, sino para volverme a recordar sobre la reunión. Aquí estoy, no te preocupes, me interesa el diálogo.

—Dice el ingeniero Anderson que si es por la reunión, que ya le contestó que sí, que no puede atenderlo ahora.

—Me insistías tanto, José Luis, que ¿sabes qué...? Yo hasta por pena me animaba a ir.

—Sí, compañero; no hay problema, compañero; ya me dieron el pasaje, compañero, estaré ahí, usted sabe que lo apoyo.

—José Luis, ¿ya vas a ir? Si todavía es muy temprano.

—Por si acaso mejor me adelanto, no vaya a ser que un compañero o un empresario esté por ahí y al no ver a nadie, se vaya.

Quienes convocan suelen enfrentar una serie de resistencias por parte de los convocados. Por ello, deben generar credibilidad en la reunión y su finalidad: estas no se dan para respaldar o rechazar a un actor, modelo o propuesta de desarrollo (el ejemplo más claro se aplica a la minería: ni una reunión a favor o en contra de ella). También es importante sustentar por qué un diálogo que no es para llegar a acuerdos puede ser importante para el que asiste. Para ello, los convocantes realizan reuniones previas con los posibles invitados, les indican expresamente los fines del diálogo y

los persuaden sobre la imparcialidad y beneficio que conllevan estos encuentros. Por supuesto, también explican pacientemente los motivos de la reunión:

- Quienes tienen diferencias de intereses y están distanciados o confrontados necesitan la oportunidad de escucharse sin ninguna presión de convencer o provocar acuerdos.
- Todos queremos al país y deseamos lo mejor para nuestra sociedad. Si se logran coincidencias, sería muy beneficioso para la comunidad en general.
- Existen agendas relativas al desarrollo, la participación, la consulta y los derechos ciudadanos que se pueden abordar promoviendo el intercambio de opiniones fundamentadas e informes.
- Es necesario acercarse al representante de la institución a la que se desea expresar una opinión.

Es preferible hacer la convocatoria entre instituciones diferentes: una organización proempresa con una pro medio ambiente, una más social y otra relacionada con el Estado; que se ofrezca una imagen de amplitud y se gane confianza en todos o algunos de los actores convocantes. No obstante, como dicta la experiencia, no siempre es posible y entonces será necesaria la adaptación y la persistencia.

Lo principal es el encuentro, los acuerdos llegan después. Es bueno insistir en ello: un espacio no vinculante genera confianza y mitiga la suspicacia sobre cuáles son las verdaderas intenciones del otro. Al respecto, se debe aclarar a los convocados los siguientes puntos:

- El diálogo con resultados es importante, pero estos no llegan rápido o por presiones de uno u otro lado.
- El diálogo convocado no anula las mesas de negociación o reuniones de trabajo que el Gobierno debe sostener con las organizaciones de la sociedad; por el contrario, ese espacio de diálogo colabora.
- El diálogo que se propone es abierto y no formal, paralelo a los diálogos formales que existan.

La idea fuerza a posicionar, en particular con las comunidades y las ONG orientadas a la defensa de los derechos y el medio ambiente, es que dialogar no significa ceder, rendirse o traicionar. Dialogar es el acto de valentía de conversar con el oponente, y es también una demostración de coherencia con respecto a las propias ideas y la defensa de lo justo en ellas. Pero quien dialoga y desea propiciar estos encuentros debe tener especial cuidado de no adelantar opinión, de modo que no muestre par-

cialidad con relación a un tema, por más intrascendente que le parezca. Esto me sucedió en una reunión de diálogo en Panamá cuando, en cierto momento, la lideresa ambiental de la ONG Ancón ya no aguantó más y me encaró:

—Usted viene hablando de lo hermoso que le parece mi país, con sus enormes edificios y sus áreas verdes, que le impresiona la modernidad de esta ciudad. Pues debe saber que todo ello esconde una tremenda falta de planificación respecto de dónde se construye: en zonas de alta vulnerabilidad, solo por la cantaleta de aceptar la modernidad y las inversiones. Así que, por favor, no debería emitir opiniones apresuradas.

La intervención fue clara y directa. Me tuvo paralizado unos diez segundos sin saber qué decir. Solo atiné a pedir disculpas por dar opiniones precipitadas. Añadí que lo positivo y lo negativo conviven, pero el error ya estaba cometido y recibí una crítica justa. No debí emitir un juicio de valor sobre algo aún en debate: la sostenibilidad de esa hermosa ciudad Panamá.

El facilitador está involucrado y vive el momento del diálogo. Es un puente entre los presentes, administra el tiempo de la reunión y sabe hacerse respetar por los participantes. Se mantiene atento y muestra respeto a quien interviene. De igual modo, le demandará a este que haga lo mismo si sus palabras ofenden. Luego intervendrá para enlazar lo que cada participante dice, acercando opiniones y esclareciendo diferencias. Debe procurar que el ambiente esté inundado de informalidad y libertad, y destacar que quienes asisten son personas que representan o tienen el encargo de instituciones, y que el esfuerzo del diálogo convocado no es una ruta fácil de transitar, ni para ellos ni para nadie.

No hay una sola manera correcta de conducir un espacio de diálogo. A veces se conecta con las aspiraciones e inquietudes de sus participantes. Tiene, por tanto, una parte de planificación y otra de inspiración e improvisación en el momento del acto mismo. Puede ser, incluso, que alguien proponga al inicio de la reunión que se elija a quien la dirigirá. Es una opción, ello dependerá de las condiciones con que se lleva a cabo la reunión y el grado de consenso existente. En todos los casos, conducir un espacio de diálogo es poner en escena un libreto que se va construyendo con los participantes, que son al mismo tiempo público y autores.

Articular, facilitar, vincular, mediar, conciliar son funciones que requieren vocación, técnica, disciplina y disposición emocional. Existen profesionales especializados en estas áreas y son muy útiles y necesarios. La formación de estos espacios de diálogo ha permitido entender que estos roles también pueden ser cumplidos por todo aquel que así lo decida y cuente con los atributos para hacerlo, en un contexto de inmensa demanda para la conexión y las relaciones. Esto puede ejercerse de manera personal o con respaldo institucional. En la vivencia del diálogo y se los esfuerzos para

entender y transformar la conflictividad social, en particular en la minería, surge con una notable revaloración el papel que deben cumplir los terceros, es decir, aquellos que desean ponerse por un momento en el medio de quienes no se entienden, no se acercan y pueden enemistarse más todavía.

En cierta ocasión, Ricardo me envió un correo invitándome a una reunión de diálogo en la terraza del edificio que ocupa la empresa en donde es vicepresidente: Antamina. Al principio me confundí un poco. ¿No eran acaso las reuniones del GDMDS del Perú el espacio para producir diálogos? ¿Querían formar un espacio similar? En realidad, no era su intención. De cualquier modo, la reunión fue espléndida. Había unas cuarenta personas relacionadas a la minería: empresarios, representantes del Estado y alcaldes. El tema era recoger lecciones de la mesa de diálogo de Chamaca, Velille y Livitaca, los distritos dentro del área de influencia de Constancia, proyecto de la empresa Hudbay en Cusco. Ricardo denominó a la reunión Dialogando en Antamina.

A los pocos días, escribí un mensaje a la lista electrónica del GDMDS. Lo denominé “Liberación del espacio... para que fluya el diálogo”. En él dije lo siguiente: “comprendí que el diálogo, cuando crece, va más allá y se libera del espacio porque en esencia es el mismo: es una actitud que decides adoptar”. Lo que estaba sucediendo era que los constructores de puentes crecían y ellos no tenían que esperar la reunión “oficial” para iniciar un diálogo.

Los actores en pugna —empresas y comunidades— y los propios Gobiernos necesitan de la colaboración de terceros porque ellos pueden mirar los hechos desde un ángulo distinto y formular interrogantes. Por otra parte, para que los terceros se reproduzcan y puedan cumplir su papel, se necesita que los actores protagonistas de las diferencias cedan el control y confíen en que una actuación independiente les es más útil para sus intereses y los de la población. Ese es uno de los grandes aportes de la experiencia del diálogo que transforma: revalorar el rol de los terceros, propiciar que las ONG, usualmente orientadas a defender los intereses del sector social, descubran que su papel es más útil cuando asumen una postura equidistante de las posiciones en pugna y trabajan por el acercamiento y el diálogo entre ellas. Seguirán defendiendo los derechos de los más débiles, pero en un contexto de conciliación y no de confrontación.

Lo mismo ocurre con los consultores y las universidades: ahora son importantes porque desempeñan estas funciones de articulación y encuentro. También pueden desempeñarlas líderes empresariales o representantes del Gobierno aunque parezca contradictorio. La verdad es que no lo es, sobre todo si se entiende que el ser articulador es también una actitud que se adopta. Los articuladores “están diseminando el diálogo en todo lugar donde su ausencia produce malos entendidos, acrecienta

diferencias y atiza enconos". Ese fue mi mensaje a la lista electrónica del GDMDS del Perú a propósito de la reunión Dialogando en Antamina.

4.4 Los consensos nacen de verdades compartidas

Ricardo Morel, actual vicepresidente de Antamina, realizó esta declaración refiriéndose al cerro Quilish (región Cajamarca), que almacena el agua proveniente de la lluvia y donde descubrieron un yacimiento de oro:

El sentirse dueño de la verdad y la asimetría tienen un punto de conexión. Es necesario primero reconocer que una cosa puede ser blanca y negra a la vez. Por ejemplo: el cerro Quilish es una esponja de agua importante y una oportunidad de fondos invaluable, es dos cosas a la vez. Quien lo vuelve contradictorio es aquel que se cree dueño de la verdad, aquel que solo lo ve como un enorme yacimiento de oro o aquel que solo lo ve como un colector de agua y nada más.

Si uno tiende a excluir la otra verdad, pues genera la contradicción cuando las dos son verdades y son válidas en un tiempo, espacio y relación determinada. La asimetría agudiza más esta diferencia.

(J.L. López Follegatti, *Op. cit.*, p. 10.)

El desigual acceso a la información no hace más que alejar la posibilidad de encontrar soluciones que favorezcan a todos. Y la agudización de las posturas opuestas empieza cuando ambas partes se encierran en sus verdades. Esto causa muchas veces que gente que fanáticamente busca el bien acabe haciendo el mal. O que la ley aplicada origine muchísimos problemas que diluyen los beneficios ofrecidos.

Las sociedades viven un duelo permanente de ideas y propuestas sobre su desarrollo y democracia. Están atravesadas por una gama de "certezas" de uno y otro lado. Ello hace difícil los puntos de acuerdo, incluso en la interpretación de los actos más inesperados e imprevistos. El juicio, la sentencia y la descalificación invaden los análisis y comentarios de los líderes de opinión y de quienes toman decisiones. Pensamientos y propuestas sólidas y lógicas, definidas como justas, muchas veces no ofrecen espacio para otros puntos de vista. Frente a esto, y de manera menos visible, muchas personas de diversas corrientes espirituales, filosóficas y religiosas están ofreciendo una manera distinta de analizar, opinar y proponer: la del pensamiento conciliador, del justo medio, el equilibrio, la empatía y la visión holística. De esta manera, invitan permanentemente a que los actores consideren lo siguiente:

La minería ética y responsable comparte la vida y la historia de la comunidad en la que se desarrolla. Si construimos una narrativa minera incluyente, podemos

crear una minería generadora de equidad y riqueza. [...] El desafío es crear una ruta de acciones que nos lleven de la minería como riesgo a la minería como oportunidad. [...] El diálogo minero con conocimiento e información aceptada por los diferentes actores es condición para llegar a acuerdos estables no vinculantes. La transformación de la realidad minera en el territorio está sujeta al diálogo con las comunidades.

(Mesa de Diálogo Permanente, *Experiencias, desafíos y aprendizajes*, diapositivas 5 y 7)

La práctica del diálogo conduce a una búsqueda orientada hacia la armonización de la opinión, la comprensión del temor, las expectativas o los intereses de los actores opuestos. Para ello, se asume un pensamiento conciliador a partir de la empatía, del ponerse en el lugar del otro, y desde ahí se empieza a argumentar. Esta es una técnica discursiva que se logra con la práctica y los espacios de diálogo son escuelas para ello.

El primer paso para lograrla es salir del esquema del debate, es decir, no contraponer el argumento de uno frente al otro, sino colocar un argumento al lado del otro y desde ahí hacer posible un paulatino acercamiento. Se puede evitar decir “Estoy en total desacuerdo con lo que dices porque no es verdad” y, en cambio, expresar “Yo no sé si tenga la razón, pero qué te parece esta idea que te comparto”. Se trata de edificar un pensamiento deliberadamente conciliador, abierto a la adaptación y pendiente de los ajustes necesarios para toda idea que, una vez en marcha y con resultados visibles, requiere ser sometida al escrutinio compartido o a modificaciones que la mejoren.

La práctica del diálogo permite que, lenta pero realmente, los modos de procesar información y razonar cambien. De alguna manera, a una escala aún reducida y sin planificar, los espacios como el GDMDS del Perú han creado el clima para abordar este tipo de razonamiento. En el año 2006, luego de tener varios meses de reuniones, un pequeño núcleo de líderes de algunas ONG y empresas suscribieron el acuerdo ***Por una minería con responsabilidad social y ambiental***. El documento recibió el respaldo de una centena de miembros de nuestro grupo, pertenecientes a todos los sectores, incluidos altos cargos de empresas. Hoy puede ser suscrita por cualquier empresa o Gobierno, pero al momento de la firma aún circulaba la teoría de la conspiración de unos cuantos grupos radicales para oponerse a la minería. Estos son algunos de sus párrafos más interesantes:

2. La minería debe ser un factor de desarrollo local y nacional, y en ningún caso un enclave de prosperidad en un mar de pobreza y abandono.
3. Apostamos por el diálogo libre, voluntario y con buena fe. La forma de comunicarnos entre peruanos no puede ser solo la protesta y la violencia, ni el desconocimiento de los derechos o justos reclamos de la población.

4. Respetamos las diferencias, valoramos la diversidad cultural de nuestra sociedad y dejamos atrás posturas de negación a aquellos actores que discrepan.
5. Aceptamos la confrontación de ideas y el ejercicio de la movilización social en el marco de las leyes y el respeto a la propiedad pública y privada.
6. Promovemos y destacamos las buenas prácticas sociales y ambientales en la minería.

(Mónica Belling *et al.*, p. 5.)

En el 2010, se avanzó con otro pronunciamiento sobre un tema que luego fue considerado como el más importante motivo por el que una comunidad podría rechazar un proyecto minero: el agua. La ***Agenda por una gestión sostenible del agua, la cuenca y la minería*** fue una declaración pionera que luego se convertiría en política pública. Fue suscrita por más de doscientos líderes e instituciones de todos los sectores. He aquí algunos de sus párrafos:

La resistencia hacia algunos proyectos mineros se debe, en muchos casos, a negativas experiencias y percepciones de los actores involucrados, en especial sobre la demanda y usos del agua por la actividad minera [...].

En los últimos años, frente a los conflictos sociales y ambientales, diversos actores en zonas de inversiones mineras han venido produciendo renovados entendimientos y nuevas prácticas sobre la gestión del agua, la cuenca y el rol de la minería en la gestión en estos procesos...

Afirmamos, por lo tanto, que es posible que en determinadas condiciones, y asumiendo una actitud hidrológicamente de conservación y protección del agua, la minería puede convertirse en un actor que contribuya a la gestión sostenible de los recursos hídricos.

(Carlos Santa Cruz *et al.*, p. 1.)

Las verdades, cuando son compartidas, generan consensos. Eso es lo que nos enseña la práctica del diálogo que transforma, y esto es practicado por líderes que inspiran fe, como es el caso del padre Daniel Thurley, obispo de Chulucanas, quien en cierta ocasión se encontraba en una reunión entre gente que se oponía y que respaldaba al proyecto minero Río Blanco, ubicado en la serranía de Piura al norte del Perú. Durante largo rato escuchó los alegatos a favor y en contra. El ambiente era muy tenso y podía desatarse la violencia en cualquier momento. Todos esperaban la opinión del padre Thurley, era lo único en lo que estaban de acuerdo: el respeto y admiración por este clérigo. Esto fue lo que pasó aquella vez:

—He escuchado con atención todo lo que han dicho —empezó a hablar mientras dirigía su mirada a los presentes—, pero solo hay una verdad y quiero revelarla. —En ese momento, el ambiente se inundó de extrema ansiedad. “El padre se va a pronunciar”, se decía; “¿A quién le dará la razón?”, se preguntaban—. La verdad, hermanos míos, se encuentra repartida en pedacitos en los corazones de ustedes. Cada uno tiene esa parte de la verdad que desea tener, pero si quieren revelarla, pues les pido que abran sus corazones, pongan de lado esta cólera que respiro y se llenen de amor y confianza para encontrar el camino. —Todos sentimos la energía irradiando y, por un momento, la verdad estuvo presente en la reunión.

Este aprendizaje es tal vez el más importante y más difícil de reconocer: acerca de las emociones y las actitudes que moldean la razón y pueden ayudar a ampliar o reducir nuestro conocimiento. Dicho de otra forma, el despliegue de la razón necesita de determinadas condiciones que están más allá de ella. Al comprenderlo, se diluye la creencia de que solo ella es receptáculo de las ideas correctas.

Gastón Acurio cita a Karl Popper y nos muestra que para aprender y alcanzar verdades, es necesario un diálogo en donde uno no se sienta dueño de la verdad:

El primero es el principio de la falibilidad: quizás yo esté equivocado, quizás tú tienes razón, quizás ambos estemos equivocados. El segundo es el principio de la discusión racional: sopesar de una forma absolutamente impersonal los argumentos a favor o en contra de una teoría. El tercero es el principio de aproximación de la verdad: en una discusión que evite los ataques personales, casi siempre es posible llegar a la verdad.

(*Op. cit.*; párr. 3.)

Los espacios de diálogo, en ciertos momentos, generan el clima deseado por Popper. Se produce un intercambio en donde las palabras van y vienen, y son recibidas por los presentes sin resistencia ni filtros. Se produce un estado de conexión fluida entre la emoción y la razón.

Esta conexión también se puede lograr desde el cuerpo y cuando sucede, se alcanza la armonización de este con la razón y la emoción. Si estás cansado o muy tenso, tendrás poca paciencia y disposición para la comprensión de los argumentos que recibas. Si te sientes incómodo con una opinión, pero tu cuerpo está recibiendo suficiente oxígeno y te encuentras en un lugar adecuado, hay mejores condiciones para entender al otro. Aún no es una práctica generalizada en los espacios de diálogo, pero poco a poco se va reconociendo la conexión y cuidado del cuerpo y de la emoción como parte de la transformación a la que se aspira.

4.5 El diálogo refuerza la paz y la no violencia

La situación misma de un diálogo entre distintos, distantes y discrepantes es la mejor expresión de cómo invocar la paz y rechazar los actos violentos. Estos últimos crecen larvariamente, por lo que hoy cobra vigor la recomendación de anticiparse a ellos. Los mensajes de paz y el activismo por la no violencia son la mejor respuesta para frenarlo, y el arte y la espiritualidad refuerzan claramente este camino. La idea fundamental en este movimiento es que nada justifica un estado combativo y desafiante. Aun si no existiera otra salida para frenar el autoritarismo, la mejor opción siempre será la resistencia activa de la no violencia.

En los espacios de diálogo, los líderes empresariales, de ONG, de comunidades, de Iglesias y autoridades empiezan a comprender el inmenso valor de preservar la paz, incluso a riesgo de aceptar imposiciones fuera de la ley y ver frenadas inversiones. Soy testigo de cómo muchísimos líderes empresariales y de comunidades se expresaron y actuaron con la convicción de que nada justifica un desenlace violento, pues produce una herida que no se cierra y deja abierta la posibilidad para que reaparezcan el resentimiento y la oposición recalcitrante en circunstancias posteriores y que no tienen conexión aparente con aquello que generó el conflicto y el desenlace violento. Por esta razón, los principales pronunciamientos del GDMDS del Perú manifestaron nuestro respaldo a esta resistencia no violenta y a la necesidad del diálogo. A propósito de los lamentables sucesos de Bagua, en donde murieron 34 personas entre policías y pobladores, GDMDS del Perú emitió el comunicado ***Por un país democrático con diálogo, paz, respeto y responsabilidad de todos***, de donde rescatamos algunos párrafos:

Invocar a todos los peruanos a no renunciar al diálogo como el mecanismo democrático por excelencia, así como rechazar el uso de la fuerza, discursos confrontacionales [*sic*] y juegos de poder. No hay sociedad democrática sin diálogo [...].

Invocar a todos a buscar la institucionalización del diálogo como una herramienta fundamental en la perspectiva de desarrollo e integración intercultural como base de la democracia, la paz y el desarrollo sostenible.

(Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible; pp. 1, 2.)

También, a propósito de los sucesos ocurridos con el proyecto minero Tía María en Arequipa, Perú, y que dejaron el lamentable saldo de dos muertos, parte del pronunciamiento ***Líderes de empresas, comunidades y ONG rechazan violencia en Islay*** fue el siguiente:

Expresamos nuestra solidaridad con las familias de las personas que perdieron la vida, fueron heridas o agredidas.

Rechazamos enfáticamente todo tipo de acción violenta, intimidación y daño a la propiedad e invocamos a las diversas instituciones para que hechos como los sucedidos no vuelvan a ocurrir nunca más en nuestro país.

(Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible; p.1)

La idea de preservar la paz y frenar la violencia anima igualmente a muchas empresas, que se comprometen a no terminar involucrados en violaciones de los derechos humanos. El entusiasmo de Carlos Scerpella, empleado de la empresa Newmont Yanacocha, era contagioso cuando nos contaba los avances que estaban logrando en la aplicación de principios como seguridad y derechos humanos, que le permitían garantizar que su empresa no terminara involucrada en actos violentos contra la población opositora, y proteger la reputación y la confianza que habían logrado:

—Ya hemos tenido reuniones con los oficiales de la policía y les hemos dicho claramente con qué prácticas de contención nosotros no estaríamos de acuerdo de ninguna manera en caso de protesta de la gente. Inclusive en el caso de que un sector de pobladores se movilizara, atacara nuestras instalaciones y se generaran heridos, pues nosotros estaríamos en la obligación de atenderlos inmediatamente.

—¿Aun si ellos fueran los atacantes? —preguntamos.

—Sí, aunque nos hubieran atacado —respondió Carlos con una sonrisa de satisfacción.

El mayor temor que percibí en los líderes de la Mesa de Diálogo Permanente de Colombia fue que la minería se convirtiera en un nuevo motivo para que la violencia reapareciera o se extendiera en ese país. Una alianza entre el narcotráfico y la guerrilla con relación a la minería era una amenaza.

Muchos líderes empresariales de la minería han cambiado su forma de pensar. Su adhesión a principios como seguridad y derechos humanos han asegurado que la transformación se institucionalice —algunas ONG, como Socios Perú, han jugado el importante rol de terceros vigilantes para que estos principios se cumplan—. Las empresas, al cambiar su percepción del “oponente” —entiéndase las ONG o las comunidades—, se vieron disuadidas de recurrir a estrategias de seguridad lindantes con el espionaje.

El proceso no fue nada fácil. En el Perú de inicios del año 2000, algunas mineras recibieron propuestas de sus empresas de seguridad —dirigidas generalmente por militares retirados— para realizar el seguimiento a aquellas personas que, en el mapa de actores, estaban sindicados como enemigos del proyecto minero. Estas propuestas

fueron descubiertas y fue perjudicial para la industria, pero aquellos que no estaban de acuerdo con esta línea dura tuvieron la oportunidad de demostrar que este camino equivocado no era lo que las empresas debían considerar. Durante muchas reuniones, todo esto fue intensamente conversado en el espacio del GDMDS. Las ONG conversaron cara a cara con empresas para expresar su profunda indignación, se generaron durísimos debates. Inclusive hubo un momento en que se detuvo el diálogo, pero luego se reinició con la participación de aquellos empresarios que sabían que este error no podía volver a cometerse.

—Pero ¿por qué no los denuncian y cortan toda relación con ellos, entonces? —pregunté preocupado sobre estas empresas de seguridad a un empresario miembro del GDMDS.

—No es fácil. ¿Y cómo sabemos que ellos no nos están espiando? —me respondió y comprendí que el problema era más complejo de lo que parecía.

Otro ejemplo de cómo el diálogo aporta a la no violencia se dio durante el grave conflicto en Conga (Cajamarca, Perú), durante el cual el GDMDS colaboró en los espacios de diálogo. Ante la extrema situación —ya había cuatro víctimas y la ciudad fue declarada en emergencia porque la violencia amenazaba con extenderse—, se esperaba la llegada de algunos sacerdotes también mediadores. Omar y yo fuimos a recogerlos al aeropuerto y los acompañamos durante su misión. Semanas después no se pudo establecer el diálogo entre el Gobierno nacional, el regional (opositor al proyecto) y la empresa minera, pero los sacerdotes lograron algo tal vez más importante: detener la espiral de violencia que crecía en una región de un millón de habitantes, en donde el 65 % eran campesinos y donde había mucha gente enojada, a favor y en contra del proyecto.

Un último ejemplo: la ONG ProDiálogo es uno de los miembros de GDMDS del Perú. Sus integrantes son líderes comprometidos con la mediación y la facilitación. En cierta ocasión, invitaron a unas veinticinco personas para una cita con una delegación de monjes budistas que desarrollaban meditaciones por la paz y la no violencia. A los pocos minutos de iniciado el encuentro, nos encontrábamos todos con los ojos cerrados meditando por la paz mundial, emitiendo energía armoniosa para que esa paz suceda. No había duda de que sentíamos mucho compromiso por la no violencia y la paz, lo estábamos sintiendo en esa armonía de la mente en silencio. Qué cerca estaba el diálogo de esas milenarias enseñanzas.

4.6 El crecimiento demanda ser dialogado

La dificultad que hoy viven políticos, empresarios, líderes de opinión, consultores y los organismos multilaterales en el Perú y muchos países de América Latina es la falta de acuerdo sobre cuáles son los ajustes que se deben llevar a cabo para lograr un crecimiento equilibrado e inclusivo. Los dilemas son varios: ¿qué reformas del Estado deben producirse y cómo evitar trabar las inversiones o detener el crecimiento? ¿O cuándo es el momento para hacerlas realidad, en la actual crisis o luego? ¿Y cuál es el costo social e institucional por no producir estas reformas? Mientras más demoras se den en la solución de estas preguntas, habrá más impaciencia y surgirán nuevas razones para la confrontación. En los espacios de diálogo permanente que propongo, pueden surgir propuestas de modificaciones para un crecimiento que sea aceptado por todos o por una gran mayoría, en un consenso razonable, posible y progresivo.

Es importante destacar también que, en otros espacios promovidos por Gobiernos y personalidades, se están ofreciendo opiniones equilibradas y de alto consenso. En algunas ocasiones no son alternativas definidas, son solo acercamientos en la forma de observaciones, sugerencias y declaraciones que tratan de demostrar que es posible un crecimiento que sea paralelo al desarrollo equilibrado e inclusivo, pero es justamente el camino del diálogo el que permitirá llegar a estos nuevos acuerdos.

En ese sentido, en las reuniones donde comparto con empresarios mineros y funcionarios de distintos sectores, puedo comentar algo que me sale del corazón y que sé que van a escuchar sin interpretarlo como alarmista o exagerado: en términos de percepción, el crecimiento económico se está asociando cada vez más con el incremento del desorden, la inseguridad, la corrupción, los impactos ambientales nocivos y la desigualdad. Si esto se expande, la violencia reaparecerá abriendo paso a respuestas demagógicas o autoritarias. Estamos a tiempo de descubrir lo que pasa y producir nuevos entendimientos. Y la minería puede ayudar mucho en ello. Por supuesto, siempre he tenido el cuidado de explicar el porqué de mi última afirmación: en la minería es donde se produce el más fuerte crecimiento y también se encuentran los mejores aprendizajes.

Los empresarios lúcidos que miran a la humanidad primero y luego a sus negocios saben que esta percepción del crecimiento económico es un peligro muy real. Mucha plata hace daño a quien no está preparado para ello, eso lo puede aceptar hasta la madre que mira con dolor cómo su hijo dejó de ser cariñoso y preocupado desde que alcanzó el éxito en algún negocio. Pero entonces, ¿que no se tenga plata? ¿Que se detenga el crecimiento? Absurdo, ¿verdad? Pues aunque parezca mentira, cada vez mucha más gente está pensando en ello. La inseguridad, sobre todo, es el temor que más cubre a los peruanos. Cualquiera que tenga un poco de dinero puede ser

extorsionado. Y como cada vez son más los que mejoran sus ingresos, el temor aumenta. “Es el crecimiento”, dicen.

Por tal motivo, algo que preocupa mucho a empresarios mineros es la abrupta diferenciación que se produce entre los comuneros que se benefician por estar en el área de influencia de un proyecto minero y aquellos que no. “Verlos con sus camionetas 4x4 y saludar con cierta soberbia a sus vecinos pobres... Están generando mucha envidia y resentimiento. Bueno, no sé que puede suceder luego”, me dijo un amigo gerente de Relaciones Comunitarias, transmitiendo su preocupación en el largo suspiro que soltó al terminar la frase.

Es por esta y muchas razones que los grupos de diálogo del Perú, Argentina, Brasil, Chile, Ecuador y Colombia ponen siempre en la agenda de diálogo temas como el ordenamiento territorial, la gestión hídrica, el cambio climático, la consulta previa, el extractivismo como vía no deseada. Hay muchas voces a favor de una reflexión serena y valiente sobre la pertinencia del crecimiento regulado y consultado. También hay temores razonables sobre si esto frena y aleja inversiones. Pero más allá de las medidas que se puedan acordar, lo que fomenta la desconfianza es la incertidumbre de si los Gobiernos y sus funcionarios aplicarían estas medidas con justicia, eficiencia y prontitud.

Lo que hace difícil la conducción del crecimiento es que los Estados no están reformados, los Gobiernos deciden con mentalidades que están atrasadas y apoyadas en estructuras débiles. Todos los organismos bilaterales demandan que se produzcan reformas, pero son implacables si se pierde algún punto en los reportes del crecimiento anual. Por otro lado, cuando se decide fortalecer los sistemas de gestión ambiental, surgen preocupaciones acerca de si el Estado cuenta con los profesionales y la institucionalidad para una fiscalización ambiental ágil y oportuna, lo que deriva en la demora de la aprobación de las inversiones. Se perjudica el crecimiento de la economía.

En el Perú se ha formado la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad de la Presidencia del Consejo de Ministros. Sin duda, se trata de una buena noticia, porque es el camino para institucionalizar el diálogo. Esta oficina ha nacido para enfrentar conflictos de una manera integral, multisectorial y preventiva, y lo está haciendo bien. Está provocando que pasemos de un Estado ausente a un Estado presente. La presencia del Estado en los territorios de los proyectos se fortalece y ello beneficia a todos porque hace posible enfrentar el problema de un crecimiento que no es incluyente, que aumenta impactos nocivos y genera desigualdad. El Ministerio de Energía y Minas, entre otros ministerios, estimulado por el nuevo rol de la Oficina de Diálogo y Sostenibilidad, se ha dado cuenta de sus errores y está fomentando mesas de desarrollo en los territorios con presencia minera. Vamos camino a solucionarlo. Sin embargo, este camino es muy largo y no caben ilusiones de que el cambio se dé pronto.

A veces, en las palabras se da inicio a los cambios que luego son realidades. El lema de viaje de la numerosa delegación peruana al congreso de mineros más grande del mundo, el PDAC, fue “Perú: país minero y mucho más”. Todos coincidieron en que en el “mucho más” estaba lo más interesante. En este sentido, el acuerdo *Por una minería con responsabilidad social y ambiental* tiene mucho de acertado al no incluir el término *país minero* y más bien destacar *país megadiverso*:

En primer lugar, nos anima la esperanza de construir una visión compartida de un Perú megadiverso y democrático, trabajando juntos por la igualdad de oportunidades de todas y todos los peruanos.

(Mónica Belling *et al.*, p. 2.)

También Gastón Acurio es claro y enfático sobre las oportunidades que este reconocimiento nos presenta:

La realidad es que, como decía también Popper, no es que uno sepa más que otro, sino que todos sabemos diferente. Más aún en el Perú, país multicultural, multirracial, megabiodiverso, en donde en la medida que abracemos y celebremos nuestras diferencias, podremos progresar sin límites.

Porque el día en que cada peruano descubra que el Perú es hoy admirado por esa diversidad que muchas veces nos separa, cuando ese día llegue y celebremos juntos que somos deliciosamente distintos, ese día a los peruanos no nos parará nadie.

(*Op. cit.*, párr. 8.)

Los espacios de diálogo que producen personas e instituciones públicas y privadas como GDMDS hacen posible el acercamiento paulatino entre los participantes, y eso ayuda a mejorar el crecimiento, con buenas decisiones, porque las partes se conocen mejor y pueden ayudarse y arriesgarse a confiar. Por eso, en el GDMDS creemos en el crecimiento dialogado. En diciembre del 2014, sesenta líderes de comunidades, empresas, ONG, Estado y algunos consultores iniciaron la redacción de un pronunciamiento que describe la minería que todos quisiéramos tener a lo largo de la década que se inicia en el 2021, a propósito del bicentenario de la independencia del Perú. Estos son algunos de sus avances:

El crecimiento económico ha reducido la pobreza y ampliado las oportunidades de desarrollo para las comunidades campesinas debido, por un lado, a la conformación de empresas locales competitivas relacionadas a la minería y, por otro, al fortalecimiento de actividades productivas, tradicionales y no tradicionales, aprovechando el potencial de nuestra megadiversidad. Esta diver-

sificación económica ha sido posible gracias al trabajo multiactor, basado en relaciones simétricas y de respeto a los derechos humanos.

(Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible, Manuscrito en proceso.)

Ponerse de acuerdo en algunos pronunciamientos es algo importante, pero ampliar la forma cómo procesamos la información y la diferencia es algo más importante todavía, sobre todo al hacerlo con confianza hacia el otro, aunque se discrepe de él. Ello quiere decir que la diferencia puede persistir, pero un actor que no se siente dueño de la verdad aceptará que se aplique la decisión del otro, confiando en su credibilidad. El crecimiento dialogado no apunta al resultado, sino al proceso para asegurarlo, pero desde otro enfoque y acuerdo. De alguna manera, eso es lo que quiso decir Raúl Benavides, empresario minero:

Un miembro de una ONG, muy respetado, se paró indignado a decir que esta era una presentación llena de metas y resultados y que el expositor —yo— no entendía que lo principal es el proceso. Para un hombre que ha trabajado toda su vida en la empresa privada, donde nos ponemos objetivos y entregamos resultados, alguien que me diga que lo importante es el proceso me sonó a una locura.

Tengo que admitir que con el pasar del tiempo y conocer mejor la mentalidad bajo la que se maneja la gente en las ONG he venido a entender mejor esta posición. Ahora, si bien es cierto que sigo privilegiando los resultados, me ocupo mucho de que los procesos sean los adecuados para lograr mejor alineamiento de todos los actores.

(J. L. López, *Op. cit.*, pp. 56-57.)

El aprendizaje al respecto prosigue. Aún no hay suficiente comprensión de lo que podría llamarse un crecimiento dialogado que reconcilie libertad con igualdad —sobre eso se ha conversado bastante en los espacios de diálogo de minería y democracia—, pero es esperanzador ver cómo se están generando muchos acercamientos al desarrollo sostenible que todos deseamos. Beatriz Merino, ex defensora del pueblo del Perú, nos brinda una pista sobre la reconciliación cuando menciona lo siguiente:

Por lo general, la visión liberal es satanizada porque —según presumen sus detractores— en el fondo escamotean el apetito insaciable de los inversionistas privados por las ganancias. Nada de esto es cierto. Hoy, la visión liberal debe estar acompañada por una consciente responsabilidad social, por un respeto a la igualdad de oportunidades, lo que implica una vocación de involucrarse con el bienestar de otros, de los otros, que son legión.

(Beatriz Merino, Responsabilidad Social: la visión liberal)

Y luego propone un camino de acciones extraordinariamente difícil de creer y comprender, pero que solo en la práctica del diálogo puede revelar su viabilidad y justicia:

En rigor, no podemos dar a cada quien lo que le corresponde, ni distribuir con equidad y justicia, ni incluir socialmente a los excluidos —las diversas modalidades de la justicia— si unos hacen siempre responsables a los demás de sus malas decisiones o de su poco espíritu de sacrificio. Mejorar la situación de los que están peor implica, además de preocuparse por una distribución equitativa, que los más desfavorecidos aporten su mayor esfuerzo para superar su situación actual, educándose, trabajando más, exigiéndose al máximo; en suma, viviendo la vida como los grandes nadadores: luchando con sus propios tiempos sin perder tiempo mirando hacia el carril del costado.

La tarea consiste, en consecuencia, en extender los valores del sacrificio y del mérito individual a todos los sectores de la población, en especial al de los más necesitados. De este modo se generan los hábitos positivos de comportamiento que permiten el ejercicio de la libertad con responsabilidad y, por ende, de la igualdad.

(Idem.)

Nada más importante en este propósito que saber escuchar al que se siente excluido para luego escoger juntos las mejores decisiones a tomar. Al hacerlo, no se cae en la postura paternalista de dar al otro aunque no haya hecho méritos propios para obtener algo, sino de reconocer al individuo como un ser con potencial y con la libertad para ejercerlo. El crecimiento dialogado brinda oportunidades y ofrece caminos, pero luego de una profunda revisión de lo que ocurre al interior de cada sociedad.

5. Conclusiones

Los seis aprendizajes que hemos explicado le dan vida a la experiencia del diálogo que transforma. El objetivo más importante de estos espacios, que como hemos señalado son abiertos, no vinculantes y no formales, es contribuir, mediante la transformación de líderes diversos, con la institucionalización del diálogo en el Estado, las corporaciones, las organizaciones sociales, las ONG y toda organización ciudadana valiosa.

En los últimos tiempos se han formado espacios o mesas de diálogo promovidos por el Estado. En el Perú, eso es muy generalizado. Estos nacen para atender demandas sociales en una situación de conflicto declarado o de potencial agudización; sus objetivos son detener una posible o real situación de violencia o establecer acuerdos de desarrollo para la zona en donde se conforman. La asistencia es selectiva y acordada en conversaciones o negociaciones previas. En muchos casos, cuentan con una norma legal que los respalda.

Los espacios de diálogo abiertos y no vinculantes, por su propia naturaleza y origen, son flexibles y de alta adaptación; por lo tanto, son complementarios, se desplazan de manera paralela a los mecanismos formales de diálogo, negociación y participación que promueve el Estado, incluso cuando la población muestra su decepción por estos últimos. Sean mesas de diálogo o mesas de negociaciones, estos espacios tienen por finalidad contribuir con el Estado para que recupere la confianza perdida frente a los actores sociales, y acompañar a las instituciones formales para que encuentren respuestas a su gestión y a los conflictos derivados de ella. Ello, por cierto, supone sugerir cambios que los Gobiernos pueden no considerar en un inicio, pero que suelen ser asumidos posteriormente.

Lo que afirmo es que la calidad de la relación entre los actores de una sociedad es fundamental para producir verdaderas transformaciones sociales y, por ende, acuerdos duraderos. Sin embargo, el principal obstáculo para la validación de la metodología y enfoque que propongo es su aparente ausencia de utilidad y eficacia para enfrentar los problemas y recoger los intereses de los actores concurrentes. Creo haber demostrado que esto no es así, que los seis aprendizajes son el cimiento de una nueva gobernabilidad que se aloja en la esencia misma de la conducta humana y sus instituciones. No se trata de un acto declarativo poco aplicable, este diálogo transformador es herramienta y enfoque, metodología y nueva actitud.

Capítulo III

Recomendaciones para la práctica del diálogo

La práctica del diálogo que transforma tiene como fin desarrollar el potencial de las personas a partir de una interacción basada en la tolerancia, humildad, mente positiva y paciencia, en especial con quienes tienen intereses dispares. Ahora bien, la mayoría de las personas considera que el problema no es dialogar, sino hacerlo con ideas claras y propuesta definidas, y que si el otro interlocutor es capaz de entenderlas o aceptarlas, pues el valor del diálogo se hizo realidad. Otros, reconociendo la diferencia de intereses, siguen los modelos de la negociación y el debate racional como método para el logro de acuerdos. De hecho, foros como los parlamentos, los consejos regionales o provinciales y los consejos municipales están diseñados para ello. Opino que ya es hora de reconocer que la evolución global los hace insuficientes para cumplir la función que les dio origen.

El mundo está multiplicando, diversificando y expandiendo las posibilidades de vínculo entre las personas. Hoy no es suficiente el intercambio de contenidos informativos y su adecuada presentación; es importante el cómo se transmite, quién lo hace, cuándo y qué se percibe en los diferentes planos de la comunicación. Y poner en práctica esto puede ser un acto espontáneo, pero también puede y debe ser trabajado y asumido como una habilidad, una tecnología, una actitud, una disposición que se adquiere con la voluntad, el entrenamiento y el aprendizaje. Es como la madre o el padre que, luego de pedir consejo, se propone una y otra vez respirar hondo y reflexionar, con la intención de dialogar con su hijo de una manera que les permita escucharse y entenderse mutuamente. Las recomendaciones que aquí incluyo demandan este mismo cuidado para su aplicación en las relaciones sociales, además de voluntad para hacer del diálogo un valor para la buena convivencia y la paz.

Aunque existen recomendaciones generales para el diálogo que transforma destinadas a todas las personas que deseen practicarlo, se pueden diferenciar, sin caer en la exclusión, las recomendaciones que requiere un empresario de aquellas que necesita un comunero, un funcionario o el representante de una ONG. Esta diferenciación tiene una ventaja adicional: ofrece la oportunidad de que los distintos actores del

diálogo se conozcan. Mi intención en las siguientes páginas es dar recomendaciones específicas para la constitución de los espacios de diálogo, para el facilitador de la reunión y para los distintos actores sociales, sobre la base de sus intereses, prioridades, estilos de actuación y culturas.

1. Recomendaciones para la formación de un espacio de diálogo

Los espacios de diálogo son formas institucionales que se crean para compensar las debilidades de una gestión. En mi experiencia, han buscado complementar la gestión pública y han sido una forma singular de acercamiento al organizar reuniones entre actores que usualmente no tenían contacto directo, además de hacerlo de forma tal que su permanencia y modo de funcionamiento brindaran beneficios y llenaran vacíos comunicativos. Estos espacios de diálogo nacieron en el contexto de conflictos derivados de la industria extractiva, pero son aplicables en cualquier ámbito social donde existan conflictos y necesidad de convivencia y mutuas comprensiones.

A continuación, describiré los procedimientos básicos para la formación de estos espacios. Pueden parecerse a la realización usual de una reunión, pero tiene una peculiaridad: la especial preocupación que se pone en la forma cómo se relacionan los convocados en lo que perciben, interpretan y esperan.

1.1 La convocatoria

Los convocantes conforman un núcleo impulsor compuesto por dos o más personas que representan instituciones (es preferible que estos convocantes no estén involucrados con alguna de las partes en conflicto; sin embargo, ello no es una limitación). Los integrantes de este núcleo deben ponerse de acuerdo en las ideas básicas del diálogo que piensan convocar. Luego es necesario iniciar una fase preparatoria en la que conversen directamente con cada uno de los potenciales invitados a la reunión, y en la que expongan la necesidad e importancia de dialogar para acercar opiniones, personas e instituciones involucradas en el desarrollo de su industria, territorio, empresa, escuela, etcétera. En algunas ocasiones, una lista electrónica puede contribuir a acrecentar la comunicación.

Todas las personas invitadas a la reunión deben ser informadas de la asistencia de representantes de otras instituciones con los que usualmente no conversan debido a diferencias o conflictos, o por la ausencia de oportunidades para ello. Debe recordarse esto porque los invitados generalmente valoran la oportunidad de este encuentro y la consideran necesaria e importante para sus instituciones. Las dudas sobre el

desarrollo normal de la reunión se presentan en muchos de los convocados, pero suelen considerar también que la conversación entre actores distantes, diferentes y discrepantes en un espacio seguro, confiable, amable y voluntario, es de valor para la democracia, los objetivos de su institución y la gobernabilidad. De más está decir que, en la convocatoria, este es el primer principio a suscribir y reconocer.

Se pueden llevar a cabo acciones que hagan más atractiva la razón de la convocatoria, como establecer una agenda de especial importancia en las circunstancias en que se convoca la reunión: por ejemplo, alguna propuesta de ley sobre la renta de la industria extractiva, algún caso de conflicto en un territorio o un tema sobre normativa ambiental. De ser este el caso, es necesario presentar al núcleo impulsor de la agenda y relatar los antecedentes de esta. Incluir este acto en la primera reunión será el primer paso hacia la construcción de las condiciones mínimas de confianza.

1.2 Los participantes

El número de participantes para las primeras reuniones debe ser entre quince y treinta personas, y deben representar de manera proporcional a todos los sectores invitados: universidades, diversas ONG (ambientalistas, de derechos humanos, de participación, de desarrollo y políticas públicas, de manejo de conflictos y demás), Estado (autoridades nacionales, regionales y locales), sectores de la Iglesia, consultores, etcétera. Debe recordarse, sin embargo, que no siempre se contará con la asistencia de todos los actores que se desea y que esto irá mejorando progresivamente porque, al fin y al cabo, uno de los objetivos de los espacios de diálogo es convertirse en una muestra significativa de aquellos actores sociales interesados en promover el diálogo entre las esferas pública y privada.

Pondré algunos ejemplos de cómo se ha venido manejando este asunto. El GDMDS del Perú empezó sus reuniones con diez personas, ocho de ellas representantes de algunas ONG, un alcalde y una empresa. En Argentina, a dos días de la primera reunión de la Plataforma de Diálogo Argentina, la secretaria de Minería decidió no asistir y solicitó a las empresas que se abstengan de participar; sin embargo, la insistencia de la Embajada de Canadá logró revertir esta situación. En Colombia, la Mesa de Diálogo Permanente no invita a representantes del Estado hasta el segundo año de funcionamiento. La Plataforma de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible de Chile empezó con una participación bastante variada; no obstante, ahora hay actores de otros sectores que desean participar y debe evaluar la ampliación del grupo y el consecuente incremento del número de asistentes (veinticinco en promedio hasta ahora).

La experiencia indica que a medida que los espacios de diálogo se consolidan, no debe limitarse la participación de los líderes que así lo soliciten. En determinado momento, el grupo puede contar con dos espacios: uno que albergue entre diez y veinte personas, que funcione como núcleo, y otro al que asistan de cien a doscientas personas, que puede desarrollarse como un foro del diálogo. Además existen las comisiones, que son otro tipo de reuniones sobre temas específicos, y las reuniones descentralizadas. La constitución de los espacios depende de los intereses de los participantes, pues algunos prefieren conversar de acuerdo a ejes temáticos específicos, lo que resulta en una diversificación del diálogo. Por ejemplo, en Argentina se han formado tres comisiones: de consulta previa, de distribución de la renta minera, y de minería y desarrollo. En el Perú también las hay de minería artesanal, de consulta previa, y de minería y desarrollo.

1.3 El espacio

El espacio para la reunión puede ser un hotel, una embajada, una universidad, el auditorio de un ministerio o una ONG. Las primeras reuniones deben ser en lugares percibidos como neutrales; las posteriores, donde acuerden los presentes. Por ejemplo, en el Perú, el GDMDS se reunió primero en una embajada, luego se turnaron algunas ONG, empresas y ministerios, y las reuniones principales fueron en un hotel; en Brasil, fue en una sala del Ministerio de Minas en Brasilia; en Chile, en el local de la ONG Avina; en Panamá, en una universidad; en Colombia y Argentina, en un hotel; en Ecuador, en el auditorio de una agencia de cooperación. En todo caso, independientemente del lugar, el espacio debe acondicionarse de modo que los asistentes lo perciban como un ambiente poco formal y amable, donde se pueda producir una conversación como aquellas que se llevan a cabo en un café o una casa amiga.

La distribución del espacio varía de acuerdo al número de participantes, los temas a conversar, su orientación, etcétera. Sugiero estas posibilidades para grupos pequeños:

- a) En círculo. Más efectiva para grupos pequeños (menos de veinticinco personas) porque da la sensación de horizontalidad, cercanía y sinergia.
- b) En media luna. Para grupos con más de veinticinco personas, pero menos de sesenta. El facilitador puede tener un espacio diferenciado al medio de la media luna. Si además se incluyen mesas para los asistentes, el espacio adquiere un matiz más formal. Dado que esto último tiene ventajas y desventajas, se debe discernir su uso de acuerdo a los asistentes, su cultura y el lugar.

Las reuniones de entre sesenta y ciento veinte personas tienden a ser más expositivas, y las condiciones del diálogo no aparecen con facilidad. Para superar esta limitación, se subdivide a los participantes en grupos de acuerdo a diferentes modalidades:

- a) El método pregunta-respuesta. Se divide a los participantes en grupos o mesas de entre ocho y diez integrantes para trabajar un conjunto de preguntas relacionadas a sus propias experiencias —relatadas durante esta dinámica— y referidas a los temas elegidos para la reunión: minería, derechos humanos, iniciativas de emprendimiento, abordaje de un conflicto etcétera.
- b) El método del carrusel. Se conforman seis grupos para tratar rotativamente tres temas. Cada grupo aborda un tema durante quince minutos, tiempo en que los participantes deben formular preguntas y discutir respuestas. Luego se unen con otro grupo ante un facilitador que explica el tema y se reinicia el debate. Este método se aplica simultáneamente en los otros grupos, pero con los temas que les fueron asignados.
- c) El método del expositor. Los grupos se conforman con participantes de filiación institucional diversa. Dentro de cada grupo, se elige a una persona para que exponga internamente un tema desde una perspectiva específica: si es empresario, desde la perspectiva de la empresa; si es funcionario, desde la del Estado; si representa a una universidad, desde la académica, etcétera. Deben haber tantos grupos y expositores como sectores involucrados. Al terminar las exposiciones, se comparten las experiencias e ideas principales entre todos.

Imagen 1. Disposición en círculo con sillas (grupos de hasta veinticinco personas).



Imagen 2. Disposición en círculo con mesas o carpetas (grupos de hasta veinticinco personas).



Imagen 3. Disposición en media luna sin mesas (grupos de hasta sesenta personas).



Imagen 4. Disposición en media luna con mesas (grupos de hasta sesenta personas).



1.4 La reunión: las reglas y los principios relacionales

La reunión debe ofrecer condiciones de fiabilidad, seguridad y comodidad. No se convoca para la solución de algún conflicto aunque su existencia sea la motivación para llevar a cabo la reunión. Esta es la parte más difícil que debe ser sorteada: la tendencia de los asistentes a instrumentalizar una reunión de diálogo para dar las quejas y demandas que se tienen pendientes a las empresas, para que el Estado reciba respaldo en su actuación, o para que las empresas se encuentren ahí, den soluciones a conflictos y viabilicen inversiones. Todas estas necesidades son justas, pero deben ser atendidas de otra manera. Tal vez de aquella manera que estos espacios de diálogo inspiran.

La primera reunión es esencial porque sienta los fundamentos para el desarrollo del grupo de diálogo. De ella dependerá que los participantes se convenzan de la necesidad de esta práctica y decidan seguir acudiendo a las citas. Por tal motivo, es necesario seguir algunas pautas que la ordenen.

Al iniciar la primera reunión, el facilitador debe explicar las razones de la convocatoria. Luego debe pedir a los asistentes que, en aproximadamente tres minutos, se presenten, tanto de manera institucional como personal, y que compartan lo que esperan de la reunión. Este momento es importante, pues con las intervenciones de cada uno se hará evidente la variedad de personas presentes y se producirá un primer impacto: repararán en que personas distintas, que nunca estuvieron juntas, ocupan un mismo espacio para dialogar. El facilitador debe dar la bienvenida a todos personalmente y estar atento a los aportes de cada asistente durante sus presentaciones, de modo que pueda resaltarlos cuando sea conveniente.

Durante el desarrollo de la reunión, el facilitador y quienes conducen el espacio de diálogo deben contemplar dos planos de acción:

- a) El tratamiento de la agenda y de los temas relacionados con el desarrollo, el Estado, la economía, los conflictos, etcétera. Al inicio de la reunión, parecerá que esta es la principal razón de la existencia del espacio, pero luego se evidenciará que no es así.
- b) El desarrollo y respeto de las reglas y principios relacionales por parte de los participantes del espacio. Este tema se revelará en su total importancia luego de las primeras reuniones.

Los reglas relacionales se refieren a las reglas de funcionamiento del grupo, tales como el respeto entre los participantes; cómo se hace uso de la palabra (exponer sin personalizar ni acusar, respetar el orden de las intervenciones cumpliendo con los

tiempos); recordar que no se vota y se busca el consenso; el cuidado de no difundir lo conversado en esta reunión, entre otras. Por otro lado, los principios relacionales se refieren a las actitudes a tomar durante las reuniones: escuchar atentamente; creer en la buena intención de los asistentes; recordar que nadie es dueño de la verdad; no suponer; reconocer las diferencias y tener la voluntad, tolerancia y paciencia para aceptarlas y entenderlas; ser positivos para ofrecer propuestas y salidas; dejar de lado la soberbia y procurar actuar con humildad.

Esta es otra de las razones por la que la primera reunión es muy importante. Los asistentes deben conversar con sumo cuidado estas reglas y principios, acordarlas expresamente y registrarlas en un documento escrito. Su cumplimiento marca la diferencia con otro tipo de asociaciones: la práctica reiterada de estas reglas y principios hace posible el cambio personal e institucional, y permite que las agendas que se adopten sean viables y produzcan los consensos y los entendimientos deseados.

Lo que se tiene que demostrar sutilmente es que la experiencia de intercambio que se vive entre los participantes es tan importante como los temas de agenda que se abordan. No solo es importante la palabra dicha o las razones intercambiadas, sino la emoción, la actitud y las sensaciones vividas y percibidas. Ello implica que las personas se abran durante la reunión. Tal vez no ocurra en la primera ni convenga promoverlo desde el inicio, pero sí sucederá en los siguientes encuentros. De esta manera, los principios relaciones apuntan a la transformación de las actitudes, y ello ayuda a la comprensión mutua. Durante la primera reunión, es el discurso del facilitador el que debe destacar que las personas con intereses distintos no solo se ponen de acuerdo con las razones que intercambian, sino con la confianza que generan, y esto último es una decisión que proviene del corazón y la mente. Es una decisión con riesgos que todos deben atreverse a tomar.

En el GDMDS del Perú, el intercambio de la razón y la emoción se fomenta y practica con la ayuda de algunas disciplinas como el yoga, Pilates, y los rituales andinos. Se trabaja el diálogo desde el cuerpo con ejercicios que los asistentes realizan para relajar sus músculos; abrirse y fluir con la respiración; alcanzar estiramientos y movimientos rítmicos para la mejor práctica del diálogo. La razón más sencilla por la que estos ejercicios dan resultados es que el cerebro tiende a agotarse cuando se satura de intercambios racionales; además, la desconfianza y la carga de tensiones que cada asistente lleva consigo abruma. Ambas puede ser mitigadas con estas dinámicas de armonización mente-cuerpo. Pueden ser complementadas con capacitaciones orientadas hacia el diálogo interior, que incorporen rituales, sabidurías y música de los antiguos americanos: incas, mayas, indígenas del norte de América, etcétera.

1.5 Coordinación final y próximas reuniones

Durante la reunión, el facilitador debe recoger todas las ideas que parezcan útiles, pues hacia el final de la reunión debe pedir que cada comisión las exponga, con el fin de redondearlas en esa presentación.

El último punto de la agenda es acordar la continuidad del espacio de diálogo. Lo primero que debe hacerse es designar un núcleo coordinador entre todos los participantes. Aunque la experiencia indica que suele ratificarse al grupo convocante, también cabe la posibilidad de que se invite a otras personas o representantes de instituciones importantes. En cualquier caso, se debe destacar que este espacio de diálogo es de todos y no pertenece a particulares. Otra sugerencia más: considerando las próximas reuniones, se debe proponer que los participantes que asistan sean los mismos allí presentes, pues se trata de una reunión de personas que van generando aprendizajes y relacionándose.

Lo segundo que debe hacerse es acordar un punto a tratar en la siguiente reunión: una política pública, un caso de buena práctica o de conflicto, un tema de desarrollo o de derechos ciudadanos. También debe evaluarse si es necesario invitar a otras personas para su desarrollo. Luego de llegar a un consenso, se establecerá la siguiente reunión. Por experiencia también, es mejor que esta no sea ni muy cercana ni muy lejana: uno, dos o tres meses de intervalo estará bien. Además, se puede incentivar que el grupo se involucre preguntando quién puede ofrecer un local o espacio para ella. Y así, la próxima reunión queda pactada.

La próxima reunión y las que continúen deben abrir la etapa del acercamiento entre los actores asistentes. En primer lugar, el espacio invita al intercambio y la diferenciación de las ideas expuestas. La armonía no será producto de la abstención de las diferencias; todo lo contrario, nace de la comprensión de estas y el reconocimiento de que no son producto de la mala intención. Si esto se realiza de una manera ordenada pero ágil, los asistentes se irán con la sensación de que han asistido a una reunión diferente, interesante y poco usual.

2. Recomendaciones para el facilitador del diálogo

El facilitador del diálogo es aquella persona que tiene el encargo de conducir reuniones y animar grupos diversos con el objetivo de revelar a los participantes el potencial de sus conocimientos y la virtud de sus emociones, a partir del reconocimiento del valor del diálogo. Las que siguen son algunas sugerencias y reglas básicas que el facilitador deberá tener en cuenta al guiar un diálogo que transforma.

2.1 Descubrir la riqueza en el diálogo de los participantes

El facilitador del diálogo crea el clima para que quienes participan en él hablen, se suelten y sientan que son escuchados y valorados. La habilidad del facilitador es la de identificar y recoger de cada intervención frases fundamentales que luego serán parte de un discurso armonioso y revelador construido por todos en esa reunión. La información y los instrumentos con los que cuenta un facilitador solo se aplican después, adecuándose a los resultados de la provechosa conversación que ha generado.

Esto no es fácil, pues no se trata de solo escuchar al participante y dejarlo intervenir en aparente gesto participativo, sin encontrar algo significativo en lo dicho o, peor aún, pidiéndole que escriba en un cartoncito lo importante. Es necesario dejar que fluya el diálogo hasta que se muestre su riqueza y profundidad, pero se debe estar muy atento, tener una buena memoria o un sistema de registro para recordar cada palabra y gesto interesante que luego pueda retomarse resaltado, a fin de generar una nueva reflexión.

En las decenas de talleres y reuniones de diálogo que me ha tocado facilitar, he podido identificar los componentes de este método. En primer lugar, el facilitador debe abrirse totalmente a lo que expresan los participantes, y debe hacerlo desde un convencimiento legítimo: admiración genuina por los participantes y sus saberes, aunque no tengan formación académica o provengan de poblaciones humildes.

En segundo lugar, los asistentes perciben cuándo el facilitador está realmente emocionado por lo que espera escuchar de ellos. Por eso, si la situación es propicia para la escucha, se produce un vínculo de afecto y comienza el intercambio.

En tercer lugar, el facilitador debe relacionar y ampliar el significado de lo dicho. Por ejemplo, en algunas reuniones a las que asistí, los participantes evangelistas solían usar frases bíblicas. Yo me encargaba de recogerlas y referirlas al tema del taller.

En cuarto lugar, se debe encontrar lo que llamo el momento de sincronización; es decir, identificar cuándo la reunión ha alcanzado un estado de emoción y conocimiento colectivo gracias a todo lo dicho y compartido, y continuar el diálogo para recoger la riqueza de cada idea u opinión.

Es muy importante recordar que en cierto momento el participante se preguntará si aquello que el facilitador recoge y repite es lo que había dicho momentos antes. Un buen facilitador sabe que sí lo es, aunque lo expresado ha sido pulido, desenvuelto y expresado con otras palabras.

2.2 Abrir el canal de la emoción para que la mente se relaje

Usualmente, las intervenciones están cargadas de racionalismo e impersonalidad. Esto sucede porque la primera resistencia es a hablar de uno mismo. Se prefiere opinar sobre el otro y sus errores, abusos, injusticias o conflictos, sea el Gobierno, la empresa, el dirigente, etcétera. Cuando este hablar del otro se torna recurrente y está dirigido a encontrar la responsabilidad en los demás y no en uno mismo, las personas no aprenden y solo refuerzan su encierro emocional y sus propias creencias o prejuicios.

Para abrir un diálogo diferente, tenemos que invitar al participante a que cuente de sí mismo, relate su experiencia, sus éxitos o fracasos, que comparta sus dudas, sus temores y también sus logros. Las mujeres acceden con más disposición y el facilitador se puede apoyar en ellas para motivar al grupo. Ellas pueden hablar con fluidez de lo que les sucede porque están acostumbradas a hacerlo. El facilitador debe trabajar la dimensión emocional para abrir paso a un diálogo entre mentes abiertas y corazones dispuestos. Durante el diálogo, puede hacer uso de ejercicios y dinámicas para producir esta conversación que involucra a la mente, el corazón y también el cuerpo.

2.3 Inspirar la elaboración de preguntas

La propuesta metodológica y su camino de valor se inician con preguntas, no con definiciones. Una buena pregunta abre el paso hacia una mejor respuesta; mejor aún, saber formularlas abre el camino al nuevo conocimiento. El tipo de preguntas

que nos hacemos influye dramáticamente en nuestra visión del mundo y en lo que es posible para nosotros y para nuestras instituciones. El mundo de las preguntas es el mundo de las posibilidades. Las preguntas abren la mente y cuestionan paradigmas, de ahí que los grandes éxitos sean el resultado de grandes preguntas. Cada uno tiene la posibilidad de escoger el camino que quiere tomar porque posee el poder para cambiar las preguntas que se hace. Pero ese poder requiere práctica y, algunas veces, coraje.

El facilitador no debe demandar que los participantes elaboren respuestas, sino preguntas. Y lo primero que debe resaltar es que si cada quien cambia lo que se pregunta, empieza a cambiar su vida. Por tal motivo, el facilitador debe promover en los participantes la voluntad de hacer el tipo de preguntas que los lleven a explorar, descubrir, innovar y cooperar. Una primera recomendación para alcanzar tal fin es proponer a los participantes que se hagan y respondan tres interrogantes: "¿Quién soy?", "¿Dónde estoy?" y "¿Qué quiero?". Estas preguntas están orientadas a la comprensión del sentido profundo de la vida que todos adquieren en algún momento.

La segunda recomendación se orienta a la mejora de la capacidad para escuchar y observar más allá de lo que se percibe a primera vista. Si se escucha sin adelantar juicio, se oye más. Si se observa sin intencionalidad, se puede ver más. Si se aprende a escuchar, se sabe observar, y si esto se hace, el entendimiento crece. Para lograrlo, se requiere dirigir la paciencia, la tolerancia y la humildad a este acto de mejora del conocimiento y el entendimiento. De esta manera, estas actitudes no son solo atributos para una buena conducta ciudadana, importante de por sí, sino métodos para comprender mejor y proponer mejores prácticas de buenas relaciones en el territorio donde se habita, en el lugar donde se labora o en la casa donde se vive.

La tercera recomendación busca orientar a los participantes hacia el descubrimiento de la relatividad de sus creencias y verdades. Este tema es muy delicado, pues puede dejar la impresión de que estamos cuestionándolos porque deseamos introducir nuestras propias ideas. Por tanto, se trata de vivir una experiencia común en donde todos descubran que a veces son presas de percepciones distorsionadas, emociones negativas o escondidos prejuicios. Que nadie está libre de ello.

La cuarta recomendación tiene como fin producir una adhesión de valor, es decir, un reconocimiento a que las personas acepten sus diferencias, a la propia experiencia del diálogo. Se debe explicar en qué consiste y por qué es beneficioso aceptar dialogar. Este tema debe discutirse, así como debe llegarse a un consenso con las opiniones de todos los participantes para demostrar la utilidad del diálogo respecto a la convivencia humana y los resultados que genera, y proponer que eso es lo que se necesita para mejorar su rol de liderazgo, sea cual fuere el campo donde actúen.

2.4 Inculcar que el diálogo es diferenciarse sin oponerse

El facilitador ofrece un conjunto de recomendaciones para que los participantes aprendan a diferenciarse ubicando el argumento propio a la par del argumento que difiere. Debe partir del supuesto de que ambas posiciones pueden convivir si son respetuosas de las reglas de la cohabitación, es decir, si reconocen que ambos carecen de la certeza de la verdad absoluta y, por tanto, la búsqueda de la opinión correcta es una experiencia de empatía, aceptación, paciencia y acercamiento progresivo. Esto es especialmente importante en lugares donde la conflictividad es alta, pues es una ayuda para los actores involucrados —empresas, Estado y sociedad civil, sobre todo en la industria extractiva— que desean cultivar buenas relaciones que beneficien a su institución, la comunidad y el país.

2.5 Gestionar las percepciones y comprenderlas

Las personas tienen percepciones y es vital que el facilitador descubra cómo se manifiestan. Las relaciones producen experiencias y estas generan realidades en las que no existe verdad objetiva y científica, sino aquella que es interpretada por la razón y las emociones. El facilitador no debe proponerse que los participantes asuman una agenda de verdades, por más justa que le parezca, sino que debe incentivar que cada quien descubra la manera cómo percibe y entiende la realidad, y cómo construye sus propias verdades sobre la base de sus esquemas de razonamiento y lógica.

Como ayuda para mi siguiente explicación, cito las ideas de Tara Bennett-Goleman respecto de algunos tipos de percepciones:

Percepción selectiva: Ver las cosas sólo de una manera, mientras se desecha toda evidencia de lo contrario. En el caso de un estudiante afectado por el patrón del perfeccionismo de a quien le va bien en un examen. Aunque recibe un comentario negativo mínimo, su mente quedará fijada en ese comentario crítico, ignorando el resto.

Sobregeneralización: Un acontecimiento sencillo significa un patrón perpetuo. Las claves de esta distorsión se encuentran en el empleo de palabras como “siempre” o “nunca”. Alguien afectado por el esquema del fracaso, que sea superado en una promoción porque algún otro tiene mejores calificaciones, se dirá: “Nunca tuve éxito en nada”.

Leer la mente: Se endilga al otro los peores pensamientos para justificar lo que hizo, y esas explicaciones arbitrarias son tomadas como si se hubiese probado que son ciertas. Tómese a una mujer con el esquema de abandono que termina esperando y esperando a una amiga que llega tarde. Mientras está ahí sentada, empieza a suponer que esa demora significa que su amiga la va a dejar plan-

tada, y comenzará a revisar las cosas que dijo o hizo que pudieran haber hecho que la amiga quiera terminar la relación.

Apresurarse a las conclusiones: Se cree que las peores conclusiones son las correctas, aunque no hay prueba real de ello. Por ejemplo, en el instante en que alguien que sufre el patrón de exclusión social entra a una fiesta, pensará inmediatamente: "Nadie aquí quiere hablar conmigo. Éste no es mi lugar".

Exageración: Un hecho trivial se convierte en una catástrofe. Por ejemplo, alguien con un patrón de vulnerabilidad notará los primeros síntomas de un dolor de garganta y, repentinamente, se convencerá de que una neumonía amenaza su vida.

(*Alquimia emocional*, pp. 142-143.)

Las distorsiones de percepción que vemos en los ejemplos de la cita anterior no son arbitrarias. El mundo emite mensajes y señas que crean climas de enorme inseguridad y ello provoca miedo, a la vez de un sentimiento de vulnerabilidad. Cada participante debe descubrir el origen de sus percepciones y el facilitador del diálogo es también un guía en este proceso, pues está pendiente de trabajar los planos de la emoción y la razón con los participantes.

Para apoyar este proceso, lo importante es lograr primero una conexión. En ese sentido, el facilitador debe prestar atención a las reacciones de los asistentes. Solo después puede buscar acercarse a ellos. Puede ser útil hablarles con un tono familiar que inspire confianza, pero sin pasar los límites le hayan otorgado. También es ventajoso lograr una identificación con los asistentes: por ejemplo, si existe alguien que ha sido dirigente político y el facilitador también lo fue, puede crearse un clima de complicidad. Otra forma es la confesión sincera del facilitador de lo difícil que es lograr el diálogo con los atributos expuestos, relatar momentos de intolerancia, impaciencia y pesimismo y ponerse él mismo como un ejemplo de todos los errores que se cometen. El facilitador tiene que demostrar que también sufre con todos un mundo demasiado indiferente, egoísta o agresivo. Otro método puede ser invitar a los asistentes a que mediten y visualicen algunos momentos que hayan vivido y superado.

Una vez que la conexión se establece, trabajar la emoción y relacionarla con la razón y sus procesos lógicos es más fácil. El diálogo tiene sentido cuando la razón y la emoción brotan, y se arma un discurso alrededor de su manifestación. Evadirlas suponiendo que lo emocional es parte de la esfera privada es un gravísimo error. Esta es una de las claves para desatar el diálogo que transforma.

3. Recomendaciones para el diálogo en la empresa

Las sugerencias que ahora presento están orientadas a empresas que se relacionan con las comunidades en el rubro de las industrias extractivas, aunque pueden ser útiles para todo tipo de actividad empresarial que genera impactos. Dado que mi experiencia viene de la minería, los ejemplos y aplicaciones que acá recojo corresponden a este campo específico.

3.1 Conocerse a uno mismo

Sharon Flynn, directora de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias de la empresa minera Río Tinto —una de las más grandes del mundo— en el proyecto La Granja en Cajamarca, Perú, se despidió luego de ocho años de trabajo con las comunidades y lo hizo dejando estos cinco consejos a todos los presentes. Los expuestos, según recuerdo, de la siguiente manera:

—En primer lugar, pide disculpas una y otra vez y otra vez. Es decir, nada de que uno tal vez podría cometer errores. ¡Los vas a cometer! Y lo importante es cómo aprender a disculparse ante las comunidades. En segundo lugar, nunca creas que tienes todo controlado. Tienes que aceptar que vivirás un estado de “intranquilidad crónica”. En tercer lugar, no te tomes mucho Kool-aid, es decir, no te creas que eres lo mejor y que lo sabes todo. No, nada que ver, incluso harás cosas que nunca creíste que ibas a hacer. En cuarto lugar, al final, el problema más importante es el agua. Si las comunidades tienen un fuerte temor sobre eso, el proyecto no sale. En quinto lugar, tómallo todo con buen humor.

Sharon tenía a su cargo ochenta personas dedicadas a trabajar con las comunidades y muchos millones de dólares como fondo social. Entonces, ¿por qué dejó estos consejos en los que dice que no se pueden controlar todas las situaciones, no se puede saber todo con certeza y que todos se equivocan, y que por eso mismo hay que hacer las cosas desde la calma y la paciencia? ¿Por qué tanta incertidumbre y vulnerabilidad? En realidad, Sharon no pretendía desalentar a nadie ni poner en dificultades las obras mineras. Es más, la minera Río Tinto es una de las más responsables socialmente a nivel global.

Recojo este mensaje en su exacta profundidad: si uno quiere hacer un buen trabajo desde la empresa que le toca representar, debe creer todo lo que dice Sharon. Se debe aprender a pedir disculpas porque es imposible no equivocarse. Y lo más importante: aprender a expresarlas adecuadamente y luego extraer sus enseñanzas. Por otro lado, ni el mejor sistema de beneficios, negociación, red de informantes, mapa de actores o estrategia de comunicación brindará la certeza del control. Es más, si llega, esta será temporal, frágil o peor aún, engañosa. Una vez que se acepta esto, es más fácil adaptarse a vivir en esta situación de "intranquilidad crónica". Para Sharon, ese estrés fue inevitable y tal vez fue uno de los motivos para su retiro, pero de todas formas, si de antemano se conocen las limitaciones que se tiene, se sabrá manejar mejor la situación.

Sharon transmite en esos consejos una visión profunda y actual sobre cómo relacionarse con las comunidades: invita a entender que lo principal es poseer una enorme fortaleza de ánimo y, al mismo tiempo, humildad para atreverse a caminar con paso seguro en la incertidumbre. Y lo hace desde su posición como colaboradora de una empresa que tiene más de ochenta proyectos y programas mineros en el mundo.

3.2 Empezar por el cambio interior

Cuesta aceptarlo y más aún asumirlo: lo que hace o define una buena relación es qué tanta fuerza interior pueden ofrecer aquellas personas que se relacionan con las comunidades. Entonces, es el cambio interior por donde debe empezarse. Las tres preguntas que se deben responder para emprender este camino son "¿Quién soy?", "¿Dónde estoy?" y "¿Qué hago aquí?". Ahora bien, podemos decir que ya sabemos quiénes somos, dónde estamos y qué hacemos aquí. Por ello, volver a responder estas preguntas tiene otro objetivo. Trabajar con las comunidades es como salir del propio mundo y entrar a otro; entonces, volverse a plantear estas tres preguntas es un acto de respeto para con los interlocutores y con uno mismo.

Insistiré: se trata de encontrar respuestas a las preguntas, pero desde un cerebro que consulta a su corazón y a su cuerpo. Y esto hay que hacerlo una y otra vez para acercarse a aquello que inspira a realizar un buen trabajo y establecer una adecuada relación con las comunidades. Puede verse como una conexión con la totalidad y también con su contrario, la nada. Suena metafísico, pero no seamos prejuiciosos, no lo es. Es como decir "Siento que soy parte del todo porque estoy en esta parte del universo y solo quiero conectarme con la totalidad". Aceptar esta invitación a una mirada interior tiene un resultado concreto: puede observarse a sí mismo y al otro, y saber si ha iniciado una buena relación o no.

El relacionista comunitario, representante de la empresa, es en esencia un productor de buenas relaciones. Su éxito depende de dos indicadores: el número de buenas relaciones que genera con los actores locales y el número de veces que ha evitado que una relación se deteriore al punto de poner en dificultades los planes de la empresa. ¿Y de quién depende eso? Pues, en primer lugar, de uno mismo; sino, nada fluye. Y como guía para ahondar en uno mismo, explico un poco más cada pregunta.

¿Quién soy? “Yo no soy nadie”, “Solo un forastero”, “Un visitante incómodo”, “El que anuncia”, “La que teme”, “El que se quiere ir”, “La que sola está”, “El que se esforzará”, “La que extraña”. ¿Pero quién soy? Lo que se necesita para llegar a la respuesta es una actitud de humildad. Al reconocer que en esencia no se es nadie —en el sentido de ser parte pequeñísima del todo— se tiene ya disposición para conectarse con los otros. Si se cree y se siente así, los demás lo notarán y se acercarán. Y esto lo saben muchos relacionistas comunitarios que se relacionan con respeto y autenticidad.

¿Dónde estoy? “En un sitio de miradas que no comprendo”, “En un lugar de tránsito”, “En la soledad y el frío”, “En un punto de mi crecimiento”, “En el punto de la urgencia de los resultados”, “En el punto de presión entre arriba y abajo”, “En el punto de lo nuevo, totalmente nuevo”, “En el borde”, “En un punto de desafío”. ¿Pero dónde estoy? La actitud que puede desarrollarse al responder esta interrogante es la tolerancia, que consiste en aceptar las diferencias e incluso las hostilidades del lugar, personas y clima donde se está. Al cultivarla, se obtiene la oportunidad de descubrir y eliminar estereotipos y estigmas asociados con personas a las que vemos y nos ven como diferentes (por ejemplo, los pobladores y las comunidades impactadas por la minería).

¿Qué hago aquí? “Trabajo por mi reivindicación”, “Comunico, comparto y genero acuerdos... al menos, eso creo”, “Hago las cosas con la mejor intención y esfuerzo”, “Hago la parte difícil que muchos no entienden”, “Hago lo más importante para ellos”, “Hago que la crisis no llegue”, “Me hago cargo de las expectativas”, “Hago cosas que nunca creí que haría”. ¿Pero qué hago? Dejarse llevar por esta pregunta permite deambular y luego fluir en la búsqueda de nuevos entendimientos aunque estos se alejen una y otra vez. Puede que uno se sienta seguro de haber hecho las cosas bien, pero nuevamente surgirá la duda de qué se está haciendo. Esto desarrolla paciencia, importante actitud que sobrevive si se le permite. Y cuando ocurre, la misión para con los pobladores y comunidades aparece con total claridad.

En realidad, podrán surgir muchas respuestas a las preguntas que planteo, no hay forma de llegar a lo que realmente sentimos en el primer intento. Ahora bien, no es saludable ni prudente creer que no necesitamos formularnos estas preguntas. Aunque se obtengan las mismas respuestas, es necesario repreguntarse. En los momentos más acelerados del día, es bueno darse cuenta, ponerse alerta, bajar el ritmo, hacer un

alto, acordarse incluso de las palabras de Sharon, mostrar la fortaleza de la humildad, practicar la paciencia y exhibir la tolerancia.

3.3 Practicar el desapego

Para describir el desapego, recuerdo una vieja anécdota. Un gato joven le pidió a un gato viejo y sabio que le indicara dónde quedaba la felicidad. El gato viejo le respondió que estaba en la punta de su cola. El gato joven, extenuado luego de darse vueltas y vueltas, fracasando una y otra vez en su intento de tocarse la cola, regresó donde el gato viejo. Le reclamó que fue injusto, pues le había indicado un lugar imposible; y añadió que, por eso mismo, la felicidad era inalcanzable. A esto, el gato viejo y sabio contestó: "No trates de alcanzarla, solo camina y ella te seguirá por todos lados".

El apego lleva a la obsesión por el resultado, motiva luchas a muerte para conseguir lo que se propuso cada participante, sea esta la solución rápida al conflicto, a la meta de producción o cualquier otro. Quienes sufren de apego desean lograr su objetivo a como dé lugar y creen que dando vueltas y vueltas lo conseguirán y llegarán a la felicidad. Aunque suene paradójico, esta persecución del resultado no es beneficiosa para la eficacia del equipo, pues, a la larga, redundará en rigidez mental y agresividad reorientada al interior del grupo de personas. Quien así se comporte, se apegará a lo conocido en su búsqueda de seguridad y negará lo desconocido; por tanto, perderá todo un campo de exploración y de posibilidades abiertas. A pesar de ser todas ellas inseguras, llenas de incertidumbre y misterio, alguna esconde la gran oportunidad de crecer.

El desapego, por el contrario, señala que para lograr cualquier cosa en la vida es necesario renunciar a la obsesión por aquello que se quiere conseguir. No negar el deseo, sino evitar obsesionarse con el resultado; algo así como evitar la exquisita e irrefrenable atracción que produce en un muchacho la indiferencia que percibe durante el cortejo a una joven. Se trata de trazar metas, establecer desafíos, actuar con vigor, pero al mismo tiempo, tomar distancia emocional y mental de los resultados y sus consecuencias.

Esta recomendación es vital para los funcionarios y gerentes que generan adicción al poder y a los resultados, y que no son capaces de tomar distancia de aquello a lo que están aferrados, impidiendo que la vida en ese espacio e historia continúe sin ellos. Es también crucial en esta época tan turbulenta, en la que el cambio es el estado principal de las cosas, y la rigidez y el apego por lo conocido son el dique que cierra la fluidez, la creatividad y la espontaneidad.

3.4 Escuchar, respetar y observar

Es difícil prestar atención y no interrumpir o evitar manifestar incomodidad hacia aquel que habla distorsionando las cosas, mintiendo o agrediendo con sus palabras. Cuando era joven, en las asambleas de sindicatos o estudiantes, se había establecido una astuta regla para cortar a quien hablaba demasiado o se estaba saliendo del punto: la gente comenzaba a aplaudir. Al principio, quien intervenía mostraba satisfacción por tal muestra de aprobación, pero después todos sabían que era señal de que ese discurso tenía que llegar a su fin. No está de más decir que aquellos que dirigían las asambleas también lo utilizaban para acallar una voz discrepante, ordenando a sus seguidores que empiecen a aplaudir.

Escuchar

No se debe presionar para encontrar respuestas, se necesita tener confianza en el efecto que genera el escuchar. En realidad, escuchar profundamente es como pelar una cebolla, una capa tras otra, hasta que se llega a su centro, es decir, al punto de lo que verdaderamente quiere, siente o espera el otro. Pero para escuchar requerimos ser empáticos, sentir las actitudes y emociones que habitan en el otro. ¡Pero, vaya, qué difícil es! A veces no se puede dominar el aburrimiento, hastío o rechazo porque se está demasiado cansado o porque el estrés ya casi nos ha hecho trizas. En esos momentos, uno no logra darse cuenta de los gestos involuntarios de fastidio que hace. Pero el que está interviniendo, sí, y puede malinterpretarlos y sentirlos dirigido hacia él. Si esto sucede, se alejará y discrepará con aquella otra persona, incluso antes de que emita opinión.

Chamaca es un distrito de la provincia de Chumbivilcas en Cusco, Perú. Forma parte del área de influencia del proyecto minero Constancia de la compañía minera Hudbay. Con motivo de la presencia y trabajos de la minera, autoridades locales y nacionales, dirigentes de comunidades, de la empresa y algunas ONG conformaron una mesa de diálogo. Luego de varias reuniones, habían llegado a un punto muerto: sus participantes no podían avanzar porque no se estaban tratando bien. Menudeaban las frases subidas de tono, las acusaciones y el desorden, y todo esto había puesto a la mesa de diálogo al borde del colapso. Luego de una reunión entre sus diez principales dirigentes y gerentes, se llegó a algunos acuerdos entre la empresa y la comunidad:

11. Ambas partes ofrecen sus disculpas por situaciones no deseadas como levantar la voz u ofender la dignidad de los funcionarios del Ministerio del

Ambiente, de Energía y Minas o [de la] Autoridad Nacional del Agua y se comprometen a no hacerlo nuevamente. Asimismo, el representante de la Presidencia del Consejo de Ministros ofrece sus disculpas por las expresiones no apropiadas del representante del Ministerio de Energía y Minas.

12. Hudbay se compromete a que sus ingenieros y su equipo técnico ofrezcan información sencilla y de más fácil comprensión respetando criterios de interculturalidad con los representantes comunales de Chamaca; asimismo, traducido al quechua.
13. Los comuneros de Chamaca aceptan no hacer redundantes y repetitivas sus intervenciones.

(Valery Niño de Guzmán *et al.*, *Reunión de Cuarto Intermedio entre los representantes del distrito de Chamaca y de la empresa*, pp. 3-4.)

Fue extraordinariamente importante reconocer esa situación y pedir disculpas. Los presentes dejaron de reclamar o acusarse mutuamente. Y la primera manifestación de esta reconciliación y nuevo respeto fue el escucharse con suma atención, en silencio, transmitiendo buena fe.

Lograr este equilibrio no es nada fácil. La actuación colectiva de las comunidades es, por lo general, muy hostil con la empresa y el Estado. Es como si quisieran recordar a los otros que ellos y sus antepasados sufrieron siglos de opresión y que el resentimiento aún persiste. Por otro lado, los empresarios muchas veces se muestran arrogantes con los comuneros, como si quisieran demostrar que ellos tienen autorización del Estado y que el diálogo con las comunidades es solo un procedimiento formal y no vinculante. Mientras tanto, el Estado quiere imponer autoridad, en especial a los comuneros, pero de acuerdo a lo que la ley le confiere en sus competencias, y no así sobre la base de la persuasión, la promesa cumplida y la presencia permanente. Entonces, actos como el de Chamaca, en el que todos piden disculpas, pueden entenderse como un acto simbólico de disculpas por todo lo ocurrido en el pasado.

Respetar

El respeto, al inicio de la relación, es más importante que la confianza. Algunos relacionistas comunitarios se confunden e invierten la secuencia: se acercan a los comuneros con derroche de afecto, familiaridad y ofreciéndoles toda la ayuda que querrán recibir. Ello, por lo general, es un mal inicio: o la relación empieza sobre la base de estas reglas y los comuneros multiplican sus pedidos y exigencias, o simplemente se cae mal por la actitud confianzuda que se exhibe. Para este caso, es importante recor-

dar que la palabra **respeto** viene de la raíz latina **specto**, que significa ‘ver’. Respetar es ver a otro. Mientras más absortos en nuestro proyecto estamos, menos vemos a los demás como realmente son: individuos con muchas capas de individualidad, facetas y decisiones.

El temor a cultivar el respeto es parecido al de escuchar: tú no controlas lo que el otro te va a decir. La frase profunda del respeto es “Te pido permiso para conversar contigo y estar aquí en tu comunidad. ¿Puedo?”. Asumir esta postura agobia a los relacionistas comunitarios porque puede ser que les respondan que no y eso no sería bien recibido por el gerente, quien tiene también que dar respuestas a otros que lo presionan. Además, aun si la respuesta fuera positiva, escuchar y respetar no implica acatar. En ese sentido, las empresas deben saber respetar a las comunidades. Al respecto, estas palabras son muy ilustrativas:

La palabra japonesa para decir *sí* es **hai**. Pero cuando un japonés dice **hai**, no quiere decir que esté de acuerdo contigo. Simplemente significa que está despierto y que ha oído lo que has dicho. Esa persona lo ha “puesto sobre la mesa”, más tarde lo considerará.

(Edward De Bono, *Pensamiento paralelo*, p. 266.)

Observar

Cuando uno sabe escuchar, aprende a observar, y cuando ello se logra, las respuestas a “¿Quién soy?”, “¿Dónde estoy?” y “¿Qué hago aquí?” aparecen en la dirección deseada. La práctica de la escucha da origen a una habilidad humana que es clave en la relación con las comunidades: la observación, esa capacidad de ver más allá de lo evidente. Es una habilidad que se adquiere cuando se decide desacelerar el ritmo, cuando las presiones y urgencias pasan a un segundo plano y es posible mirar la realidad cuadro por cuadro, distinguir sus ángulos y sus matices. Ningún conflicto se manifiesta de la noche a la mañana. Todos se anuncian y muestran sus síntomas de manera temprana, pero hay que tener la capacidad para saber distinguirlos y sentir lo que las personas están procesando como manifestación colectiva de una expectativa o de la sensación de haber sido dañados. Saber observar es la condición de una mente en quietud que se abre ante las múltiples dimensiones de la realidad, configurada a su vez por las múltiples relaciones que establecen las personas en un territorio.

Hace un tiempo, yo estaba en el aeropuerto, esperando mi maleta y el bolso en el que porto la computadora, que ya habían pasado por la revisión de rayos X. Ligeramente nervioso, me concentré en sacar rápidamente mi equipaje y mientras trataba

de guardar la computadora, ponerme los zapatos, el reloj, la billetera, la correa y cerrar el bolso, las otras canastas con equipaje avanzaban y ya me habían alcanzado, y debía mover la mía un metro más arriba. Lo tuve que hacer tres veces; incomodé y me incomodé. Luego me di cuenta de que si hubiera levantado la vista y mirado ligeramente a un costado, habría visto ante mí un espacio dispuesto para ello.

La mirada se pone fija; los oídos, selectivos; el cuerpo, rígido, y la mente se reduce cuando se entra en un estado de tensión, como puede ser el producido por una discusión con alguien, ya sea un familiar, un amigo o un compañero de trabajo. Luego del contrapunto, puede que uno se lleve la satisfacción de haber defendido o actuado de acuerdo a lo que creía justo. Pero, por lo general, aparece la sensación de haber hecho daño cuando lo que se dijo sin la calma necesaria es percibido por el otro como un acto injusto. Si cada uno de pudiera, por un instante, mirar como un observador la escena que vive, tomaría mejores decisiones y evitaría desenlaces no deseados.

Un amigo, que trabajó en una empresa minera y con las comunidades durante muchos años, me dijo en cierta ocasión: "Hay algo que agradezco y que aprendí trabajando ahí: a mirarme a mí mismo y morderme la lengua para no responder de inmediato, pues si no es el mejor momento —y yo aprendí a reconocerlos—, digas lo que digas, no será adecuadamente entendido. ¿Y sabes? Ahora lo practico con mi familia y mis compañeros; dejé de ser el gritón ansioso de antes, cuando solo mi mujer podía entenderme". Este es un ejemplo de que cuando se aprende a escuchar, se desarrolla la capacidad de observar y distinguir los nudos y detalles casi imperceptibles. Y eso es muy importante para que las empresas tomen las mejores decisiones.

El mapa de actores, en el cual se clasifica a las personas relevantes que habitan en un territorio de interés, es considerado como el instrumento que facilita el "ver" lo que sucede con los actores sociales respecto a los objetivos de la empresa. Pero estos, por más elaborados que estén, han demostrado sus limitaciones. Se pretende que una realidad que es fluida, dinámica y cambiante se resuma en un número, una matriz y una categoría. Clasificar y cuantificar brinda la sensación de certeza, pero no es suficiente para saber lo que realmente pasa o va a pasar. El relacionista comunitario se encuentra entonces en un dilema: el gerente de la empresa le exige datos confiables y claros sobre la relación con las comunidades. Él puede elaborar datos, pero sabe que nada de lo registrado está definido.

La observación tiene que ver con la capacidad de mantener la calma en momentos de tensión. Ello no es simplemente una demanda de buena convivencia, sino una condición para que se puedan identificar situaciones, gestos y actitudes que bien interpretadas ayuden a salir de un estado de contradicción o inestabilidad y tomar

con previsión las mejores decisiones. Eso sucede tanto en grandes situaciones de conflicto como en las relaciones cotidianas.

Un ejemplo: un conocido empresario minero me invitó a su casa a tomar desayuno con los gerentes del proyecto Constancia de la empresa Hudbay. En la reunión, me reclamó la difusión, en la lista de correo del GDMDS del Perú, de un comunicado del alcalde del distrito de Chamaca, zona de influencia del proyecto, que señalaba los impactos que ocasionaría este proyecto en las comunidades, y en el que demandaba una compensación porque, de lo contrario, convocaría a un paro de 48 horas: "No debiste haber publicado eso, José Luis, tú sabes el efecto que puede tener en los accionistas y en el directorio esta información. Eso afecta al proyecto y tú sabes que se están haciendo bien las cosas. Eso tienes que consultarlo". Cuando me dijo esto, salté como un resorte y aclaré que yo no tenía que consultar nada, pues era una opinión que merecía conocerse y yo tenía la libertad de difundirla. El ambiente estaba caldeado y una fuerte discusión estaba a punto de estallar. Solo cuando observé la mano de Lucho Barrenechea, exalcalde y consultor, sobre el brazo del director de Asuntos Corporativos y Responsabilidad de la minera y que le decía que me escuchara, que él confiaba en mí, pude observar los gestos y tomarme el tiempo para refrenar el tono polémico de mi intervención. Cambié mi actitud a una más calmada, que invocara a la comprensión mutua, ofrecí disculpas por el malentendido respecto de la difusión del comunicado del alcalde de Chamaca y propuse evitar satanizar al otro.

El capítulo de la relación con la comunidad de Chamaca y su alcalde pudo haber derivado en un conflicto agudizado con mutuas acusaciones. Si se ve el video donde interviene el alcalde de Chamaca, sus expresiones realmente parecen de oposición tajante a la minería. Todo indicaba que no se iban a poner de acuerdo. Además, la minera ya había logrado convenios con los otros dos distritos donde se ubicaba la mayor parte del futuro yacimiento. Los directivos de la empresa se preguntaban si había razón para aceptar una mesa de diálogo con quienes los insultaban y amenazaban. Pero de alguna manera, sin saber qué iba a pasar ni tener certeza alguna, la plana gerencial de esta empresa minera decidió aceptar el diálogo, nos escucharon y confiaron en los buenos vínculos que habían cultivado con la comunidad e incluso con el propio alcalde. "Es que una cosa es él en persona y otra frente a una asamblea. No te imaginas", me dijo uno de los empleados de la empresa refiriéndose al alcalde. Meses después, los resultados de la mesa de diálogo de Chamaca fueron satisfactorios para todos.

¿Hubiera podido advertir este desenlace el mejor mapa de actores? Muy difícil. ¿Era posible fijar el pronóstico de lo que estaba ocurriendo en una definición, en un estimado porcentual o en una categoría? Improbable. Los mapas de actores y las cifras son importantes, pero lo que realmente se necesita es un enfoque que pone por

delante la relación y el diálogo permanente entre los actores. En este caso, se optó por escuchar al diferente sin dejarse llevar por los prejuicios, y por observar, al final del túnel de lo incierto, la pequeña luz de aquel acuerdo que luego se logró.

En cada momento que se vive, se asoma un cambio significativo, y las preguntas “¿Quién soy?”, “¿Dónde estoy?” y “¿Qué hago aquí?” ayudan a encontrar el sentido de estos cambios y de la vida, pues invitan a la transformación personal. En el caso del relacionista comunitario, sirven también para enfrentar la difícil misión de relacionarse con las comunidades. Al llegar a las zonas de influencia de los proyectos, se es el visitante que habitará en un mundo distinto del suyo, en un mundo de pobladores y comunidades. Por ello, necesita preguntarse una y otra vez para entender la misión que se le ha encargado. Como dice la canción “Vivir mi vida” de Marc Anthony: “Voy a vivir el momento para entender el destino. Voy a escuchar en silencio para encontrar mi camino”. Escuchar deriva en respeto y en la capacidad de observar. Esas son las primeras reglas para moverse en cualquier lugar e iniciar así una relación que no genere odio o fricciones irreparables.

3.5 Posicionar el diálogo en la empresa

Diálogo es una palabra que suena bien y ni el más adusto gerente va a rechazar esta práctica. Es más, es eso lo primero que quieren las empresas cuando llegan a un lugar: dialogar. Nadie se opone a él, aunque pocos creen en su real efectividad para alcanzar resultados. Por tal motivo, el reto es lograr que esta práctica y sus consecuencias adquieran un valor propio en el sistema y estrategia empresarial.

Se debe considerar que el diálogo, por su naturaleza transversal y su enfoque en la actitud, no compite con ninguna estrategia o línea de acción. Cualquier operativo o acción, sean los que fueren, requieren de un diálogo antes, durante —la mayoría de las veces— y después de ser ejecutados. Lo he mencionado ya en este libro: es un proceso paralelo a cualquier otro. Este carácter inocuo del diálogo es una ventaja que se debe saber aprovechar para incluir el diálogo que transforma en la agenda de cualquier emprendimiento que decida llevar la empresa, tenga este un impacto dentro de la entidad o fuera de ella.

Del diálogo exterior al diálogo interior

Quien recibe el encargo de relacionarse con las comunidades tiene la oportunidad, debido a la experiencia que vive, de darle un nuevo valor al diálogo al interior de

su compañía. Todo el cuidado en la relación con las comunidades, que se expresa en la actitud de escucha y observación, en la empatía y el diálogo, es también importante para las personas en la empresa. Lo necesitan a pesar de que supuestamente ya todo está estructurado, jerarquizado y cada quien sabe sus funciones.

El trabajo en estancos separados, competencias excluyentes y áreas que se relacionan poco afecta a cualquier organización que se enfrenta a escenarios complejos e inciertos; en particular, a las empresas que deben conciliar con las comunidades. La adaptabilidad, la interacción y la innovación continua son hoy los rasgos de las compañías que van a subsistir. Eso lo afirman las corrientes organizacionales más reputadas en el mundo. La oportunidad que tienen los relacionistas comunitarios es poder demostrar que la interacción y el diálogo con organizaciones complejas, como las comunidades, constituyen una escuela valiosa para aprender a interactuar y generar empatía al interior de la propia compañía.

Del diálogo interior al diálogo exterior

Lucio Ríos es un ingeniero de minas, protagonista de una de las más importantes experiencias de relación con la comunidad de la provincia Tintaya en Cusco, Perú. Él relata cómo, desde 1995 hasta el 2005, se forjó en las compañías Magma y BHP, donde ejerció roles de gerencia y generó un sistema de diálogo al interior y exterior de estas. Como él lo señala, no fue un acto planificado, sino que respondió a la capacidad y liderazgo que tuvo para responder a los conflictos generados:

Al interior de las empresas a las que pertenecía en ese tiempo —primero Magma y luego BHP—, tuvimos la oportunidad de recrear ciertas directrices sobre desarrollo organizacional generadas a nivel global y las adaptamos al Perú. Nos dimos cuenta de que el trabajador peruano tenía bastante predisposición para aprender y colaborar, y entonces fue posible crear un sistema compuesto por 14 o 16 círculos denominados *grupos de trabajo autogenerado*. Cada uno estaba integrado, más o menos, por 14 o 16 personas provenientes de diversas áreas de la empresa, agrupadas por criterios de complementariedad y zona. Ellos se reunían una vez a la semana durante una hora: elegían a su líder y podían formular, proponer y conversar sobre cualquier tema referido al trabajo, a la relación entre los trabajadores y las jefaturas. Luego se recogían y alcanzaban estas recomendaciones y orientaciones según el caso.

Cada 3 meses, se realizaba un foro que reunía a unas 60 personas delegadas de los grupos de trabajo autogenerado y otros invitados. Este foro se reunía durante 3 días en la propia compañía y no en otro lugar, como Lima o Arequipa. En esta reunión, un facilitador experto desarrollaba una serie de dinámicas muy participativas orientadas a crear las condiciones para que la gente expresara lo que sentía y encontrara en la empresa un espacio donde todos se podían

escuchar. El sistema se completaba con la formación de comisiones más funcionales, como de logística, medio ambiente, relaciones comunitarias. Su composición era variada y estaba liderada por el experto correspondiente.

Tanto las reuniones de los grupos de trabajo autogenerado como los foros y las comisiones contaban con la participación de todos los niveles de dirección, desde la propia gerencia. Es decir, el diálogo generado era sumamente horizontal y lo dicho era aceptado por todos sin que nadie ejerza su autoridad, como, por ejemplo, tomar represalias por la crítica pública de un trabajador hacia un jefe. Estaba claro que ningún acuerdo o sugerencia tenía el carácter de vinculante o de directriz. Todo este sistema funcionaba paralelo a todos los departamentos o áreas del organigrama formal de la empresa. Dado que la participación era voluntaria, las reuniones se hacían luego de los horarios de trabajo y, por ello, eran consideradas como horas extras remuneradas.

(Lucio Ríos, comunicación personal)

Este es el sistema de diálogo interior que me describió Lucio. Con ello, nos presentó la evidencia de que las empresas que funcionan como un equipo que se comunica y se relaciona horizontalmente están mejor preparadas para relacionarse con su entorno exterior. De hecho, la empresa en mención pudo sortear graves conflictos gracias a que contó con los colaboradores adecuados y un respaldo corporativo basado en sólidos principios de responsabilidad social, así como la total identificación de los trabajadores con el desempeño de sus gerentes. Inspirada por estas ideas, la empresa conformó un comité de gestión sindicato-empresa, que se reunía permanentemente para ver de forma directa, abierta y precisa todos los temas referentes a la relación entre los trabajadores y sus demandas, y también a la buena marcha de la productividad y las operaciones de los trabajos. De estas reuniones salieron acuerdos, como que el sindicato se encargaría de la administración del comedor y de una empresa de transportes.

A inicios del 2000, estalló la crisis entre la empresa y las comunidades: estas últimas tomaron el campamento y se generaron destrozos. Se manifestaron violentamente los viejos temas pendientes del despojo y la violación de los derechos humanos que las comunidades cargaban desde hacía años, cuando la mina estaba a cargo del Estado. Entonces se formó una mesa de diálogo y las comisiones con las comunidades para revisar y reparar todos los daños generados. La empresa decidió invitar al diálogo a instituciones como Oxfam y CooperAcción, que otros hubieran considerado radicales anti mineras. Pero fue un acierto y ello generó un ejemplo global que hasta hoy es reconocido. Sin duda, fue un magnífico ejemplo sobre la sincronización del diálogo al interior de la empresa, con el sindicato de trabajadores y con las comunidades.

Las relaciones con la comunidad

En los últimos quince años, ha ido cobrando peso en la industria extractiva la idea de que la viabilidad del negocio depende no solo de la ley del mineral encontrado o el precio del bien a comercializar en el mercado, sino de la licencia social que se consigue en la comunidad que habita el territorio puesto en valor. Durante un taller, un jefe de Relaciones Comunitarias nos relató que en una empresa en la que había trabajado, el proyecto se tuvo que suspender por la férrea oposición de las comunidades y cientos de trabajadores fueron cesados. La queja que había recibido del jefe de Logística de su empresa fue más o menos así:

—“Tú eres testigo, carajo, de todo el apoyo que he dado; tú sabes que para mí no había hora y nunca te fallé, porque te di lo que me pedías. Pero tú nos fregaste, no pudiste hacer bien tu trabajo. Ahora, desgraciado, se paró todo, nos fregaste.” —Y mientras lo relataba en el taller, no podía dejar de mostrar su frustración con lágrimas en los ojos—. Hicimos todo lo posible, lo juro, pero no se pudo: eran miles los que se opusieron, muchos más que quienes estaban de acuerdo. Claro que nos esforzamos al máximo, pero estaba más allá de nosotros.

La pregunta que brotó en el taller fue si acaso dependía solo del área de Relaciones Comunitarias la buena relación con las comunidades. Es incorrecta la comparación que se hace a menudo con áreas como Contabilidad, Logística o Maquinarias, que pueden hacer bien su trabajo si realizan el esfuerzo y la planificación adecuada. Los insumos, los trámites, el transporte, los recursos usados no son comparables con las relaciones entre personas dentro de un territorio. Son dos planos totalmente distintos. Felizmente, eso ya lo saben las empresas y la relación con las comunidades ha comenzado a adquirir la importancia que merece.

José Chang, gerente de Relaciones Comunitarias de Barrick Gold en el Perú, realizó una presentación innovadora en una de las reuniones de Dialogando en Antamina. La idea central fue la siguiente: si la relación con la comunidad involucra a toda la empresa, tiene que involucrar también a todos los departamentos de acuerdo a sus funciones. Para explicarlo, presentó el siguiente esquema:

Esquema 1. Relación entre los departamentos de la empresa y la comunidad.



Cada una de las funciones descritas en los departamentos se realizan conjuntamente con las comunidades: garantizar el respeto de los derechos humanos, generar empleo local, apoyar a empresas comunales para su rol de proveedores locales, conservar el legado cultural, promover la salud comunitaria y solucionar temas como las invasiones de los mineros artesanales. Tradicionalmente, estas funciones estaban a cargo del departamento de Relaciones Comunitarias. Con esta propuesta, la responsabilidad es trasladada a los diferentes departamentos. Un innovador reto que requiere compromiso, entrenamiento y muchísimo diálogo.

La experiencia indica que algunas acciones favorecen el diálogo entre actores. Estos son algunos consejos:

- Asegurar la presencia del equipo de Relaciones Comunitarias y del personal de las otras áreas (Recursos Humanos, Logística, Legal, Ambiente, Comunicaciones, Asuntos Externos) en los talleres de capacitación en la empresa. Para ello, los módulos de capacitación tienen que estar diseñados de tal manera que incluyan temas de interés para cada uno de los asistentes; por ejemplo, liderazgo, diálogo, innovación, planes de vida, interculturalidad, entre otros.
- Organizar encuentros entre las comunidades y el personal que no forma parte del equipo de Relaciones Comunitarias. Esta experiencia puede generar la

empatía suficiente para el reconocimiento, la admiración y la comprensión de entre todos.

- Proponer la creación de una oficina de información, quejas y reclamos en la empresa para atender a toda la población. Esta debe actuar con autonomía, dependiendo directamente de la Gerencia General o el Directorio, y puede ser un canal eficiente para identificar todas las insatisfacciones o malos entendidos que ocurren en las relaciones cotidianas con la comunidad, a simple vista no advertidos o registrados, y que al acumularse causan la virulencia de ciertos conflictos.
- Recoger experiencias como la de los grupos de trabajo autogenerado de Tintaya y apuntar a establecer un sistema relacional de diálogo. Algunas de las actividades que pueden aplicarse son la promoción de capacitaciones de transformación relacional y personal; la organización periódica de espacios de diálogo entre las diferentes áreas y gerencias, o las pasantías, para que el personal conozca el trabajo de áreas diferentes a la suya, de manera que se aliente la generación de vínculos interpersonales dentro de la empresa para la mejora continua del trabajo.
- Conformar consejos consultivos en las empresas e invitar a participar a líderes de ONG, comunidades, consultores y personalidades que puedan proponer recomendaciones con independencia de los actores involucrados. Estos consejos podrían reunirse periódicamente con los principales gerentes de la empresa.
- Estimular el cambio de actitud hacia los demás mostrando en uno mismo los cambios que se proponen. Si los relacionistas comunitarios muestran una actitud dialogante, empática y colaboradora, hacen más creíble las acciones de diálogo que proponen.

3.6 El diálogo con otras empresas

Una de las mayores limitaciones de las empresas dedicadas a la minería es la ausencia de cooperación entre ellas. Eso ocasiona que al reducir su acción a las áreas de influencia de sus proyectos, vuelvan a cometer los errores que alguna otra empresa ya cometió, y pierdan capacidad para brindar respuestas más territoriales, es decir, respuestas que consideren el desarrollo de los centros poblados, los distritos y la cuenca donde habitan, sobre la base de una planificación integral y no solo a partir del espacio comprendido en el área de influencia.

Antamina es una empresa minera peruana que está aprovechando inteligentemente los espacios relacionales que incentiva y en los que participa. Organiza las reuniones Dialogando en Antamina e invita actores diversos para tocar temas de importancia en la relación con las comunidades y el Estado. Estas jornadas de capacitación y diálogo resultan beneficiosas para enfrentar los conflictos y mucho más baratas que contratar a una institución especializada. De igual manera, la empresa planteó la iniciativa para la creación del Centro de Excelencia y Buenas Prácticas en la Minería, en coordinación con otras empresas y el Gobierno. Además, es una activa promotora de las reuniones organizadas por el GDMDS del Perú y el Grupo de Diálogo y Desarrollo de Áncash en su zona de operaciones.

La actividad de Antamina es clara muestra de una relación activa para colocar y expandir el diálogo dentro y fuera de la empresa. Es necesario promover la conformación de espacios de diálogo entre empresas para que encuentren un espacio de colaboración donde puedan unificar criterios, compartir experiencias y realizar acciones comunes.

3.7 El diálogo con las comunidades

Respecto a la experiencia de diálogo con las comunidades, específicamente en la minería, hay temas que se deben tener muy en cuenta, toda vez que son sensibles para los pobladores y frente a los cuales no existe un marco legal satisfactorio.

Dueños del suelo y el subsuelo

Indicar con profusos fundamentos legales que la comunidad no es dueña del subsuelo donde se encuentran los minerales no es un buen punto de partida para la conversación con la población: ellos nunca dejarán de sentirse dueños del suelo y subsuelo. A pesar de que la Constitución indique que el subsuelo pertenece al Estado y, por tanto, a la nación, el comunero no lo reconoce. No es que lo refuten o lo nieguen abiertamente —saben que no cuentan con la legalidad a su favor—, pero adoptan una sostenida y silenciosa resistencia a lo que ellos consideran un derecho ancestral, fundamento de su identidad y cosmovisión holística.

Ahora bien, la empresa tampoco puede aceptar la propiedad comunal del subsuelo porque ello sería desconocer la ley. Esto los ubica en un punto precario, inestable e indefinido donde las comunidades, aunque no tienen la propiedad del subsuelo, al ser dueñas de los terrenos superficiales, tienen el suficiente poder para establecer sus

propias condiciones de aceptación del proyecto. De modo que las conversaciones se desarrollan en dos planos: el de la negociación sobre el terreno superficial y el de los beneficios por los minerales que se encuentran debajo de su propiedad. El precio por el terreno superficial es explícito y el otro, el de la posesión comunal de los yacimientos, se hace presente sin ser mencionado.

Hace quince años, los precios por las compras de las tierras se fijaban de acuerdo al valor del predio, independientemente del valor del yacimiento encontrado. Las sumas, en aquel tiempo, no eran montos significativos. Hoy esta situación ha cambiado totalmente. Las empresas no solo pagan altos precios por tierras no muy productivas, sino que acuerdan una serie de beneficios complementarios. Esto ha generado buenos acuerdos, pero no duraderos, pues ante cada nueva circunstancia, son renegociados.

Cuando le pregunté a un gerente de Relaciones Comunitarias por qué las comunidades presionan permanentemente para modificar acuerdos sobre el uso de tierras, su respuesta fue clara: “Es que ellos también leen las cotizaciones de los minerales y si ven que estos han subido, pues demandan más beneficios por las mayores ganancias alcanzadas por la empresa. El problema es que la demanda no es directa. Es decir, no solicitan renegociar el acuerdo por el incremento de los precios de los minerales — además, si así lo hicieran, nosotros no lo aceptaríamos como argumento—, sino que se inician demandas y presiones con cualquier pretexto para generar una situación que conduzca a la renegociación. En cierta oportunidad, realizamos unos sondeos para averiguar si existía agua en el subsuelo con el fin de extraerla para beneficio de la comunidad. Sus dirigentes, a pesar de las explicaciones, lo interpretaron como exploraciones para buscar minerales, y como eso no había sido acordado, dieron por anulado el convenio y solicitaron, con paros y marchas, un nuevo acuerdo”. Esta conversación, con varios planos de derechos supuestos o reales, explícitos e implícitos, y con reconocimientos tácitos, es parte del complejo entramado del diálogo con ellos. Quien se relaciona con las comunidades debe actuar prestando especial atención a esta interacción, en la que lo dicho y lo no dicho se expresan y se entrecruzan.

La mina contamina

En el Perú, en muchos proyectos mineros, se organizan comités de monitoreo y vigilancia del medio ambiente, en particular, del agua en los ríos dentro de la zona de impacto de la operación. Participan las comunidades y, en algunos casos, ellos se encargan de recoger las muestras del recurso, eligen el laboratorio que las evaluará y se aseguran de que no ocurra ninguna interferencia en este proceso. Luego analizan los resultados y los comparan con los de la propia empresa.

Los empresarios se desesperan cuando a pesar de que en la mayoría de los controles no se encuentra ninguna evidencia de contaminación, las comunidades hacen caso omiso de esto y continúan en la búsqueda de alguna evidencia de lo contrario. Existen dos razones que nos pueden explicar esta conducta: la primera es que, desde una cosmovisión holística, el agua, la tierra y el aire están profundamente integrados. La intervención sobre un cerro, en el que se abre una gigantesca cavidad —un tajo—, es ya una expresión de daño hacia el conjunto del territorio, visto como una unidad. Así, la contaminación no depende de estándares fijados por actores externos, sino del impacto sobre la tierra, el agua y el aire causado por las actividades de desbroce, excavación, voladura y remoción del terreno.

La segunda razón es más práctica: los beneficios y fondos que otorga la empresa son reconocidos como la compensación que se ofrece a las comunidades por los impactos producidos. Entonces, si la afectación es mayor, crece igualmente el monto de los beneficios a otorgar. Visto desde esta perspectiva, no resulta conveniente para una buena negociación que el monitoreo informe que no hay contaminación.

De nuevo observamos este doble discurso. La empresa no reconoce participación de la comunidad en el valor del yacimiento, pero sí le otorga fondos como si la tuviera (a ello se denomina *compensación por impacto*); y las comunidades se valen de la relación “a mayor impacto, mayor compensación” al mismo tiempo que expresan un discurso de defensa de su ambiente.

Primero, el agua; luego la mina

Hay algo que no es negociable y que no puede ser compensado ni por todos los beneficios que puedan ser otorgados: la percepción y posterior certeza de que las operaciones mineras afectarán el abastecimiento de agua para la agricultura y subsistencia de las comunidades. Si la empresa y el Estado no son capaces de ofrecer una explicación clara o entregar evidencia creíble de que ello no ocurrirá, la amenaza es justificada. El agua es vida y no se puede privar a nadie de ella.

Las empresas mineras modernas en el Perú han entendido que el principal diálogo a entablar es sobre este tema y que no caben regateos o supuestos basados en cifras y reportes. Es decir, no se trata de demostrarle a la comunidad, con profusión de datos, que el proyecto no utilizará ni un litro de las fuentes que abastecen a la comunidad. No es tampoco convincente que se diga que el proyecto usará agua de las precipitaciones y de otras fuentes, como las subterráneas, que la comunidad no utiliza. Decir esto causa más resentimiento. No se trata de demostrar que no se afectará la

disposición de agua que tienen las comunidades, sino de ofrecer más agua a las comunidades: realizar obras que represen el agua que discurre en la vertiente oriental o el mar mediante la construcción de reservorios —para aumentar el abastecimiento de las comunidades o asegurarlo en tiempo de escasez— e implementar sistemas de mejoramiento del riego.

En algunos proyectos mineros, el agua utilizada es la que tiene alta presencia de boro y es perjudicial para la agricultura; en otros, se utilizan las aguas servidas de toda una ciudad, como en el caso de Arequipa, Perú (tiene un millón de habitantes, emite 1700 litros de este residuo por segundo y lo elimina en el río Chili); otros utilizan agua desalinizada del mar, etcétera. Estas también son opciones, pero debe haber un diálogo claro al respecto, sino todo lo que después se edifique será incierto.

Ciertos beneficios dividen

Los beneficios logrados por la presencia de una empresa pueden generar división por la diversidad de reacciones que generan. Hay quienes aprovechan la oportunidad y quienes no la reconocen como tal; los que toman riesgos y son exitosos, y los que prefieren no hacerlo; los que trabajan más y los que no. Es difícil imaginarse si sentimientos de envidia y resentimiento aflorarán en estas circunstancias y de qué manera lo harán. Por ejemplo, en la comunidad de Fuerabamba (Apurímac, Perú), sus 400 miembros recibirán, cada uno, aproximadamente 750 000 dólares americanos del proyecto Las Bambas. Sus vidas cambiarán radicalmente. Pero lo que aún no puede medirse es el efecto que ello tendrá sobre las decenas de comunidades que viven a los alrededores y cuyos pobladores seguirán percibiendo de 1 000 a 2 000 dólares anuales.

Por otro lado, la mayoría de las empresas mineras en el Perú han pactado con las comunidades la conformación de bolsas de trabajo. De esta manera, entre el 30 y 70 % de los miembros de una comunidad entra a trabajar a las empresas. Es un excelente avance, pero inevitablemente produce tensión entre los que acceden a este beneficio y los que no. Lo mismo ocurre cuando las empresas ofrecen oportunidades de negocios a las comunidades, como la proveeduría local. Ello genera un enorme dinamismo económico, pero inevitablemente también una diferenciación entre los que decidan participar en este emprendimiento y los que no. Debido a esta prosperidad en algunos y envidia o resentimiento en otros, se necesita prevenir y abrir un diálogo que si bien apunte a los temas que discurren de manera abierta, lo haga especialmente hacia aquellos que se esconden en el imaginario social.

Cumplir las promesas

El esforzado geólogo que camina incansable por los campos agrestes, cateando alguna evidencia para futuras exploraciones, requiere seguir su camino sin interrupciones. Entonces, hace promesas de apoyo y aprovisionamientos de todo tipo a los comuneros para que lo dejen trabajar. Luego, cansado por su jornada, organiza el reporte de su travesía y olvida colocar lo que prometió, muchas veces porque en el territorio donde buscó no halló nada significativo y porque supone que no volverá a toparse con estos comuneros. Pero no es así: el solo hecho de decir en una asamblea que se averiguará sobre cualquier tema, aun cuando no se considera importante, es registrado en la memoria o el libro de actas. Cualquier oficio entregado siempre estará vivo, esperando su formal respuesta. Pero como esta no llega, se genera una fuerte desconfianza local hacia los visitantes que no cumplen con lo que prometen.

Una empresa minera importante del Perú vivió una secuencia de agudos conflictos sociales: descubrió que tenía cuatrocientas actas, acuerdos y ofrecimientos no cumplidos con las comunidades con las que se relacionaba. No contaba con un sistema para registrar todo lo que algún empleado de la empresa había ofrecido en distintos lugares y circunstancias —promesas que, además, el empleado nunca comunicó—. Fueron las comunidades, portando sus libros de actas o el recuerdo de lo dicho en la reunión, quienes tuvieron que ayudar a la empresa a confeccionar los acuerdos pendientes. En otra ocasión, durante una reunión con los gerentes de Relaciones Comunitarias de las principales empresas mineras, uno de ellos relató que la improvisación era tal que un solo empleado firmó compromisos con las comunidades de una de las zonas de influencia por cinco millones de dólares, sin que la gerencia tuviera conocimiento ni que el departamento correspondiente lo hubiera presupuestado.

El esquema mental del empleado de la empresa, influenciado por las comunicaciones en internet, se manifiesta cuando le parece normal decir, prometer, ofrecer sin mayor compromiso y, de igual manera, no esperar una respuesta al respecto o interpretar el silencio como si se dijera “No” o “Todavía”. Incluso piensa que nadie se debería molestar por eso si no existe de por medio un contrato establecido. Todo puede ofrecerse o esperarse.

En las comunidades esto no sucede así porque poseen una cultura oral: la palabra dicha, más aún durante una reunión, es compromiso. En la relación que se crea con las comunidades, este es un punto al que hay que prestar especial atención. En particular, es necesario saber distinguir entre un acuerdo, un pedido de solución y una idea que puede ser tratada en una reunión posterior. Y aunque las demandas son por lo general colectivas, existen también propuestas personales. Frente a esto, también

se requiere el mayor de los cuidados para establecer una relación individual que no signifique un acto de favoritismo.

Nuevos acuerdos, relaciones más complejas

En el esfuerzo por entender qué es lo que quieren las comunidades a fin de llegar a un buen acuerdo, muchas empresas mineras han establecido, luego de innumerables conflictos y negociaciones, seis acuerdos principales:

- a) Tasar las tierras en precios superiores al promedio del mercado, con el reconocimiento tácito de participación en un porcentaje del valor del yacimiento que alberga el subsuelo.
- b) Establecer altos porcentajes de contratación de mano de obra local mediante bolsas de trabajo elaboradas por la comunidad.
- c) Entregar becas a los jóvenes para su formación en institutos técnicos y universidades.
- d) Invitar a empresas formadas por la comunidad o a grupos de comuneros a que ofrezcan servicios a la minera.
- e) Incentivar los fondos cogestionados para promover el desarrollo agrícola y la ejecución de obras y programas sociales.
- f) Promover los comités de monitoreo ambiental y construir reservorios.

Estos acuerdos están cambiando la vida de las comunidades y sus dirigentes están totalmente concentrados en hacerlos realidad. No son simples demandas de más fondos, son emprendimientos que impactan estructuralmente en las comunidades. Estas, acostumbradas a tomar decisiones en asamblea, tienen que cumplir las funciones de una gran reunión de accionistas que elige directorios para conformar empresas comunales, fondos para becas, bolsas de trabajo, comités de vigilancia, entre otros. La responsabilidad que recae sobre la directiva y el presidente de la comunidad es enorme y cumplir con ella no es nada fácil: ahora tienen un poder inusual que beneficia y entusiasma, y al mismo tiempo marea, aturde y desordena.

En muchas ocasiones, se encuentran tropiezos porque la comunidad no confía en sus dirigentes o porque ellos no están preparados para asumir estas nuevas funciones. Y cuando esto último sucede, nuevas dificultades aparecen: tienen que atender a decenas de comuneros que demandan ser incorporados en la bolsa de trabajo que la

empresa ha convenido con la comunidad y en la que el presidente tiene posibilidad de tramitar trabajo para mil personas. La comunidad, por otro lado, debe afrontar reuniones tumultuosas con larguísimas intervenciones sobre temas que requieren un tratamiento técnico y que resultan difíciles de explicar ante ochocientas personas.

Hoy se necesitan respuestas adecuadas a las demandas de una comunidad que establece relaciones más complejas. Para ello, los sistemas de diálogo con información accesible, transparencia y capacidad resolutive se vuelven necesarios y de urgente ejecución, sobre todo porque estos se traducen en una clara mejora del desempeño del personal de la empresa respecto a las comunidades, pues se relacionan mejor, observan todas las dimensiones de una realidad, escuchan insatisfacciones a tiempo, etcétera.

El comunero: oposición de dos mundos

Los relacionistas comunitarios dialogan con dirigentes y comuneros que sienten la oposición de dos culturas: la modernidad, el crecimiento y el mercado, con marcado acento en el individuo; y la vida en comunidad, de convivencia con la naturaleza y con reglas de la colectividad. Son dos discursos que se deben distinguir para entender los cambios repentinos y las aparentes incoherencias de los pobladores de estas localidades.

Esta fluctuación del comportamiento se expresa de diversas maneras. Por ejemplo, es curioso que ciertos dirigentes pueden establecer un diálogo cordial y razonable con la empresa, pero cuando se dirigen a la comunidad, no dejan de expresarse contra ella usando frases como “La empresa explotadora” o “Esta gente que ha venido a llevarse nuestros recursos”. En muchas ocasiones, esto no debe ser entendido como engaño o incoherencia. Todo tiene su lógica: son las maneras de un dirigente que desea llegar a acuerdos con la empresa, pero que lidia con una población todavía profundamente desconfiada de las personas externas a su grupo y de las intervenciones en su territorio.

3.8 Los terceros y los espacios que facilitan los diálogos

En la relación con las comunidades, la colaboración de un tercero resulta muy útil y es el mejor camino, en muchos casos, para iniciar un diálogo generador de confianza y acuerdos. El tercero es la organización o persona que interviene en la relación empresa-comunidad para crear un vínculo o plantear una propuesta distinta a la de

los actores principales, con el objetivo de acercar y mejorar la comprensión de los problemas que se abordan.

Existen diversas modalidades para involucrarse y hay muchas maneras de entender el rol del tercero. No obstante, hay un error frecuente en las empresas: considerar las consultorías como una prolongación de la acción corporativa. Esto puede ocurrir si así está establecido en el contrato, pero se aleja de la idea de ofrecer una mirada que alcance planos no advertidos y de la interpretación de percepciones por profesionales independientes que no son parte de la empresa.

La empresa tiene mayores ventajas si contrata a una consultora para que tenga una presencia diferenciada y una opinión independiente, usualmente crítica de los objetivos específicos del departamento de Relaciones Comunitarias. La empresa, en estos casos, valora este rol del tercero y no somete la consultoría a sus directrices y evaluaciones; y el tercero, sea una ONG o una consultora, se compromete a ser transparente y rigurosa con los compromisos adquiridos.

Ahora bien, demostrar a las comunidades que alguien puede actuar con independencia de quien está pagando sus honorarios resulta, en ciertas ocasiones, bastante difícil. Entonces, se puede partir del acuerdo empresa-comunidad para invitar a un tercero, institución o profesional, a que participe como un especialista y asesore en la planificación, fortalecimiento, relación o gestión de alguna de las acciones acordadas entre empresa y comunidad: la ejecución del plan de desarrollo local, el monitoreo ambiental participativo, el desarrollo de proyectos, etcétera. En esta modalidad, la empresa se hace cargo de los honorarios con aprobación de la comunidad; así, el tercero contratado tiene una doble relación con el contratante y con quien aprueba la contratación, y eso le alienta para actuar desde una posición de permanente equilibrio y equidad.

Por ejemplo, en una reunión del GDMDS, Luis Barrenechea, ingeniero y exalcalde de Huallanca, pueblo minero en la serranía de Áncash, Perú, se encontraba muy contento por la labor de consultoría que había desarrollado con la empresa y las comunidades de un proyecto minero en el Cusco. Le habían dejado hacer su labor de la manera como él planteó hacerla: generando confianza con iniciativas y propuestas. “En un viaje de dos días, José Luis —me dijo—, hemos logrado que la delegación del alcalde y de las comunidades se reúnan con tres viceministros y dos directores, y con ello se han logrado compromisos para financiar proyectos sociales y productivos. Algo que tal vez nunca se hubiera hecho si se hacía de manera separada”.

Otra forma de generar la participación de un tercero, con confianza de los dos actores interesados, es que la empresa acuerde conformar un fondo fideicomiso en el banco, cuyo dinero sea movilizado con la firma autorizada del presidente de la comunidad

y el gerente de la empresa. En paralelo, se puede constituir un comité de desarrollo o algún organismo similar que adopte acuerdos sobre la participación de terceros y que cuenten con la confianza de ambas partes.

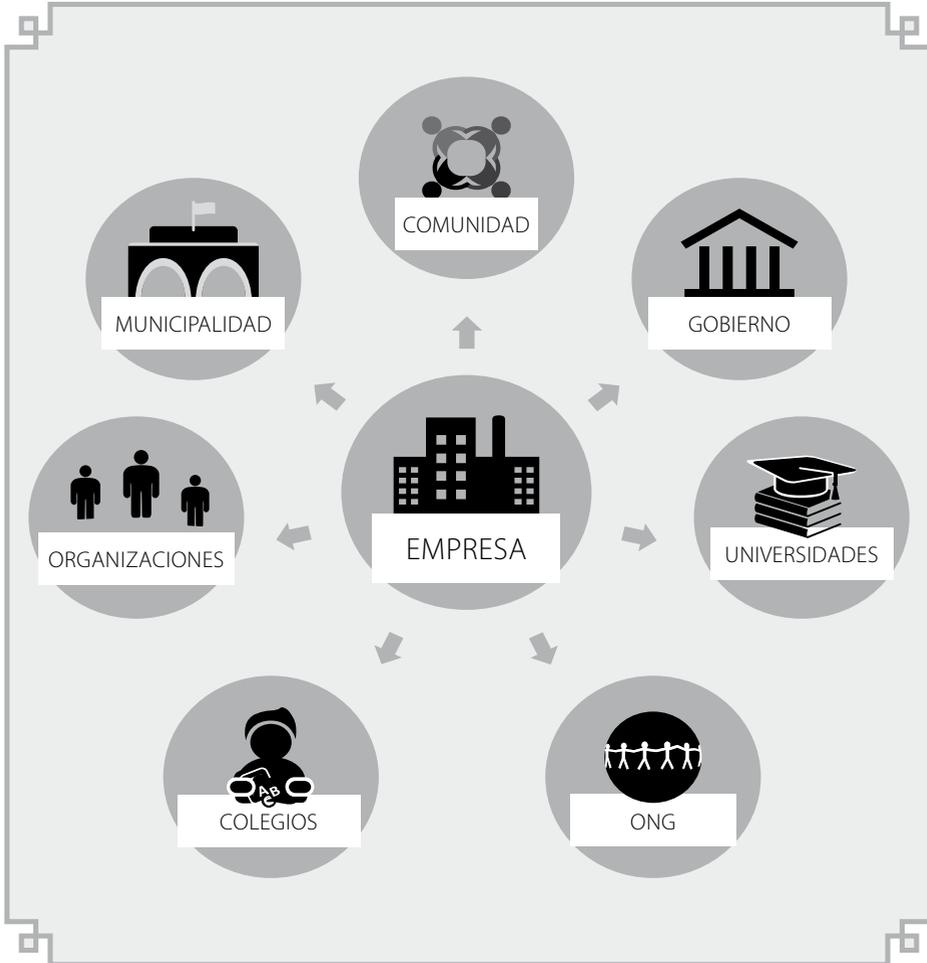
Los espacios de diálogo promovidos por la sociedad civil son lugares adecuados para que la empresa logre ciertas ventajas: encontrar las relaciones adecuadas con la comunidad, identificar a terceros que puedan colaborar en sus zonas de operaciones, y mejorar su entendimiento de las razones que originan los conflictos y la manera de encararlos. Estos espacios de diálogo son lugares seguros, amistosos y transparentes, para recibir apoyo y ofrecerlo. Al tener un carácter voluntario, no estar obligados a acuerdos y basarse en la buena fe, los que acuden a su convocatoria son personas que muestran un claro interés por colaborar en soluciones dialogadas para los conflictos y por alentar buenas prácticas empresariales y de la gestión pública. Tener reunido periódicamente a este elenco variado de gente, con claras cualidades de liderazgo y conocimiento, no es usual y constituye en un capital social que puede ser requerido por quienes reconocen su importancia. La experiencia de este tipo de espacios en siete países latinoamericanos es muestra de ello.

3.9 Abrir paso al Estado

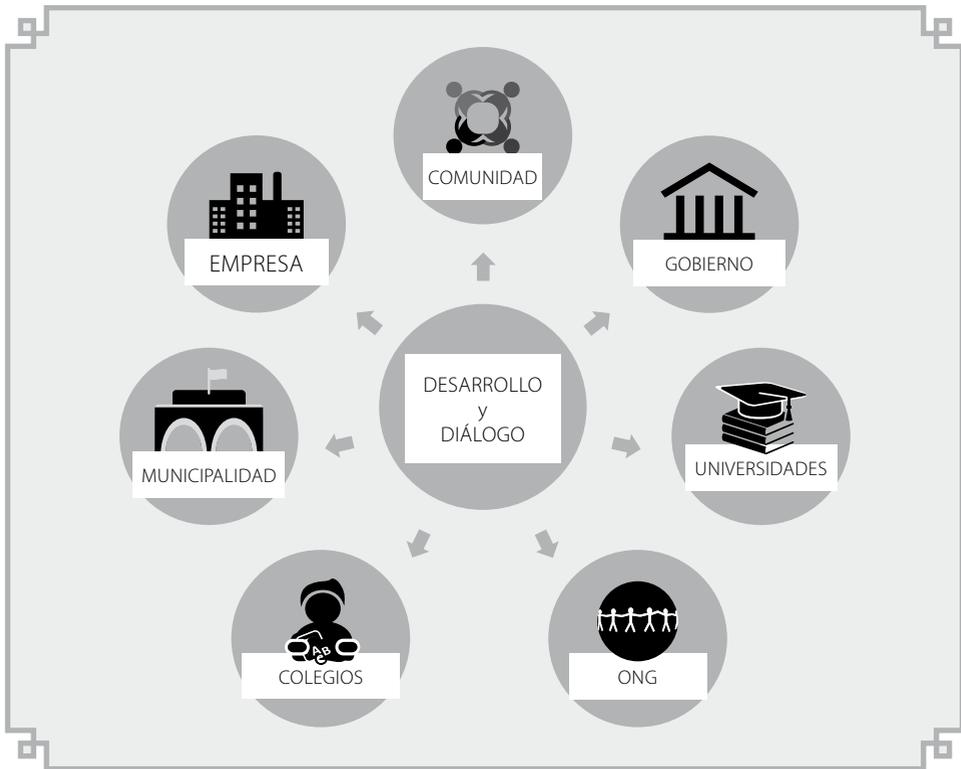
Se afirma que el verdadero tercero en esta relación empresa comunidad es el Estado y sus diferentes instancias de gobierno. El problema es que las comunidades desconfían profundamente de él, pues es visto como el padre ausente e injusto. Sin embargo, como todo hijo, anhelan que regrese. Las comunidades se sienten muy contentas cuando representantes gubernamentales están presentes y se preocupan por sus problemas. Pero si perciben que se están parcializando o incumpliendo sus promesas, su frustración es muy grande, pues sienten que ya no tienen a nadie a quién recurrir.

Muchas empresas, en particular las mineras, reconocen que se está transitando de una relación tradicional, en la cual la empresa está en el centro de la organización rodeada de las demás instituciones —comunidades, Estado, ONG—, a otra, en que la empresa es solo un actor más alrededor del desarrollo sostenible del territorio, que ocupa el lugar central.

Esquema 2. Empresa como el centro del desarrollo.



Esquema 3. Desarrollo y diálogo en el centro y empresa como un socio más.



Como vemos en los esquemas, en el primer caso, la empresa asume el rol principal de aporte al desarrollo. En el segundo, es un socio activo que participa con los demás actores en mesas de desarrollo y diálogo.

En los contextos que siguen el orden del esquema 1, las expectativas y la presión se incrementan hasta saturar y agotar la capacidad de respuesta empresarial. Esto se ha hecho más evidente desde el 2013: los precios de los minerales se han ido reduciendo y los costos de producción se han incrementado, y ya no hay muchos fondos para las comunidades. En cambio, con el desarrollo en el centro, la empresa se define como un socio y no como el actor principal de la propuesta. Para que este nuevo esquema funcione, se requiere la participación del Estado, con todas sus instancias de gobierno, mediante acciones organizativas, como las mesas de desarrollo y los comités multisectoriales. La presencia estatal es, en este caso, preventiva, con fondos y equipos especializados en promoción, lucha contra la pobreza, fiscalización, salud y educación. De esta manera, los empleados de las empresas ya no solo se concentran en disponer de fondos propios para una buena relación con las comunidades, sino que deben aceptar los diálogos multiactor y la presencia de los programas sociales del Gobierno.

4. Recomendaciones para el diálogo en las ONG

Las ONG pueden cumplir el rol de terceros, constructores de puentes y articuladores, que se requiere para abrir caminos de diálogo. De hecho, algunas lo vienen haciendo. Las experiencias de los espacios de diálogo en la minería dan cuenta de las acciones que pueden realizar instituciones pequeñas no sujetas a representación y adaptables como las ONG. Buena parte de mi experiencia laboral proviene de las ONG y ello me ha permitido ejercer un liderazgo que se ha nutrido de la relación con actores que son opuestos entre sí. Sin embargo, en las ONG, la práctica del diálogo con tolerancia, humildad, paciencia y mente positiva no es fácil de asimilar e incorporar a sus modos de relacionarse. Existe, desde mi punto de vista, una serie de paradigmas y prejuicios que, sin proponérselo, provocan una especie de encierro mental, limitado por las fronteras de lo que uno cree justo y no quiere traicionar.

4.1 Repensar los derechos frente a los deberes

Importantes ONG del Perú fueron invitadas a una reunión del Banco Mundial para recoger opiniones sobre una propuesta de participación ciudadana en las operaciones de este organismo. Desde Washington, tres representantes del banco iniciaron la teleconferencia; luego se dio paso a las intervenciones. La primera de estas aclaró que la participación no era una opción, sino un derecho; la segunda, tercera y cuarta intervención ratificaron lo dicho, como si desearan expresar con claridad lo que distingue al enfoque de una ONG: los derechos.

Cuando intervine, opiné que la idea de participación indicada por el Banco Mundial no solo resultaba, en el 2014, poco novedosa para la complejidad de los desafíos existentes, sino que el hecho de que las ONG insistieran, de manera casi automática, en resaltar los derechos sin revisar el contexto no era nada alentador. Para sustentar esta idea, mencioné que en el Perú existen muchísimos dirigentes que, en el camino de la expansión de sus derechos, han caído en la corrupción, el chantaje y la extorsión. Y cité algunos ejemplos: el caso de los sindicatos de construcción civil, que en su larga lucha por alcanzar el derecho al trabajo y la administración de las bolsas de trabajo, se convirtieron, por obra de sus dirigentes, en un escenario de corrupción y disputas sangrientas por el control de los cupos y puestos de trabajo que exigían a los empresarios; el caso de los dirigentes de las juntas de usuarios, que en la lucha por el dere-

cho al agua, se habían transformado en una burocracia que conservaba favoritismos y consentía malos usos para beneficio propio; a las rondas urbanas, que haciendo uso del derecho a la administración de la justicia desde las costumbres y valores locales, extorsionaban mediante cupos a los comerciantes y ejercían violencia sobre quienes discrepaban o desarrollaban actividades que ellos consideraban lesivas; y así, entre muchos otros casos similares.

Ningún asistente manifestó su opinión respecto a lo que dije y las representantes del Banco Mundial evitaron pronunciarse sobre un tema que, según ellas, les correspondía resolver a las ONG. Desde mi punto de vista, se estaba evadiendo un tema que considero crucial: el balance entre derechos y deberes en la ciudadanía y el rol de las ONG al respecto.

Desde luego, el crecimiento desordenado y sin reforma de las instituciones públicas ha creado las condiciones para que estas distorsiones crezcan. Sin embargo, a la luz de este desbalance, es importante preguntarse por qué el enfoque de los derechos no fue suficientemente consistente respecto de los deberes que también deberían cumplir los ciudadanos para evitar la corrupción y los favoritismos de las cúpulas dirigentes, hoy extendidas. ¿Qué responsabilidad compete a las ONG en todo esto? Pero, sobre todo, ¿qué es lo que hoy pueden hacer para corregir y mejorar esta realidad?

Las ONG portan la herencia de las posiciones de izquierda y han trabajado duro para que las personas logren acceder a sus derechos. Esto se tradujo de diversas maneras. En numerosos sectores sociales, creció una cultura de confrontación sustentada en la idea de que las luchas son las que abren el camino al ejercicio de los derechos frente a Gobiernos y empresas definidas como explotadoras y antipopulares. Otros sectores comenzaron a apreciar valores como la libertad, la democracia y la ciudadanía, sin dejar de ejercer la movilización social.

Es indudable que las ONG han cumplido un gran rol en esta transformación. Pero lo que necesitan ahora es volver a revisar su misión y comenzar a generar un diálogo al interior de ellas y con los otros, es decir, con aquellos que consideran equivocados. Pero requieren liberarse de ciertos prejuicios y paradigmas, y reconocer que, en el tema de los derechos, algo se desarrolló sin el debido equilibrio.

La nueva misión de las ONG consiste en revalorar los deberes, felicitar que se incluyan en la formación ciudadana, demandar que la gente los cumpla respetando la ley, y destacar el esfuerzo y trabajo que cada ciudadano, de manera individual, debe asumir. Esto no significa, como algunos concluyen con prejuicio, que se está validando el *statu quo* y trasladando a la sociedad una responsabilidad que le compete al Estado. El enfoque de deberes y derechos requiere ser repensado incorporando propuestas

de acción que impacten en la práctica de un diálogo que comprenda el derecho a ser escuchados y en el deber de escuchar al otro, que piensa y actúa diferente.

4.2 Cultivar un pensamiento abierto, sin negativismo

El negativismo es tanto un sentimiento como una perspectiva de análisis. Se refleja principalmente en un juego de espejos que indica un análisis comparativo implícito. Se trata de un contraste, pero no entre dos casos distintos, sino entre lo que, de un lado, la teoría sociológica, económica o política sostiene y, de otro, lo que supuestamente sucede en la realidad nacional. Al establecerse la comparación entre el tipo ideal de sociedad, desarrollo, partido, gobierno, gremio, líder o clase social se concluye que en un país como el nuestro predominan las carencias, porque la realidad dista considerablemente del modelo de referencia.

(Francisco Durand, "Crítica al negativismo")

Los líderes de las ONG pueden alejarse del negativismo del que habla Durand, tienen todas las condiciones para ello. Si dejaran de ser negativos, podrían, por ejemplo, sentirse orgullosos de los niveles de desarrollo y la disminución de la pobreza que el Perú ha logrado en los últimos veinte años (se redujo del 58 % en 1990 al 22 % en el 2014); incluso, reconocer su aporte en estos logros. Muchos líderes característicos de las ONG, en lugar de reconocer esto, tienen como primera reacción el negar y relativizar estas estadísticas. Recuerdan que la pobreza rural es todavía muy alta, que ciertos departamentos siguen siendo muy pobres, que estos resultados son un fenómeno urbano, que los indicadores que se muestran no tienen en cuenta otros de suma importancia o, peor aún, dudan de las cifras emitidas por los organismos oficiales.

Ellos entienden esta incredulidad como vigilante y crítica. Pero al exagerarla, no se permiten reconocer que los Gobiernos, anteriores o actual, que han promovido el liberalismo puedan ser responsables también de estos resultados favorables. Este enfoque oscurece un mérito que es totalmente demostrable: que las ONG, junto a las iglesias, la cooperación internacional y los organismos multilaterales, han cumplido en los últimos veinticinco años un gran rol en la lucha por la reducción de la pobreza y en la promoción del cambio en salud, alimentación, organización, entre otros. Son muchísimos protocolos, prácticas innovadoras, capacitaciones, formas organizativas y fondos que las ONG aplicaron en miles de lugares a pequeña escala y que luego fueron recogidos por el Estado.

Alejarse del negativismo no demanda ignorar la inequidad, la corrupción y, en general, todos los actos reprobables cometidos por los Gobiernos. No se trata de cerrar

los ojos ante problemas y modelos, pero tal vez sea necesario liberar percepciones y discurrir sin temor por un enfoque más abierto, flexible y dialogante con las opiniones que son diferentes.

La desventaja de las metodologías que solo se concentran en el problema, es decir, en el lado negativo de una realidad, o de aquellas que comparan un hecho con estándares y valores ideales antes de extraer conclusiones de la experiencia en sí, reside en la imposibilidad para encontrar enseñanzas en los cambios que se producen e identificar las tendencias positivas existentes. Sus métodos de análisis obstruyen la conexión con la riqueza que nos ofrecen los actos, decisiones o relaciones que provocaron que las cosas sean diferentes, pues no pueden distinguir aquellos signos positivos que moran entremezclados, y a veces inadvertidos, en medio de la adversidad. En estos casos, las ONG pierden la oportunidad para demostrar que ellos ya son protagonistas del desarrollo, aunque imperfecto, que existe en un país.

4.3 Reconocer su rol articulador

Las ONG se desempeñan en diferentes rubros como la vigilancia, la promoción del desarrollo, la incidencia en la adopción de políticas públicas, la defensa de los derechos humanos y del ambiente, la defensa de las poblaciones vulnerables, etcétera. Estas distinciones son reales y expresan la diversidad de misiones cumplidas. Ser articulador, es decir, tener la capacidad y el perfil para acercar a los actores —todas las conexiones posibles entre empresa, comunidad y Estado—, es un rol que no reemplaza sus otras funciones, sino que las complementa: se puede ser vigilante o ambientalista y al mismo tiempo articulador, promotor de diálogos y acuerdos. Al no involucrarse directamente en la relación o la negociación de las diferencias entre los actores principales, pueden ayudar a acercar a las partes y crear vínculos entre unos y otros, en particular, con los sectores sociales pobres o excluidos de un determinado territorio.

Ser articuladores es un rol dirigido a mitigar la desconfianza reinante entre los sectores sociales y empresariales, o entre ambos y el Estado. Ello resulta muy necesario cuando la velocidad del crecimiento económico y las inversiones, en especial de las industrias extractivas, generan demandas de mayor efectividad al Estado, profundizan diferencias en la asignación de recursos e impacta, con cambios sustanciales, en la vida que llevaban los pobladores de una determinada zona en el momento que los recursos naturales de su territorios son puestos en valor.

El enfoque de gobernabilidad basado en la permanente participación del Estado y la sociedad civil en el marco de mecanismos no tradicionales se enriquece con este

rol de tercero confiable, que requiere ejercer un liderazgo mediador. Las ONG tienen algunas ventajas para ejercer este rol. Por su tamaño pequeño y estructura de gestión simple, tienen una mayor versatilidad para el desarrollo de sus actividades; además, se encuentran en un punto distante de los intereses explícitos que tienen cada sector.

Estas funciones articuladoras pueden manifestarse de diversas maneras:

- En la participación de las ONG dentro de espacios de diálogo que congreguen al Estado, la sociedad y, en particular, a las empresas privadas, con un rol imparcial para vincularlos e incidencia positiva en sus agendas y propuestas.
- En la participación como gestores de proyectos de desarrollo de las empresa mineras, con el cuidado de mantener un trabajo independiente y sin condicionamientos.
- En las capacitaciones que realiza a los distintos actores, en las que no solo recomienda, sino que también demuestra cómo incorporar la dimensión personal a la institucional.
- En el desarrollo de un concepto de liderazgo, no como actuación pública de jefatura, sino como actuación de influencia y facilitación entre actores no vinculados.

El liderazgo articulador a cargo de las ONG hace llegar el mensaje de que en un mundo intensamente conectado, la sostenibilidad y el desarrollo tienen una condición ineludible: la calidad de las relaciones que se establecen entre actores, personas e instituciones.

Es importante, también, que se recuerde que este rol articulador puede ser requerido mediante diferentes modalidades contractuales:

- La comunidad y la empresa acuerdan contratar a un tercero.
- La empresa contrata un tercero e informa a la comunidad acerca del rol independiente que este desempeñará.
- El Estado contrata a un tercero para que contribuya con él en su rol articulador.
- Estado, empresa y comunidad, organizados en una mesa de desarrollo y diálogo, contratan a un tercero.
- La comunidad contrata a un tercero con un fondo otorgado por la empresa, a quien se informa previamente el contrato.

- Una ONG con fondos propios acuerda con la empresa y la comunidad su rol como tercero.

Las ONG suponen que si reciben dinero de una empresa, su independencia está perdida. Esto muestra una falta de confianza en sí mismas y en las condiciones que pueden proponer para acceder a una relación de esta naturaleza. O peor aún, hacen evidente la suposición de que toda empresa es explotadora y egoísta y que, por lo tanto, no es posible entablar una relación que no les haga perder valores. Las ONG no solo deben liberarse de estos prejuicios, sino también proponer cláusulas de actuación independiente, transparente y horizontal con las empresas. Deben exigir que la empresa asociada reconozca, respete y suscriba la posición de la ONG como institución sin fines de lucro, con una agenda de actividades orientada al bien público. Esto no evita, como sucede con cualquier institución y persona, que existan empresas erradas que deseen contratar a las ONG para avalar sus prácticas irresponsables. Pero las ONG tienen la posibilidad de realizar la diligencia debida y obtener una evaluación sobre la empresa que requiera sus servicios.

4.4 Cuestionar el poder político y velar por la transformación social

Las ONG forman parte de los actores del cambio social. Por ese motivo, pueden y deben cuestionar los flancos débiles del neoliberalismo, como la expansión del mercado sobre la base del debilitamiento del Estado, o la primacía del individualismo en el desarrollo del emprendimiento. Los problemas surgen cuando las ONG aparecen respaldando, de manera directa o indirecta, una propuesta política partidaria, nacional o subnacional, para el ejercicio del gobierno. En esas circunstancias, su misión se desnaturaliza y pierden su capacidad crítica y vigilante.

Para muchos, solo conquistando el poder político se garantizan cambios reales y permanentes, pero hay también quienes creen que los cambios son graduales y no necesariamente nacen de los poderes formales. En muchas ocasiones, se dan a pesar de los Gobiernos de turno y del modelo económico vigente. Si las ONG reconocieran las diversas maneras como discurre la transformación, entenderían que están llamadas a colaborar, ser críticas y vigilantes al mismo tiempo, sin caer en incoherencias. Pero requieren despojarse del legado de trayectoria política partidaria de izquierda. Su misión es más amplia y renovadora si se lo proponen.

En algunos casos, ciertos objetivos de las ONG, como la participación, la ciudadanía y el freno al intervencionismo estatal, coinciden con los de un modelo liberal que prioriza a la sociedad civil y el ejercicio de sus derechos sobre el rol dominante del Estado. Esto puede ser visto como una complicidad con el poder político y sistema

que se recusa, o como un punto para generar convergencias y facilitar, por tanto, la articulación.

4.5 Representación e identidad de las ONG

Lo que no se reconoce con claridad es que el fundamento para la existencia de las ONG no es la representación de un grupo particular de la sociedad, como pueden ser los trabajadores, grupos indígenas, mujeres, empresas, etc. Está basado primordialmente en la representación y promoción de ciertos valores.

(Javier Díaz-Albertini y Walter Melgar, *El desarrollo pendiente. Las ONG peruanas en el proceso de cambio*, p. 70.)

Aquella actitud de creerse los representantes de la justicia, defensores del bien común y la voz de los pobres comienza a ser reconocida como un sesgo de soberbia de las ONG, sobre todo porque las respuestas a las preguntas que plantean Díaz Albertini y Melgar son frágiles:

Se convierten así en organizaciones construidas alrededor de intereses y beneficios considerados públicos [...]. Entonces, se deben al bien público. ¿Pero cómo se representa a lo público? ¿Con que derecho se adjudican la facultad de hablar y actuar en torno a lo público? [...] ¿Cuáles son los mecanismos de fiscalización y a quiénes se rendiría cuentas?

(*Ibid.*, p. 71.)

En los conflictos sociales, las ONG no tienen una participación directa, no están en medio de los intereses en pugna, por lo que no sufren las consecuencias en la misma magnitud que las comunidades, empresas o Estado, actores principales de la controversia. Sin interés y sin representar a los principales actores, las ONG tienen una magnífica oportunidad para ofrecer respuestas adecuadas a las interrogantes formuladas y revertir críticas.

4.6 Liderar la interculturalidad

Las ONG, por su historia de cercanía con las comunidades y su alta versatilidad, tienen una excelente oportunidad para fortalecer a las poblaciones, afirmar sosteniblemente sus derechos y cultivar los cambios de actitud y de gestión con responsabilidad y transparencia, en particular con los dirigentes. Ello los acerca a la intercultural-

lidad. En las ONG se dan las mejores condiciones para vivir, entender y dar un nuevo valor a las prácticas andinas y amazónicas, como podemos ver en este fragmento:

Ahí estaban los trabajadores de la ONG, sentados en la sala de reuniones alrededor de un altar de figuras de caramelo, imágenes y coca. El maestro le pidió que cada uno formulara un deseo sobre su salud y luego sobre sus vidas, su trabajo, la institución o sus familias. Cada uno armaba con seis hojas de coca montoncitos, y comunicaba en voz alta o en silencio sus deseos. Luego, a las doce del mediodía, en un cerro alrededor del templo Cancharani, desde donde se podía contemplar todo el esplendor del lago y la ciudad, el maestro procedió a quemar la ofrenda con bosta; mientras la regaba con dos tipos de licor, se le circundaba con pétalos y confites y el fuego purificaba los elementos puestos. Pude sentir un profundo estremecimiento cuando el maestro me pidió que participara en el avivamiento del fuego y pidiera de corazón algunos deseos. Lo hice y de verdad sentí algo muy especial. Luego el maestro leyó las cenizas, y dijo que estaban blanquitas, que traían buenos anuncios.

(José Luis López Follegatti, *Ilo: Los sueños de una ciudad*, p.106)

Estas vivencias enriquecen a las ONG porque les permite acercarse a las comunidades de una manera más profunda y horizontal. De esta manera, recogen conocimientos y valores que en otras circunstancias no podrían ser apreciados. Si se sigue este camino, las ONG pueden convertirse en centros de innovación social y relacional, en donde esté permitido aprender por el error, ensayar y adaptar soluciones permanentemente, dejando que las novedades fluyan y las opiniones se renueven. Pero este profundo cambio debe empezar por uno mismo, de modo que se puedan ver y proponer los planteamientos nuevos con más contundencia.

5. Recomendaciones para el diálogo en las comunidades

Las comunidades asumen su relación con la empresa y el Estado como una negociación, en particular, sobre el valor que le otorgan a los bienes que la primera pretende y la aceptación de las prioridades del segundo. Este es un hecho irrefutable, pues es la razón del acercamiento de uno al otro. Los problemas aparecen cuando cualquier gestión que deriva de la llegada de uno al territorio de otro es una negociación: el precio de lo extraído, el trabajo, alguna obra, una iniciativa o un beneficio.

Las comunidades pierden oportunidades de desarrollo y mejora institucional cuando esto sucede sistemáticamente y sin distinguir escenarios; oportunidades que podrían aprovechar si luego de la negociación comenzara el diálogo para convivir con un actor que se quedará por muchos años o para acercarse a un Estado que tiene mucho que aportar. Aunque la negociación sea necesaria, no puede ser el único modelo de relación, pues genera una situación de rivalidad y tensión que acrecienta el temor y endurece a los actores. Algo ocurre cuando las comunidades incorporan el diálogo sin que ello signifique sometimiento o debilidad, porque los actores empresariales y públicos sacan lo mejor de sí, aumentan su creatividad y dedicación para contribuir con las comunidades. Pero practicar el diálogo no es fácil, es un acto consciente que requiere dedicación.

5.1 *Recuperar el diálogo en las comunidades*

Los dirigentes de las comunidades en cuyo territorio operan empresas pueden descubrir en su fuero interno que exageraron ciertos hechos en una denuncia, que algunas propuestas de las empresas podrían tomarse en cuenta o que se requiere contar con mayor información antes de adoptar una posición de rechazo. Pero no pueden manifestarlo: temen ser malinterpretados por la población o por algunos opositores y que se les acuse de traición. Las reglas los obligan a consultar con la base todo lo que realicen, nada puede llevarse a cabo a sus espaldas: no se puede dialogar, menos aún dudar o preguntar. “Todo con las masas, nada sin ellas” reza el dicho de origen maoísta.

Durante dos reuniones de la Red Nacional de Líderes Sociales del Perú en Arequipa y Áncash, pregunté a un total de cien dirigentes —cada uno de ellos había dirigido

o participado en innumerables reuniones de comunidades rurales y urbanas— lo siguiente: “¿Por qué se sostiene tan poco diálogo en las asambleas de las comunidades? ¿Por qué la gente, en el marco de una asamblea, no se escucha? ¿Acaso se genera mucho desorden? ¿Cuentan con poco espacio para preguntar? ¿No es bien recibida una opinión que se refiera a la empresa o al Estado con ponderación?”. Me quedé sorprendido cuando todos los participantes reconocieron que, efectivamente, en las asambleas hay mucho desorden, presiones, demandas y exigencias, pero pocos momentos para escucharse mutuamente. “Pero ¿por qué?”, insistí. Estas fueron algunas respuestas:

—Porque la gente no viene informada sobre los puntos de la agenda que se van a tratar; solo algunos se preparan, pero la mayoría no. Y muchas veces son temas bastante complicados, que necesitan mucha explicación y descripción de los detalles.

—Porque dos o tres, que saben hablar y son opositores de la directiva, dominan la reunión y ellos solo se dedican a atacar y meter dudas y temores a la gente.

—Porque no se respeta la opinión de la gente mayor y entonces solo se escucha al que habla más fuerte y rápido: comuneros que no viven en el lugar o son más jóvenes e instruidos.

—Porque no se ponen reglas para un mayor orden, entonces la asamblea dura entre seis y siete horas. En las primeras horas, todos han hablado sin ningún control de tiempo y sobre diversos temas, algunos demasiado particulares o de otros puntos de la agenda. Luego, en la última hora, ya todos están cansados y aburridos, la mayoría ha estado parada toda la reunión, pues no hay suficientes sillas. Al final, los acuerdos se toman demasiado rápido y sin mucha explicación.

—Porque se demoran mucho en la lectura del acta de la sesión anterior: no se leen solo los acuerdos, sino todo lo que se dijo en dicha reunión y hasta se discute sobre si eso es lo que dijo tal participante.

—Porque los que dirigen la asamblea no creen que delante de trescientas personas van a poder tocar todos los temas, en especial aquellos que son técnicos o que tie-

nen que ver con la empresa. Entonces ellos, intencionalmente, dejan que la asamblea se alargue, así aparecen como democráticos. Todos intervienen sin límite de tiempo y hablan desordenadamente. De esta manera, en la reunión se toman acuerdos por cansancio. Sobre la base de este encargo general, los dirigentes negocian con las empresas y definen los detalles más importantes. Los dirigentes dicen que esa es la única forma para poder avanzar, pues si dejaran que la asamblea definiera todos los temas, sería un desorden inmanejable y, sobre todo, los opositores terminarían aprovechándose.

—Porque cuando una asamblea entra en conflicto con la empresa, se declara “en pie de lucha”. Algunos dirigentes lo consideran como una especie de guerra entre dos bandos: la comunidad y la empresa. Las reglas de una guerra no permiten vacilaciones, retrocesos, dudas y, en especial, que la comunidad actúe dividida. Entonces, se tiene que ser muy duro con los “traidores divisionistas”. Es decir, si se está en pie de lucha, las minorías se someten totalmente a la mayoría.

—Porque las asambleas de las comunidades han heredado las costumbres y reglas de las asambleas sindicales, y las dos tienen temas, ritmos, afiliados y espacios muy diferentes. En estas últimas, la huelga, la negociación, el acuerdo, la petición con los pliegos de reclamos están totalmente reglamentados y definidos; por eso puede decirse de todo en una asamblea sindical, pero la directiva del sindicato tiene procedimientos muy claros y detallados. Eso no ocurre en las asambleas de las comunidades.

Estas razones me conmovieron por su profundidad. Algunos dirigentes se referían al orden y las reglas; otros, al comportamiento de las personas; los siguientes, a razones ideológicas, pero todos estaban atravesados por la desconfianza y abrumados por la complejidad de los temas que debían abordar en cada nueva situación de oportunidades y riesgos. Luego de discutir estas cosas, me hicieron llegar las siguientes sugerencias para recuperar el diálogo en las comunidades:

- Difundir con anticipación la fecha y hora de la asamblea.
- Comunicar e informar con anticipación los temas a ser tratados en la asamblea.
- Preparar los temas que serán desarrollados y estar capacitados para explicarlos, sustentarlos y debatirlos (sobre todo la junta directiva).

- Cuidar de que no se generen falsas expectativas.
- Contar con un buen director de debates, bien informado y que respete todas las opiniones.
- Leer y distribuir por escrito el reglamento de desarrollo de la asamblea.
- Leer el libro de actas de la sesión anterior: solo las conclusiones.
- Limitar el tiempo de participación de cada persona.
- Abordar la agenda y no modificarla.
- Usar un lenguaje amigable para discutir temas técnicos en las asambleas.
- Evitar las suspicacias o acusaciones durante las asambleas porque generan confusión.
- Evitar que la asamblea se extienda por más de tres horas y que todos se encuentren cómodamente sentados.
- Registrar y dar a conocer claramente las conclusiones y acuerdos alcanzados.
- Evitar manipular las asambleas.
- Promover una cultura más dialógica: es necesario manifestar las bondades de aprender a ceder.

Las comunidades, luego de recibir el impacto de una inversión, complejizan su vida social y organización de la noche a la mañana. Sus formatos tradicionales de asambleas, pliegos, exigencias y plazos de lucha, que son una herencia sindical, ya no son suficientes para atender la variedad de demandas y oportunidades que se presentan. Por ello, muchos de sus líderes sociales valoran la información y el desarrollo de capacidades de diálogo que les permiten afrontar con éxito los nuevos desafíos.

5.2 Relacionarse sin prejuicios con los empresarios

Muchos dirigentes de comunidades, influenciados por posiciones de izquierda, marxistas o del cristianismo, clasifican a los empresarios como personas egoístas y malas, caracterización que refuerza el recelo y la desconfianza histórica del poblador de las comunidades. Luego, cuando el dirigente que incentivó este demoleedor juicio busca generar acuerdos con la empresa, es más difícil que los consiga.

Mirar como enemigo a la persona con quien se va a establecer una larga convivencia resulta desgastante y complica la relación. Situación diferente es verlo como una persona distinta a la comunidad, porque entonces es una amenaza y una oportunidad al mismo tiempo. Cuando hay prejuicios, cualquier error en el trato de uno hacia el otro es sobredimensionado, la victimización se torna permanente, y la suspicacia y el malentendido son la norma de estos encuentros. Estas son algunas de las ideas que animan este prejuicio contra las empresas:

- Los empresarios tienen como única preocupación el hacer plata.
- Por su posición empresarial, son incapaces de interpretar y cambiar el mundo como lo hacen los pobladores de la comunidad.
- Son poderosos, ya que basta con una llamada al Poder Ejecutivo o a alguna instancia del Estado para conseguir lo que quieren.
- Su afán de lucro les impide comprender los demás aspectos del desarrollo.
- Actúan de acuerdo con la “lógica del capital” y carecen de sentimiento nacionalista.
- Son rentistas, porque los que trabajan duro son sus empleados.
- Subestiman a la gente del pueblo y a las organizaciones sociales.
- Son autoritarios y respaldan los Gobiernos de esa índole.

Como sucede con ciertas calificaciones, el hecho que de algunos empresarios posean los rasgos descritos no puede llevar a la generalización y creencia de que ese es el comportamiento de todos.

5.3 Buscar el equilibrio entre lo individual y lo colectivo

Los dirigentes de las comunidades experimentan una profunda y sostenida tensión entre el modo de ser y actuar basado en el individuo —el beneficio personal y la prosperidad centrada en uno— y el modo basado en el grupo —el bienestar se expresa en aspiraciones colectivas y en la armonía con la naturaleza y los seres vivos—. Puede interpretarse como la pugna entre las leyes y modos de vida del mercado y las que ofrecen las culturas originarias.

Muchos comuneros, en particular sus dirigentes, viven literalmente una desgarradora lucha interior sobre estos modos de vida de consumo y conocimiento. Como en todo proceso, los estilos de vida en duelo pueden llevarse al extremo. Es el caso de dirigen-

tes y comuneros que pierden su estabilidad emocional y personal cuando acceden a importantes sumas de dinero y son seducidos por los bienes y el individualismo consumista. O, sin caer en estos extremos, el caso de los comuneros que deciden abstenerse de cualquier manifestación —modo de hablar, preferencias de vestir, formas de relación— que lo identifiquen con la cultura indígena.

Desde el otro lado, como si fuera una reacción contra lo que se percibe como pérdida y abandono de los orígenes, algunos comuneros se aferran, sin posibilidad de diálogo, a la defensa de su territorio, sus ríos y montañas, por lo que rechazan a cualquier forastero. Tal situación genera mucha solidaridad desde las ciudades, pero no entre los comuneros que piensan distinto. La comunidad vive una intensa pugna que la divide entre quienes no creen justo perder una oportunidad de salir de la pobreza y aquellos que optan por mantener la integridad del lugar, sus valores, costumbres y ambiente, y que rechazan la inversión. El líder de la comunidad tiene que trabajar para lograr un equilibrio claro y realista entre estas dos posturas. No menospreciar ninguna de ellas, por el contrario, entenderlas, valorarlas y hacerlas explícitas a fin de que se encuentren.

5.4 Hacer de la cosmovisión de los pueblos originarios una base poderosa de entendimiento

La cosmovisión andina o maya son fuentes importantes de conocimiento, pero para que se acepten como tales, primero requieren ser valoradas como parte de los nuevos saberes que el mundo demanda. El primer paso es perder el temor a aceptar la adaptación y el diálogo con las otras culturas, pues los encuentros con ellas desatan torbellinos que generan cambios. Por eso, no hay que dejarse llevar, sino tomar la iniciativa.

Las transformaciones que la cultura de la globalización ofrece ya están instaladas en las comunidades, en sus poblaciones jóvenes, en sus migrantes que retornan y en todos sus pobladores de alguna manera. El peor error es negarlas, ocultarlas o subestimarlas porque esto debilita el discurso alternativo y la posibilidad de controlar el consumismo y el individualismo, que también son parte de la globalización.

De alguna manera, la inversión en el territorio de una comunidad andina, maya o amazónica es una irrupción que causa desajustes, desorden y puede “enfermar” a la sociedad que recibe su impacto. En cierto modo es inevitable, pues se abre un camino que será necesario transitar. Lo importante es comprender que, aunque doloroso, conducirá a una vía de sanación, tal como sucede cuando una persona se enferma y luego se recupera con nuevas energías. Así lo sugiere este mensaje:

Los impedimentos para la curación incluyen renunciar a vivir en el pasado, dejar de ser víctima y el miedo al cambio [sic]. Dirigir el pensamiento y la energía hacia el pasado desvía la fuerza vital de las células y los órganos que necesitan esa energía para funcionar y sanar.

La curación requiere vivir en el presente, recuperando la energía de los traumas y heridas del pasado. Dice que la única razón para alimentar y mantener vivo el pasado es a causa de la amargura de lo que pasó [sic].

Negarse a perdonar un evento o a una persona del pasado produce fugas energéticas del cuerpo. El perdón sana estas filtraciones. El perdón no tiene nada que ver con no culpar a otros por las heridas que causaron.

Tiene más que ver con “liberarnos de la percepción de víctima”.

Cuando podemos ver un acto doloroso como parte del proceso de la vida, como un mensaje o un desafío en lugar de una traición personal, la energía vital fluye de vuelta a los circuitos de energía del cuerpo físico.

Las personas no se curan porque no se han liberado de la ilusión de ser víctimas. Con demasiada frecuencia, la gente obtiene poder con sus heridas porque ha encontrado que suscita el apoyo de otros. Las heridas se convierten en un medio de [sic] manipular y controlar a los demás.

Generalmente, la recuperación requiere hacer cambios en el estilo de vida, medio ambiente y relaciones. El cambio puede ser aterrador.

Es fácil mantenerse en un compás de espera, alegando que uno no sabe qué hacer, pero rara vez es cierto. Cuando estamos en un compás de espera, es porque sabemos exactamente lo que debemos hacer, pero estamos [muy] aterrizados [como] para actuar en consecuencia...

El cambio es alarmante, y la espera da sensación de seguridad, cuando la única manera de adquirir ese sentimiento de seguridad es entrar en el torbellino de los cambios y salir por otro lado, sentirse vivo otra vez.

(María de los Ángeles Rodeiro, ¿Por qué la gente no se cura?)

Volviendo a la sabiduría de las culturas originarias, quiero presentar algunas concepciones referentes al diálogo. En la cultura maya, la palabra que se usa para denominarlo es *kujtzijon* y, como acto,

crea un entorno que valora y dignifica [a] la gente, la vida, el proceso, el tiempo, el lugar. Quiere provocar una reacción, un cambio en el individuo. Lo intenta reinsertar a uno en el mundo que ha transgredido y le hace a uno ver que no está solo.

(Sistema Nacional de Diálogo SND, *Cuadernillo Didáctico N.º 4: Concepción cultural maya del conflicto*, p. 34.)

A su vez, se relaciona con la palabra *ch'ob'oj*, que alude al acto de pensar, de reunirse y acordar algo. Pero el término también se refiere al espíritu deliberativo de una reunión y al compromiso personal (*Idem*, p. 11).

El Sistema Nacional de Diálogo SND de Guatemala rescata estas concepciones en el enfoque que aplica para desarrollar su metodología y muestra respeto a las prácticas de sus comunidades. Así, para la resolución de conflictos, lleva a cabo el *lajti*, concepto cultural y procedimiento inserto en la mecánica del diálogo que consta de los pasos siguientes:

La convocatoria a una reunión formal para hablar (*q'umb'alb'a*).

La reunión para interpretar en común el problema (*wajb'ajb'a'il*).

La unidad o acuerdo social que es la resolución del conflicto (*lajti*).

La convocatoria la inicia el hombre de mayor influencia en el pueblo o grupo.

La presentación del problema que se discute marca el inicio de la reunión.

Después, sucede un largo periodo de debate en el que se discute cuál es en realidad el problema, a esto se llama *wajb'ajb'a'il* o reunión. *Waj* significa 'juntar', como cuando se junta dinero, trabajo colectivo o tierras. Por lo general, este debate duraba horas, hasta llegar a un acuerdo sobre una solución colectiva.

Esta sesión acaba cuando los dirigentes preguntan si hay fundamento para asumir un acuerdo, entonces se ha resuelto.

(*Ibid.*, p. 14.)

Por otro lado, la presentación de un dirigente campesino de Cochapata (Apurímac, Perú) durante una sesión del GDMDS hizo evidentes las concepciones y prácticas de la zona. Indicó que una persona o una institución no puede ofrecer por sí sola la solución:

—También quiero aclarar esta situación de la minera en el distrito de Cotabambas y mi comunidad Cochapata. Ahora, justamente, quisiera que me escuche, acá creo que también hay representantes de Energía y Minas. Queremos que nos haga la solución. Ahora, ni un documento tiene para que entre así comúnmente y, por tal motivo, nosotros no nos estamos dejando. Y lo otro: nos dijeron que tenemos documento. Que nos muestre y de esa manera, coordinadamente, pueden trabajar, pero hasta el momento no nos muestran y quisiera que nos solucione allá.

Hacer la solución, frase con la que se expresó el dirigente comunero, significa 'realizar la reunión del acuerdo', aquella que sucede en el lugar donde los comuneros se reúnen ("allá") con los otros —la empresa y el Estado— y en la que se presentan los

documentos para hacer realidad la solución, a partir de la buena intención de reunirse y llegar a acuerdos. Nuevamente: uno solo no hace la solución, sino el colectivo reunido.

Ahora comparto el relato de una campesina aimara del Perú, que comentó la propuesta de vida en común que le hizo su pareja. La identificación que hacen de las señas es muy elocuente:

Rosita está en el campo en algún lugar del altiplano de Puno, de manos con Benito, y nos describe su infinita alegría por la decisión de juntarse:

Luego, así jugando, bromeando, conversando, sobre tantas cosas... dónde viviríamos juntos, cuándo vendrían los tíos para conversar con mis padres... Así nomás nos hemos juntado... bonito día era... dos nubes lejíto estaban, también una sola nube bonita se había formado... buena seña es, decía el Benito.

Yo también atenta miraba, por acá, por allá, por todos los lados; quería saber qué me estarían diciendo... Así me di cuenta que más allicito, unos pajaritos, bonito estaban jugando..., con el Benito nos miramos y sonreímos contentos...

Él también, mirando el suelo, cerca de los ichus, layo (hierba) ha encontrado bien verdecito, bien tiernecito... Una piedra hemos levantado, debajo una araña blanca a su casa, comidita llevaba... Esa seña quería decir que nuestra despensa siempre guardaría papa, oca, chuño...

El viento lindo jugaba con las pajas, suavcito las hacia silbar. Así todos juntos estamos contentos. Las alpaquitas no se habían movido, tranquilitas estaban..., buena seña es diciendo dijimos.

Después, él también conocedor de las costumbres había sido, bien respetuoso... Rosita, me dijo, consigamos piedras, bonitas piedras, aquí en este lugarcito, como seña dejaremos... Así diciendo, hemos juntado piedritas, bonitas hemos traído. Luego nos hemos arrodillado, en el lugar donde nos habíamos juntado, hemos hablado con la Pachamama, hemos rezado... Santa tierra Pachamama, recíbenos, pues, críanos pues, protégenos pues, como somos tus hijos, queremos tu protección necesitamos tu cuidado. Santa tierra Pachamama... que nuestras aguas de adentro alimenten también tu cuerpo... Esas aguas que antes de nacer ya caminaban en nuestro cuerpo, esas aguas que guardábamos para ti, te ofrecemos... que nuestras aguas sean buenas, para tener hijos fuertes, hijos buenos... diciendo, hemos rogado.

Así el Benito de su chuspita, coca me ofreció. *Q'intus* haremos, me dijo. Haremos..., me dijo, hagamos un ofrecimiento, una *l'ujtasiñani*. Eso estaría bien, eso es oportuno dije yo.

(Greta Jiménez Sardon, *Rituales de vida en la cosmovisión andina*, p. 67.)

La capacidad para distinguir las señas con el fin de advertir desgracias o alegrías por venir, como en el caso de este hermoso relato, marca un rasgo cultural de los pueblos originarios y es un poderoso enfoque para entender la dinámica de los conflictos.

Respecto al espacio donde se realiza el diálogo, mencioné muy rápidamente su importancia en la anécdota del comunero de Cochapata. Para ampliar la idea, retomo a la cultura maya, para la que también es significativo porque

todos aquellos lugares comunitarios, tales como la alcaldía, el cementerio, la escuela, la iglesia, el altar de la casa, son espacios reconocidos para el diálogo y la mediación. El santo juzgado o alcaldía es un lugar para que la gente dialogue, el lugar donde se libera la palabra, pero también se le impone un orden y se la orienta.

(Sistema Nacional de Diálogo, *Op. cit.*, p. 16.)

Además, ellos también destacan el rol del que acerca y ayuda a encontrar una solución:

Ninguna estrategia para enfrentar un conflicto es imaginable sin el recurso a [*sic*] un especialista de la palabra: el mediador. Por ejemplo, el *k'amalb'e* o tartulero en las ceremonias del matrimonio, el *ajq'ij* en las oraciones, el *chuch qajaw* que habla a nombre de la familia o del pueblo; todos ellos, expertos en el saber hablar, son los de la palabra dialogada.

(*Idem.*)

Los dirigentes que establecen negociaciones y diálogos no deben perder este conjunto de saberes, pues constituyen pautas y procedimientos sobre el tiempo, el espacio y los roles de las personas, que ayudan a llegar a soluciones más duraderas. A veces, por tener la mente fija en los beneficios que pueden lograr o, a la inversa, en los daños que pueden sufrir, dejan de lado el eje de cómo debe proponerse la relación con las empresas y el Estado, ya que no aprovechan lo que tienen a su favor y que nadie puede negar: su cultura.

5.5 Actuar como equipo

En aquellos lugares donde las comunidades logran acuerdos con las empresas, viene dándose una situación bastante peculiar: la vida de las comunidades cambia dramáticamente y los beneficios conseguidos son variados y complejos, por lo que requieren ser administrados con lógica gerencial. Pero sus dirigentes muchas veces no saben qué hacer o, peor aún, caen en la tentación del mal uso del dinero. El apoyo

empresarial es importante, pero incluso con ese apoyo no consiguen mucho si es que los propios dirigentes no toman la decisión de entender y practicar la gerencia desde la comunidad; en otras palabras, actuar según un plan, delimitar responsabilidades y diferenciar roles, tener confianza y delegar funciones, monitorear y evaluar sobre la base de los resultados.

Pongo un ejemplo: una comunidad que logró acuerdos con una empresa tiene a su cargo una organización comunal que maneja unos diez a quince buses encargados de transportar a todo el personal que labora en la operación minera, y una o dos retroexcavadoras o similares para contratos de obras. Además, debe administrar la bolsa de trabajo que logró contratos laborales para casi el 60 % de los miembros de la comunidad en la empresa minera y las empresas contratistas. El hotel recién construido por la empresa también es administrado por la comunidad. Asimismo, tiene que asegurar que el plan de becas universitarias para decenas de hijos de los comuneros sea aprovechado por quienes estudiarán. Frente a todas estas responsabilidades, el presidente de la comunidad asume el compromiso de apoyar y vigilar que los fondos sociales otorgados por la empresa —no solo para la comunidad, sino para el poblado y la ciudad— sean bien invertidos. Para ello necesita coordinar con el alcalde y todos los sectores del Estado, con el objetivo de que se ejecuten estas inversiones y otras, como las destinadas al agua potable, electrificación, salud, ambiente, etcétera.

Las mujeres de la comunidad también tienen sus demandas. Ellas han logrado que la empresa las apoye para elaborar artesanías y colocarlas en el mercado. Igual sucede con los grupos juveniles y los de comuneros de la tercera edad. Como si todo esto fuera poco, los miembros responsables deben participar y dirigir los comités de monitoreo ambiental participativo, encargados de vigilar que el agua no se contamine. Finalmente, y lo más difícil en ciertos años, deben iniciar delicadas negociaciones con la empresa que necesita comprar o alquilar los terrenos de la comunidad para la operación de los yacimientos mineros.

El liderazgo de los comuneros se pone a prueba. Han decidido este tipo de acuerdos y saben lo complejo que resulta. Se conocen experiencias que dan cuenta del éxito logrado: empresas comunales que hoy facturan cientos de miles de dólares, debido a que ofertan su servicio a más empresas y al Estado; trabajadores de empresas que provienen de las comunidades y que realizan su labor con verdadera eficiencia; hijos de comuneros que se reciben de profesionales con muy buenas notas. Pero también se sabe de casos que enfrentan dificultades y experimentan mucha tensión. Se vive, entonces, una situación de dualidad, como en la mayoría de los procesos; un fenómeno social que puede entenderse como el emprendimiento en los Andes.

Los líderes de comunidades, al reconocer la complejidad de su gobierno, pueden optar por trabajar en equipo. Para ponerlo en práctica, listo algunas recomendaciones:

- Atreverse a confiar y delegar responsabilidades a los miembros de su junta directiva y a los elegidos en asambleas para la participación en las diversas comisiones y organizaciones que se van a crear.
- Contar con entrenamiento y un manual preciso de las funciones que se delegan y los mecanismos de rendición de cuentas.
- Crear cargos rentados en algunas de las organizaciones o empresas formadas y que son de la comunidad. Por ejemplo, la empresa comunal, la bolsa de trabajo o la administración de un fondo social.
- Reunir a los gerentes y administradores de la comunidad en un equipo para monitorear su desempeño y el de los organismos.
- Contar con un sistema permanente de información y auditoría sobre la marcha de las distintas iniciativas y difundir los informes en la comunidad. La junta directiva de la comunidad es, de alguna manera, el consejo directivo de todos los fondos, empresas y organizaciones formadas, y debe actuar como tal.
- Demandar, en las negociaciones con la empresas y el Estado, un fondo especial para financiar asesores, gerentes y capacitadores que tengan el encargo de contribuir a edificar el sistema de gerencia que requiera la junta directiva. Estos asesores o instituciones de apoyo deben ser elegidos por la junta directiva de la comunidad y convertirse en el soporte técnico e institucional de las nuevas demandas que exige el trabajo en equipo.

6. Recomendaciones para el diálogo en el Estado

Las propuestas de acción que ahora presento llaman la atención sobre un nuevo rol que hoy se demanda al Estado: aquel que promueve la facilitación de procesos y la articulación de iniciativas en la sociedad atendiendo a todos los involucrados. Para facilitar se requiere adoptar una actitud imparcial y sensible a las opiniones y expectativas de los actores. Esta forma de actuación pública viene a complementar la que se ejerce cotidianamente, la que tiene ver con velar por el cumplimiento de leyes y normas, ser garante del Estado de derecho, atender a las poblaciones vulnerables y promover obras y servicios. No es suficiente que un funcionario se limite a aplicar la ley y ejerza con profesionalismo las competencias que se le otorgaron, debe aprender a saber dialogar, comunicar y generar empatía con las poblaciones y sus colegas. Algo que, por cierto, no es nada fácil, pero sí posible.

6.1 Creer en la trascendencia del rol actual del Estado

Las sociedades necesitan de empleados públicos cuya labor sea revalorada y admirada. Actualmente, al no ser así, se erosiona y debilita la gestión pública. El Estado estuvo ausente cuando las primeras incomprensiones y demandas empezaban a aparecer en la población, y presente cuando el conflicto ya había estallado y las acusaciones de haber tomado decisiones equivocadas se erigían como un fuerte reclamo. No es posible gobernar por largo tiempo de esta manera.

Cuando se empezaron a promover las inversiones hace dos décadas, la gestión privada se ocupó de muchas tareas de la gestión pública, tales como la lucha contra la pobreza, la inversión social, la difusión de la información y el desarrollo. Lo hizo cuando el Estado no podía hacerlo, pues había caído en el mayor de los descréditos. El desempeño de las empresas reflejó atributos de eficacia e inclusión. Sin embargo, ante la emergencia de los conflictos, los impactos ambientales y la inseguridad ciudadana, la acción privada se ve rebasada y muestra claramente sus limitaciones. Por ello, la demanda de una nueva gestión pública se hace evidente: una que sea renovada, enérgica y profundamente empática, una que retome el liderazgo y conduzcan iniciativas públicas y privadas.

Hoy no hay nada más desafiante que el rol que cumple aquel funcionario al que se ha encomendado la atención de un conflicto social o ambiental. Él tiene la autoridad

para estar, preguntar, reunirse, escuchar y emitir una opinión que todos escucharán. No es el visitante incómodo, el intruso o el extraño. Es el Estado y eso es suficiente. Es muy difícil que un actor social se niegue a una convocatoria del Estado para dialogar. Lo que se necesita es que el liderazgo público recupere el tiempo perdido, propicie las condiciones adecuadas y desarrolle las capacidades para la función que le toca desempeñar. Pero lo primero para empezar este camino es creer profundamente que se tiene ante sí una misión de trascendencia única en estos tiempos: reunir a los inconformes, a los confundidos, a los preocupados y a los exigentes para decirles “Estoy aquí, soy el Estado. No soy la solución ni tengo una varita mágica, pero podemos empezar a dialogar. Les aseguro que si lo hacemos bien, aparecerán las alternativas que dejarán contentos a todos”.

6.2 Posicionar el diálogo y darle una base legal

Ni el Estado ni sus funcionarios tienen las competencias o la capacidad para dialogar, ya sea atravesando estructuras verticales (Gobiernos nacional, regionales y locales) u horizontales (entre funcionarios o responsables de distintas áreas, sectores o direcciones). No existen espacios para el intercambio que no sean los de las reuniones extralaborales o personales, mucho menos convocatorias con el fin específico de dialogar. Los talleres o foros que se organizan por decenas en los ministerios y regiones intentan ser el lugar donde se aborden temas de modo global, pero en ellos no se dialoga, solo se escucha al ponente con su aburrido Power Point. También se producen infinidad de conversaciones entre uno y otro funcionario de cada sector o área, pero son coordinaciones muy puntuales y operativas. No hay ninguna escucha sobre temas de fondo, menos aún si se trata de funcionarios de distintos ministerios o municipalidades. En este mundo de ausencia de diálogo, es muy común observar una vida institucional poblada de personas divididas en grupos, cuando no rivales o excluyentes. De hecho, el estilo jerárquico de los jefes aumenta la división y fomenta las corrientes de incondicionalidad o resistencia al director de turno.

Antes, el hecho de que cada funcionario se dedicara a sus competencias era visto como un signo de orden, seriedad y transparencia: cada instancia sabía lo que tenía que hacer y decidir de acuerdo a su manual de organización y funciones. Ningún funcionario interfería con la labor del otro. Hoy en día, esta división del desempeño público en compartimentos está en crisis, en particular cuando la actuación del Estado tiene que ver con la participación en territorios donde se genera un impacto múltiple por la inversión de las industrias extractivas.

Expongo un caso para graficarlo: Pastor Paredes tiene 39 años, es abogado y empleado público. Trabaja en la Oficina de Diálogo y Sostenibilidad de la Presidencia del

Consejo de Ministros (PCM) del Gobierno del Perú. Mientras informaba por televisión nacional los resultados de la mesa de diálogo de La Shacsha (distrito Baños del Inca, Cajamarca, Perú) en el 2014, el tono de su voz y sus declaraciones mostraban satisfacción a pesar de su rostro aún tenso:

—Hemos acordado que el PCM interpondrá sus buenos oficios para que el Poder Judicial resuelva el recurso de amparo interpuesto contra la ordenanza de la Municipalidad. De acuerdo a ello, el Ejecutivo y la Municipalidad se pondrán a trabajar para definir tiempo, momento y cronograma para delimitar los linderos del distrito y definir su correspondiente área de conservación.

La empresa interpuso un recurso contra la ordenanza porque, según esta, la zona de conservación incluía el terreno que correspondía a su proyecto minero Carachugo. Pastor no sabía en qué sentido se pronunciaría el Poder Judicial; es más, en la sentencia anterior sobre un caso similar, el Tribunal Constitucional terminó dándole la razón a los dos: Municipalidad y empresa. Para el funcionario, lo importante era generar acciones comunes entre el Ejecutivo y la Municipalidad para recuperar la confianza.

Pastor informó también que, como producto de ese diálogo, el Ejecutivo se comprometía a impulsar, junto con las autoridades locales de Baños del Inca, la elaboración de un inventario participativo de los recursos hídricos de la zona (Pastor sabía que el agua era un tema extremadamente sensible con relación a los proyectos mineros). Por último, anunció que el Ejecutivo realizaría las coordinaciones pertinentes para delimitar y organizar un plan de conservación para la zona arqueológica del distrito La Shacsha.

Fue una reunión positiva y así lo ratificó el alcalde de Baños del Inca. Pero a pesar del optimismo, Pastor se encontraba ante un escenario de demandas, acciones y decisiones bastante complejo. Requería dialogar con el Poder Judicial para que se resolviera de una vez, la demanda interpuesta por la empresa, y hacerlo de tal manera que no apareciera como una interferencia en la autonomía de este poder del Estado. También debía dialogar con la Autoridad Nacional del Agua para que priorizara realizar un inventario de los recursos hídricos en esta zona, que además debía ser participativo, si no, no se cumpliría con el objetivo principal: recuperar la confianza. Debía llegar al Ministerio de Cultura y la dirección correspondiente para que elaboraran un plan de conservación de los restos arqueológicos del distrito. Y, desde luego, eso debía hacerse de manera participativa y creíble.

Pastor forma parte de un Gobierno cuya prioridad es promover las inversiones para mantener el crecimiento alcanzado en la última década. La mesa de diálogo de Baños del Inca es una de las decenas que atiende la Oficina de Diálogo y Sostenibilidad de la PCM. La atención preferente que le otorgó el Gobierno nacional se dio por la exis-

tencia de proyectos mineros en la zona y la necesidad de que estos se concretaran. Sin embargo, la demanda de las poblaciones suponía una respuesta multisectorial e interdisciplinaria sobre una diversidad de temas que estaban más allá del ámbito de atención del Ministerio de Energía y Minas.

Además, Pastor enfrentaba un problema recurrente: los funcionarios de los otros sectores ministeriales, al ser requeridos, respondían con una frase contundente: “Eso no está entre mis competencias y si lo hago, estaré yendo contra mis funciones. No me pida participar”. Pastor es abogado y sabe lo complicado que resulta para un empleado público opinar sobre un asunto sin estar autorizado legalmente para ello: puede ser acusado de favoritismo, incumplimiento de sus obligaciones o utilización de su cargo para fines personales, entre otros. De modo que, para él, las mesas de diálogo, creadas por decreto supremo del Ejecutivo a lo largo y ancho del país, no solo se han constituido en espacios para enfrentar los conflictos sociales, sino para generar una base legal que obligue a funcionarios de ministerios que no están relacionados con las industrias extractivas a dialogar, opinar, cooperar, participar y finalmente hacerse cargo de algún tema de su sector de una manera que no se entienda como interferencia.

La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad del Perú ha logrado avances realmente notorios, novedosos y de impacto visible en los dos años que tiene funcionando. Sin embargo, no logra expandirse a todos los sectores del Gobierno porque aún no cuenta con la base legal que el Sistema Nacional de Prevención de Conflictos Sociales, todavía en construcción, podría otorgarle para liderar la coordinación entre los ministerios y Gobiernos subnacionales. Otro es el caso de Guatemala, que ya cuenta con el Sistema Nacional de Diálogo y una comisión presidencial para organizar y promover el diálogo entre sus instancias gubernamentales. Los demás países latinoamericanos todavía tienen pendiente la tarea de asumir el diálogo en la función pública.

6.3 Practicar un liderazgo positivo y dialogante

Un buen funcionario, ya sea de los Gobiernos nacionales, regionales o municipales, puede ser dinámico y persuasivo para facilitar las sesiones de su equipo de trabajo con los actores sociales y privados. A pesar de las limitaciones legales y la resistencia al diálogo, una buena actitud despierta entusiasmo y abre caminos de entendimiento. Desde luego, existen miles de testimonios de funcionarios que remontan dificultades y hacen bien las cosas por su liderazgo personal. Ellos desarrollan una increíble capacidad para encontrar lo positivo en las situaciones más desalentadoras. Ese es el ejemplo de Teresa, arquitecta y funcionaria municipal:

Cuando en la municipalidad provincial le encargaron la dirección de aquella enorme y abandonada área verde de Piura, Teresa no sabía nada más de lo que una arquitecta, según ella, debería saber.

Pero esa[s] virtud[es] de adaptarse a cualquier lugar y encontrar el lado bueno de las cosas resultaron suficiente estímulo para que su imaginación le permitiera ver lo que otros no se percataban: el primer y más completo parque ecológico del norte del país. Y vaya que le puso empeño a esta tarea.

No hubo papel que no desempeñara para cumplir este objetivo: fue una seductora embajadora, una sonriente promotora, una empeñosa trabajadora, una ecologista militante, una arquitecta modernista, una lideresa de la Agenda 21.

Luego de algunos años, y cumplida buena parte de este sueño, cambios de dirección que no pudo evitar, o tal vez no quiso aceptar, la alejaron del cargo.

Pasado el sinsabor pocos meses después, Teresa reapareció asesorando a la Municipalidad de Negritos. Y algunos se preguntaron “¿Cómo hará Teresa para ofrecer sueños a partir de este pequeño distrito petrolero, contaminado, árido, sin servicios y de calor insoportable?”.

Y sí que volvió a sorprender a todos. Apoyada en la sencillez y espíritu cooperador de su gente, logró que Negritos, comenzó [sic] a planificar su futuro. Para ello, Teresa, incansable, se granjeó la simpatía de los representantes de las instituciones del Estado y en especial de las empresas petroleras. Consiguió dinero para un hermoso afiche y para una edición de lujo del plan de desarrollo estratégico, logró introducir la idea [de] que las pequeñas obras que se hacen en este distrito apuntan a la gran visión de ciudad que ha sido diseñada por todos. Motivando [sic] con ello financiamientos adicionales.

Pero Teresa es una mujer que busca desafíos, sabe por ello que en algún momento dirá adiós al cariño desatado en la gente de Negritos. Seguirá adelante, y aunque por momentos quisiera dejar todo y volverse a Trujillo a estar con los suyos, su temperamento puede más, y seguirá siendo Teresa una constructora itinerante de sueños.

(Luis Salazar y José Luis López Follegatti,
Módulo 1: Guía para un liderazgo compartido. Liderazgo para la gestión ambiental, p. 24.)

Una gestión exitosa, basada en liderazgo positivo y dialogante, puede desarrollarse en diferentes planos:

- En la edificación de visiones de futuro que despierten entusiasmo y compromiso.
- En la generación de procesos de concertación entre actores plenamente identificados con los objetivos de trabajo conjunto.
- En la construcción de equipos de trabajo plenamente integrados.
- En la capacidad para manejar conflictos de interés institucional y personal.

- En la posibilidad de motivar y generar aprendizajes innovadores en el curso de la acción.

En el siguiente esquema presento la conexión entre los factores que, en mi opinión, generan acción, motivo y conocimiento, y una gestión exitosa.

Esquema 4. Conexiones entre los factores claves para una gestión exitosa



Innegablemente, en el desarrollo positivo de estos factores, existen distintas opiniones sobre cuál de ellos es el factor más importante: algunos mencionan que es el liderazgo sobre la base de un equipo sólido y fuerte; otros, que todo depende de cómo conciertan los actores, y hay quienes destacan la visión de desarrollo como el motor del cambio. Desde mi punto de vista, el factor transversal y alimentador de todos estos procesos es el diálogo, pues al ejecutarlo adecuadamente, la relación fluye y perdura, y esa es la base para que este proceso de conexiones positivas funcione y genere resultados.

En el liderazgo dialogante, la visión garantiza que las acciones que se lleven a cabo tengan un sentido de trascendencia. La concertación congrega a las instituciones tras una visión, a partir de acciones concretas realizadas de manera colaborativa. El equipo se hará cargo de dirigir y estimular que se configure este proceso; es, además, la manifestación de un liderazgo compartido. El manejo de conflictos parte del reconocimiento de que en la acción es inevitable que se produzcan fricciones, diferencias, celos, malos entendidos; por tanto, hay que saber abordarlos positivamente. También, inevitablemente, se cometerán errores en la acción; entonces, hay que generar un sistema que permita extraer aprendizajes permanentemente.

Este liderazgo puede apoyarse en sentencias clave que evitarán poner en riesgo las funciones del empleado, de por sí delimitadas por un estricto proceso normativo. Personalmente, sugiero:

- En lo esencial, unidad.
- En la propuesta, flexibilidad.
- En la acción, libertad.
- En todo lo demás, confianza.

Me explico un poco: en primer lugar, es necesario considerar qué decisiones preservan la coherencia entre lo que debe y no debe hacerse. Luego de asegurarse de que no se cuestione lo esencial, se deben formular propuestas que sean abiertas y flexibles para recoger opiniones. En la ejecución, es primordial actuar con libertad para ajustar estas propuestas permanentemente. Y finalmente, en todo lo demás que no puede ser anticipado, confiar e inspirar confianza.

6.4 Fundamental la actitud positiva en la gratitud

Los funcionarios requieren de mucha fortaleza espiritual para cumplir su labor con el sentido positivo que sugiero, pero muchas veces el contexto no les es favorable: no se sienten debidamente motivados, son maltratados por sus jefes y enviados a cumplir su rol sin las condiciones adecuadas, o son mal vistos y menospreciados por los actores que los esperan. ¿Cómo hacer para, con suave firmeza, es decir, sin desesperación o cólera, apartar los pensamientos negativos de la mente y dejar que los positivos se conviertan en una parte de lo vivido? Esta pregunta es fundamental porque respondiéndola se atrae lo positivo con ideas que la razón no ofrece, señas que se manifiestan en el momento menos esperado. Robin Norwood bien podría dar algunas luces para sobrellevar esta situación:

A veces, cuando las cosas están muy mal, una actitud de gratitud puede servir de excelente antídoto contra la depresión y la crisis. Esta actitud —de estar bien por el solo hecho de estar vivo— no se traduce en esconder la cabeza como un avestruz, restando importancia o eludiendo una adversidad muy real. Es, más bien, una disciplina mental y espiritual que consiste en apartar el foco de la conciencia de los aspectos negativos de nuestra situación y elevarlo a los positivos. Al apartar los pensamientos de lo negativo, con suave firmeza, lo positivo se convierte en una parte mayor de la realidad experimentada.

(¿Por qué a mí?, p. 98.)

6.5 Conducir positiva y empáticamente las mesas de desarrollo

El personal de las municipalidades, Gobiernos regionales y ministerios tiene, cada vez con más frecuencia, el encargo de facilitar un equipo, una mesa de desarrollo y diálogo o cualquier espacio multiactor en donde se necesite una buena energía para producir las mejores decisiones. Desde mi experiencia, comparto un conjunto de sugerencias e ideas útiles para este fin, que además también pueden ser aplicadas por todo aquel que desee impulsar iniciativas de diálogo.

Siembra de confianza y cumplimiento de acuerdos

Al inicio, es importante sugerir y acordar una acción precisa, no muy ambiciosa, delimitada y con impacto a corto plazo para luego avanzar en otras acciones de mayor envergadura. Cumplir con lo que se acuerda y revisar la ejecución de lo actuado es decisivo para conseguir una meta. Muchas instituciones públicas exhiben tempranamente sus límites al no cumplir con acuerdos elementales pactados con anticipación. Demostrar que se está ejecutando lo que se acuerda permite prevenir errores futuros y sobre todo recuperar la confianza.

Por otro lado, durante mucho tiempo, el Estado peruano ha reaccionado frente a los conflictos conformando mesas de diálogo. Los funcionarios asistentes firmaban todos los acuerdos para que los paros y las movilizaciones se detuvieran. Pero luego las actas firmadas eran dejadas en el olvido y no se tomaba ninguna decisión para cumplir con lo suscrito. Desde luego, los actores locales no se habían olvidado de los compromisos y entonces el conflicto resurgía con especial violencia, demandando justicia a un Estado que aparecía burlándose de la población. Esta es una situación que debe evitarse a toda costa.

Detección de actitudes y situaciones contraproducentes

Un sentimiento constantemente a prueba es la empatía, es decir, la capacidad para identificarse con las actitudes de los otros actores presentes en la reunión. Los diálogos son llevados a cabo por personas, pero por más que representan a instituciones, muchas veces el éxito de una reunión depende de la conexión o desconexión del grupo encargado de esta actividad. La mayoría de las frustraciones o incomunicaciones se origina porque las emociones, percepciones y actitudes de las personas asistentes no coinciden y terminan colisionando. El representante del Estado tiene

que estar muy atento para percibir, observar e identificar qué gesto y acto está complicando la relación.

Es un desafío importante saber en dónde se encuentra el nudo que está impidiendo que el diálogo fluya hasta un punto de acuerdos. A veces está escondido en sitios inesperados, otras se muestra con razones difíciles de creer. En todo caso, no se trata de recuperar el interés de los actores a través de argumentos, sino de encontrar las diferentes relaciones que ellos establecen: el representante de una comunidad siente muchos celos porque percibe que la otra comunidad está siendo favorecida inmerecidamente; el gerente de Relaciones Comunitarias de la empresa no goza de la confianza de algunos, pues tiene una conducta inadecuada en el trato diario hacia los comuneros; un representante del Estado no es aceptado porque muestra una actitud poco respetuosa, etcétera.

Una vez ubicado este nudo invisible, el facilitador del diálogo debe diseñar una estrategia sutil para compensar, mejorar o aclarar aquel punto que está obstruyendo el funcionamiento de la mesa. Si existen las condiciones y el momento es el adecuado, puede también explicitarse aquel asunto que entorpece la reunión.

Intercambio de contactos e información

Hay un interés —por cierto, legítimo— que no se expresa abiertamente y se mantiene como una inquietud no resuelta: “¿Qué gano yo con estas reuniones? ¿Está claro lo que gana mi institución?”. Todos reconocen que aquello que los convoca es por el bien de la comunidad, los asistentes lo suscribirán con una piadosa sonrisa de aceptación. Pero en realidad piensan otra cosa, solo que no se evidencia porque la situación se tornaría un tanto más difícil si confesaran que se encuentran reunidos porque han sido enviados por su institución para cumplir ese encargo y que no tienen claro cuáles son los objetivos y la utilidad de ese encuentro. Muchos de los asistentes piensan de esta manera, pero en estas reuniones, con una adecuada e inteligente facilitación, se puede aumentar el interés legítimo de los participantes y, por ende, la eficacia de los acuerdos.

Los funcionarios, consultores, gerentes de empresas o dirigentes comunales presentes en los espacios de diálogo tienen la oportunidad de compartir información pertinente al tema que tratan. Por otro lado, los representantes estatales poseen información única y específica que se deriva de su estrecha relación de servicio con la comunidad afectada. En ambos casos, las mesas de desarrollo y diálogo permiten intercambiar referencias para futuros contactos, y benefician sobre todo a aquellos que se desarrollan en lugares alejados. Generalmente no se aprecia lo valioso que

resulta estar juntos y compartir información, contactos y buenos datos. Este es, en realidad, un acto de cortesía, una ofrenda para acercar a personas de entornos diferentes. Además, muchas ideas e iniciativas distintas al motivo de la reunión nacen cuando los representantes se acercan, se conocen y, alentados por la confianza que generan, encuentran puntos de mutuo interés que favorecen el nacimiento de una acción común.

Comunicación de los avances

Las instituciones que participan en reuniones para facilitar un proceso de diálogo deben comunicar a la comunidad los acuerdos que se adopten, explicando adecuadamente si se trata de un proyecto o de obras que se llevarán a cabo. Es necesario describir, con realismo y precisión, de qué manera se avanzará en la solución de los problemas sentidos por la comunidad, lo que se hará y lo que no, señalando plazos y recursos disponibles o indicando el estado de la gestión para su aprobación. Muchas veces esto no sucede y el empleado público genera, sin proponérselo, frustración, pues no explica a los interesados que la iniciativa está sujeta a un trámite con duración y procedimientos determinados.

Reconocimiento de los logros

No se debe dudar en otorgar algún tipo de reconocimiento a las personas que, con su esfuerzo y capacidad de concertación, hicieron posible la ejecución de un proyecto o una obra. En todas las personas hay una inmensa necesidad de reconocimiento y aprecio, que contrasta con la tremenda sequía de estímulos, premios y felicitaciones en nuestro medio.

Aporte de recursos

Cada institución es distinta y posee una variada gama de recursos que pueden ser útiles para un proceso de diálogo y concertación; muchas veces están ocultos en la forma de recursos humanos valiosos y disponibles, local adecuado, equipos modernos, archivos o bases de datos, relaciones con personas o instituciones claves, entre otros, es decir, no está expresado necesariamente en aportes económicos. Por tanto, es fundamental ser flexibles y no pedir recursos más allá de los que realmente

puede aportar cada institución. Algunas tienen un potencial escondido esperando a ser identificado.

Sentido de trascendencia en acciones y acuerdos

Una forma persuasiva de propiciar acuerdos y de darles un sentido en torno al cual trabajar es demostrar que el territorio sobre el que recae la acción tiene valiosas y únicas oportunidades. Se debe ser elocuente para demostrar de qué manera el desarrollo de la empresa está profundamente ligado al de la comunidad, caserío y distrito. Esto puede hacerse generando, con real optimismo, una visión de futuro del lugar. Si estas cualidades no son el fuerte del funcionario que facilita la mesa, siempre se puede invitar a quienes puedan transmitirla con elocuencia y sencillez.

Complicidad para alcanzar un desafío

Para conseguir un clima de complicidad, es necesario conectarse con el sentir de los demás, generar con sutileza un acercamiento entre los representantes que asisten a las conversaciones, y convertir lo que inicialmente es un encargo formal en la meta de grupo de acción, con gente capaz y dispuesta a cumplirla. A veces las cosas se hacen y funcionan por el solo hecho de encontrar en el logro de esa meta una suerte de desafío que pone a prueba el valor y la capacidad de sus participantes. Al final, cada buena noticia en alguna gestión es un triunfo personal y colectivo.

Una clara conexión con el sentir de los demás podrá crear ese clima de complicidad en un desafío. Esta es una forma del liderazgo dialogante. Ahora bien, si el facilitador tiene la virtud de la elocuencia y la imaginación, puede despertar el entusiasmo en los participantes. Si, por el contrario, las cualidades de quien tiene a su cargo la reunión son otras, debe asegurarse de estar rodeado por gente con capacidad para transmitir esta visión. En cualquier caso, debe tener sumo cuidado de que todos los participantes, y no un grupo, estén conformes con esta conducción y se sientan identificados con los desafíos propuestos.

Ni avasallamiento ni desaparición

Es muy desatinado que, ni bien se instala la mesa de desarrollo o diálogo, el funcionario exprese tal ansiedad que en pocos minutos evidencie que tiene un mandato

específico, prioridades establecidas y presión porque se resuelva el problema. No deberá lamentarse luego si los demás reaccionan a la defensiva diciendo en secreto “¡Si este ya tiene todo, pues mejor que lo haga solo!”.

Otra situación que genera temor y reaviva desconfianzas en una reunión es la alianza entre dos o más instituciones. Esto suele suceder entre empresas, y sus representantes dejan entrever que ya tienen acuerdos previos. De todas formas, esto debe evitarse, pues al hacerse evidente, los demás participantes toman cierta distancia o actúan con recelo.

Por otro lado, la conducta contraria es la minimización intencional o involuntaria de la participación en el proceso de concertación. Para justificarla, suele partirse de un supuesto equivocado: quien interviene más lo hace porque está dispuesto a aportar con más recursos. Esto no es cierto y, más bien, quien prefiere ser parco en estas reuniones corre el peligro de que su actitud sea entendida como un tácito desinterés por los objetivos que los reúnen.

No perdamos de vista que la mitad del éxito de un proceso de diálogo se debe al entusiasmo, a la producción de ideas, a la disposición para establecer relaciones y a la eficiencia de sus participantes en el cumplimiento de los encargos, aun sin contar con un presupuesto significativo. Por tanto, no conviene para nada restringir la participación hasta ser invisibles.

Consideración de los detalles y la formalidad

Cuando se trata de adoptar acuerdos que afectan el interés de terceros, no está de más el detalle escrupuloso en los compromisos adquiridos, que identifica responsables, modalidades, medidas, ámbito, en fin, todo lo que sea necesario para garantizar la validez de lo acordado y ajustarlo al orden y la normatividad.

Este detalle es también importante cuando se trata de los gastos. El acta de acuerdo debe consignar estos detalles, por más tediosos que sean. Por ejemplo, muchas entidades públicas carecen de condiciones legales y operativas para asimilar aportes que provengan de otras instituciones. Si se determina una partida, el área de abastecimiento se preocupa exclusivamente de que lo presupuestado esté de acuerdo con el requerimiento de materiales. Si se presupuestó comprar 5000 bolsas de cemento y más adelante, a consecuencia de un acuerdo, otras instituciones aportan 3000 bolsas, muchas veces la cantidad inicial no es modificada, lo que genera distintos problemas sobre el destino de estos fondos. Por eso, es importante tener la capacidad de hacer las cosas con orden para brindar seguridad en el futuro.

Ni juicios ni críticas apresuradas

Cuando empieza la etapa de conformación de un equipo, las primeras impresiones son decisivas; por ello, la recomendación es muy sencilla: autocontrol de las emociones. Es necesario recordar esta secuencia, que es bastante frecuente: juzgo, luego critico; entonces provocho reacciones de desconfianza. Frente a ellas, juzgo, luego critico otra vez, y recojo más desconfianza, y por ello juzgo... Y así sucesivamente. La experiencia indica que se pierde más cuando uno ingresa en ese círculo vicioso de enjuiciamiento, crítica y reacción.

La mayoría de las veces, lo que se interpreta como potencial fuente de hostilidad en la actitud de una persona, se comprueba luego como palabras y gestos del momento, no como una real amenaza. Por ejemplo, los representantes de las comunidades utilizan usualmente un lenguaje acusatorio contra el Estado y la empresa, pero muchas veces lo hacen para evitar ser tildados de vendidos o traidores.

Son muy frecuentes los errores que se cometen por juicios apresurados y equivocados, basados en la errada interpretación de una conducta considerada nociva o amenazante. Es inmensamente más conveniente practicar el diálogo que transforma y apostar por una relación, un compromiso, un acuerdo concreto, que pretender saber el curso de estos a partir de un juicio apresurado. Si se actúa con este propósito de no juzgar a los demás ni a uno mismo, la mente obtiene paz y, como un magnífico imán, atraerá las buenas intenciones, la voluntad, la confianza, es decir, aquellos maravillosos componentes que construyen la estructura de un equipo hecho para grandes desafíos.

Dar y recibir

A la manera de los rituales andinos, una reunión consagrada al diálogo se vuelve un espacio sagrado que quiere cambiar el mundo a través de la comunión de los hombres y mujeres que la integran. Por ello, debemos pedir permiso a la naturaleza y al macrocosmos, y, a su vez, como en el mecanismo detrás de las ofrendas, establecer un acuerdo no dicho entre los miembros del espacio para jugar al dar y recibir: lo que daremos, recibiremos; lo que sembraremos, cosecharemos. No depende de nosotros, es una ley de la vida y por eso debemos sintonizar con ella. Cada vez que se lleve a una reunión del equipo, puede llevarse un regalo; puede ser un bonito afiche, una buena noticia, un espléndido contacto, la respuesta a la interrogante formulada el día anterior, una agradable idea, un cumplido. Como menciona Deepak Chopra,

si quieres felicidad, dale felicidad a otros; si quieres amor, aprende a amar a los demás; si quieres atención y apreciación, aprende a dar atención y apreciación; si quieres abundancia material, ayuda a otros a tener abundancia. De hecho, la manera más fácil de obtener lo que quieres es ayudando a otros a obtener lo que quieren. Este principio opera para individuos, corporaciones, sociedades y naciones. Si quieres ser bendecido con todas las cosas buenas en la vida, aprende a bendecir silenciosamente a todos con todas las cosas buenas de la vida.

(Las siete leyes espirituales del éxito: una guía práctica para la realización de sus sueños, p. 36.)

Los equipos de los espacios de diálogo tienen una espléndida condición de éxito: están dirigidos hacia el servicio a las personas, con el fin de aliviar su sufrimiento y elevar su bienestar. El grupo, con la guía del facilitador, debe buscar que esto ilumine diariamente su acción y ese amor se refleje en las buenas relaciones.

Reuniones ágiles, amenas y ordenadas

En ocasiones, algunas reuniones resultan tan aburridas que no se tiene la calma para resistirlas. Además, puede pasar que las ideas y el lenguaje utilizado se vuelvan repetitivos, confusos, densos. Cuando esto sucede, puede producirse tal variedad de reacciones que terminan atentando contra la productividad de la reunión y provocando situaciones de lo más arbitrarias y portadoras de potenciales conflictos. Por ese motivo, realizar reuniones amenas, interactivas y ordenadas es casi una necesidad terapéutica. Ahora bien, ¿cómo lograr esto? ¿Cómo conseguir una atmósfera de espontaneidad, sin descuidar el orden y el control que lo acordado requiere para su eficacia? He aquí algunas formas:

No hablar demasiado. La mayoría prefiere expresar sus ideas en lugar de escuchar lo que dicen otros. Muchos escuchan solo porque es el precio que deben pagar para que la gente les permita hablar. Entonces, no está de más acordar los límites de tiempo de cada intervención, que serán cordialmente controlados por el facilitador. Después de todo, puede pasar que quien está hablando pierda la noción del tiempo y sea necesario hacérselo notar.

Practicar una escucha activa. Es necesario tener cuidado de evitar gestos y actos que distraigan o den a entender indiferencia hacia quien se encuentra haciendo uso de la palabra. ¿Cómo se siente una persona cuando nadie lo mira mientras habla? Aunque se escucha con los oídos, la gente juzga si uno está escuchando, o no, al mirar a los ojos de su interlocutor (en algunas culturas, mirar de frente a los ojos es falta de res-

peto. En esos casos, se sugiere mantener la cabeza gacha, demostrando que se presta atención). Debe evitarse demostrar desinterés, es decir, no mirar el reloj, no remover papeles, no producir sonidos a la manera de un tic insoportable, etcétera. Todos en la reunión apreciarán las manifestaciones de escucha e interés a través de indicadores no verbales, como el movimiento de la cabeza asintiendo.

Parfrasear. Consiste en repetir las ideas de un expositor anterior, pero con palabras propias. Quien escucha puede usar frases como "Entiendo que lo que estás diciendo es..." o "Entonces, lo que estamos quedando, a partir de lo que dices, es..." o alguna similar. Si se controla con exactitud lo que se dice, se transmite confianza y se asegura que la comunicación se establezca.

Reconocer las diferencias. La mayor parte de las personas supone que el resto se parece a ellos más de lo que aparentan, pero eso no es siempre así. De este prejuicio vienen los problemas, los desengaños, las sorpresas. Debe evitarse buscar similitudes; antes, es mejor aceptar las diferencias y enriquecer la mente con ellas.

6.6 Conclusión

Las presentes recomendaciones pueden ser útiles por su contenido, pero lo son más por la idea que desean trasmitir: que cada acto de diálogo siempre será una oportunidad para hacer las cosas mejor que antes. Puede ser que esta idea también mueva a las personas a decirse a sí mismas "Esta vez sí voy a hacerme entender y voy a entender al otro". Este acto de emprender el diálogo no es solo un asunto de la esfera racional, es siempre un camino para llegar a aquellos sentimientos y percepciones que permanecen ocultos en el inconsciente.

Del mismo modo, presento estas recomendaciones para ser aplicadas cuando se desee aunque, en realidad, cada quien debería tener sus propias recomendaciones a seguir, sus propios consejeros a escuchar y su propia reflexión personal y colectiva. Esa es tal vez lo más importante: no dejar nunca de creer que, a pesar de todo, siempre podemos acercarnos a una buena convivencia.

Capítulo IV

Ejercicios para la práctica del diálogo

Estos son los ejercicios que recomiendo para lograr la predisposición de los participantes a un diálogo que incorpore la razón, el cuerpo y la emoción. Puede ser que surjan respuestas que no abran las puertas de la claridad, pero que sí otorguen la fuerza de ánimo que se requiere para persistir en la escucha activa y, lejos de que los asistentes se malinterpreten, encuentren consensos y soluciones dialogadas, y surja el conocimiento.

Estos ejercicios pueden ser conducidos por facilitadores con experiencia en generación de capacidades o ser aplicados por el grupo que decida practicarlas.

1. Ejercicios para armonizar con uno mismo

1.1 Ejercicio 1. El autoconocimiento

Objetivo. Este ejercicio busca que los participantes realicen una reflexión personal entablando un diálogo interior. El conocimiento de uno mismo facilita una mejor práctica del diálogo con los otros.

Ejercicio 1a. Se formulan las preguntas “¿Quién soy?”, “¿Dónde estoy?” y “¿Qué hago aquí?”. Las respuestas deben darse por escrito, de manera individual y sin mucha reflexión. Es importante dejar que fluya la escritura, pues lo escrito no será comunicado: las respuestas son de quien las escribe y quedan con cada participante. La práctica de este ejercicio en una sesión de grupo genera un ambiente de concentración que contagia y crea condiciones para que la resistencia afloje.

Ejercicio 1b. El participante se dirige una carta así mismo. Primero, se pide a los participantes que realicen una reflexión en silencio sobre sí mismos durante cinco minutos. Luego se les pide que escriban una carta en la que refieran cómo se encuentran, a modo de un balance. Debe ser la descripción que se le hace a un tercero, solo que, en este caso, el tercero es el mismo participante. Este ejercicio ayuda a practicar la observación interior y muestra a la persona tal como es. Si se desea, en un acto de humildad, algún participante puede compartir la carta con amigos o en la propia reunión.

1.2 Ejercicio 2. La meditación y quietud

La disposición a un diálogo que transforma no llegará a una persona que está en permanente movimiento y rodeado de bullicio. Convocar al diálogo en estas condiciones resulta ser muy exigente. Las preguntas y las dudas se esclarecen cuando se decide estar en silencio y quietud.

La meditación es una práctica posible de alcanzar y tan cotidiana como correr en las mañanas, no debe entenderse como exclusiva de personas especiales o que tienen tiempo. Es el ejercicio que requiere la mente, que vive en tensión por las ideas y sensaciones que procesa millones de veces al día. Cuando se aquieta y deja de procesar ideas, la mente se vitaliza.

Es una práctica individual o en grupo. En este último caso, se logra una sensación colectiva muy intensa. Muchas empresas organizan actividades como el taichi o el yoga, orientadas a la meditación, a la quietud y al relajamiento.

Objetivo. Se busca que las personas logren la relajación, tranquilidad y quietud necesarias para inspirar una buena relación con los demás.

Ejercicio. La información sobre técnicas para la meditación y la práctica del silencio es abundante y variada. Estas son algunas de las formas en que se practica la meditación:

- Mediante la repetición mental de una palabra sin significado denominada *mantra*. Esta acción conduce a un estado especial de silencio y ausencia de pensamientos. No es fácil, pero lograr este grado de concentración solo unos instantes es suficiente para la quietud.
- Contemplar un punto fijo, de manera que se encuentre un estado de paz interior y libre de pensamientos.
- Seguir de manera pausada el ritmo de la respiración durante unos cinco o diez minutos.

En ciertas ocasiones, un fondo musical ayuda; en otras, la plenitud del silencio. Estas prácticas suelen realizarse sentado en una silla o en el suelo; en ciertas técnicas es necesario estar echados.

1.3 Ejercicio 3. Cultivar la empatía

Todas las personas tienen disposición para la empatía, en particular si la otra persona sufre. También puede darse con los animales y con toda la naturaleza. Cuando se olvida, es necesario volver a conectarse con ese estado emocional, sobre todo en aquellos territorios y con aquellas personas con quien no nos une ningún vínculo. También es necesario reconectarse cuando no es suficiente establecer una relación basada en la comunicación racional, con el fin de producir un acercamiento y generar conocimiento y acción común. El diálogo que transforma requiere que todo nuestro ser esté implicado.

La empatía causa sobrecogimiento, emociona. Entonces, quien se relaciona con una persona empática, así sea un extraño, recibe un mensaje que contribuye al acercamiento. El sobrecogimiento inspira asombro por lo que se descubre de esa relación que se inicia. Y cuando una persona está asombrada, se activa su imaginación, aque-

lla que nace para proponer y hacer cosas con el otro. Luego viene el conjunto de actividades que nace de esta chispa inicial.

Si la persona cree en ello y se propone practicar la empatía, nacerá la fortaleza espiritual para estar en un lugar donde se es un extraño y hay mucha incertidumbre. Ahí deseará practicar el diálogo. Al inicio, tal vez no pueda generar empatía con quien lo rechaza y su asombro se volverá temor; su sobrecogimiento, estremecimiento, y su imaginación solo querrá diseñar un futuro lejos de ese lugar. Pero no tiene por qué ser así, ese espacio se puede transformar.

Objetivo. Preparar la mente y el ánimo para que el sentimiento empático brote durante la práctica del diálogo que transforma.

Ejercicio 3a. Los participantes descubrirán sus experiencias de empatía y sobrecogimiento. El ejercicio consiste en tratar de recordar todos aquellos momentos de la vida cotidiana que producen ese estado especial: una conversación muy profunda con un amigo o familiar, una reunión de amigos, un momento especial con el hijo o la pareja, un problema que fue resuelto a partir de entender qué le sucedía a la otra persona, la mirada de una persona necesita su ayuda.

Ejercicio 3b. Cuando se está en medio de vivencias contradictorias, buscar momentos libres y con inspiración, y caminar por el campo, respirar profundamente, apreciar la naturaleza y recordar lo bueno. Llenarse de asombro e imaginar. Y sintiendo lo que el otro siente, sobrecogerse.

1.4 Ejercicio 4. Dibujarse y analizarse

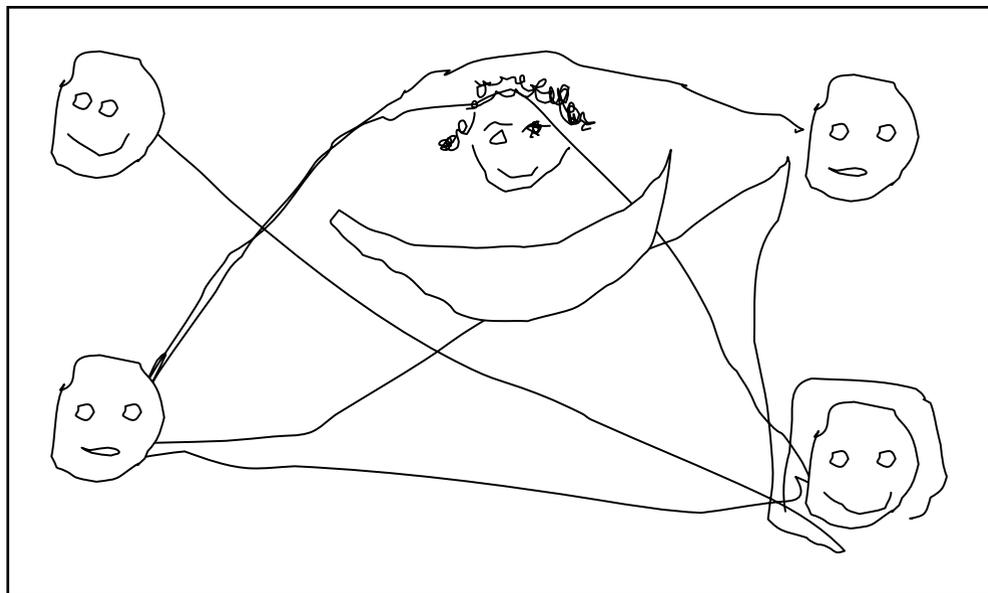
Cuando una persona se dibuja, deja fluir su inconsciente y su mundo interior. Si sabe interpretar su dibujo y cuenta con la asesoría adecuada, afloran preguntas y respuestas que le ayudan a tomar mejores decisiones y a fortalecer su ánimo para emprender la misión que se le ha encomendado.

Objetivo. Contribuir al autoconocimiento a través de la interpretación de actos simbólicos, con la asesoría de un profesional.

Ejercicio. Requiere la asesoría de un especialista. El participante debe realizar un dibujo que lo refleje y analizarlo.

Pongo por ejemplo mi experiencia. En la última fase de un taller sobre psicoanálisis y liderazgo, me tocó una sesión con uno de los psicoanalistas. La sesión podía ser

abierta, por lo que me acompañaron dos amigos que incluso podían opinar. Se me pidió que haga un dibujo que me reflejara y este quedó algo así:



Luego se me solicitó que lo describiera y empecé: “El del medio soy yo y me siento a cargo de una enorme responsabilidad de conexión entre líderes, en espacios como el grupo de diálogo minero, con gente diversa. No quiero fallar, pero a veces todo es tan frágil, y por tanto—”.

De pronto fui interrumpido. Se me pidió que, por favor, viera el dibujo sin el filtro de la razón. Que me soltara, que fuera más allá, que descubriera los trazos inconscientes de mi dibujo. Luego de tres intentos, empecé a percibirlo. Un ojo lo dibujé maltrecho, como quien hubiera peleado; la risa de la cara la había hecho con amargura, tal vez con esa sonrisa torcida que a veces exhibo; ese pelo no es el que tengo, es el que añoro, de cuando era joven con rulos. Y esa risa enorme en forma de media luna, tal vez no era tal, sino un cuchillo sobre el cual pendía mi cabeza, suspendida en medio de hilos desordenados.

A partir de allí, comencé a hablar de mi rabia —el método del taller me había permitido descubrirla un día antes—. El dibujo me permitió dar el primer paso, aceptarla. Rabia de abandono, rabia edípica, rabia por lo que siempre creí y nunca fue así, en fin, heridas de niñez que inevitablemente se manifiestan de adulto. Al mostrar al auditorio mis dos dedos medios con la piel quebrada y con heridas no sangrantes, les comenté que eso lo tenía hacía diez años y que no tenía forma de curarlo. “Es rabia contenida”, dije.

2. Ejercicios para mejorar actitudes y modelos mentales

Las actitudes nacen de conductas aprendidas a temprana edad y a veces, si no se es consciente de su manifestación, dificulta una relación. Las personas no solo registran lo que se dice, sino la emoción que acompaña a una expresión racional. Los modelos mentales son las formas cómo uno ve el mundo, creencias aprendidas que muchas personas consideran como verdades inalterables, razones que se resisten a la revisión. Evaluarlas y mejorarlas ayuda al entendimiento de las diferencias.

2.1 Ejercicio 1. Entender las dualidades y evitar juicios definitivos

Aceptar la relatividad en las personas, hechos o procesos no es fácil, pues se tiene la sensación de que se están relajando los valores hasta caer en la permisividad. Esto proviene de un racionalismo muy internalizado.

Objetivo. Contribuir a que las personas se alejen de juicios considerados como verdades absolutas.

Ejercicio. Debe realizarse en grupo. Se invita a los participantes a que conversen entre ellos sobre las siguientes preguntas:

- ¿Puede ser una cosa o hecho falso y verdadero al mismo tiempo?
- ¿Por qué los matices no son válidos?
- ¿Puede ser que dos opiniones contrarias tengan razón de acuerdo al ángulo desde el que se contempla una situación o acontecimiento?

Luego se alcanza a los asistentes el siguiente relato y se les pide que respondan a la pregunta “¿Quién es Johan?”. Se les debe pedir que mantengan esto en mente durante todo el ejercicio.

Dualidad y relatividad

Johan Dioses tiene un puesto de venta de computadoras y programas desde hace 8 años en las galerías de la avenida Wilson en Lima. Año tras año, el negocio que empezó como un vendedor ambulante de repuestos ha ido mejorando. A pesar de que solo cuenta con estudios incompletos de Ingeniería de Sistemas, este conocimiento le fue suficiente para abrirse paso con su empresa. Tiene ocho trabajadores a su cargo, vende unos 300 000 soles al año y tiene una reputación ganada. Él vive en Los Olivos y es muy activo en su barrio; además, ha sido dirigente vecinal y del colegio de sus hijos. Hace unos días, su hijo de 11 años, quien estudia en un colegio religioso de mucho prestigio, se le acercó y entabló con él la siguiente conversación:

—Papá, tú eres un pirata, ¿no?

—¿Por qué, hijo?

—Claro, porque tú vendes cosas sin factura, eres un informal porque no cumples las leyes y le robas al país. Bueno, eso es lo me enseñaron en el colegio y... este... yo no quisiera ser como tú.

—Bueno, sí, pero déjame explicarte...

Ese día Johan se sintió muy mal. No pudo convencer a su hijo. Desde esa fecha, se quedó con una espina en el corazón. Revisó todo su comportamiento: con su familia, en su barrio, con sus trabajadores, con sus clientes, con la gente de las oficinas del Estado. Quería saber qué tanto de él era cierto en las palabras de su hijo. “¿Soy en verdad un pirata?”, se preguntó.

Para ayudarse a encontrar una respuesta, tomó en cuenta dos noticias salidas en los periódicos. Notó, confundido, que ambas informaban sobre lo mismo, pero en términos totalmente diferentes:

Wilson es el mayor centro de la informalidad de software en el país. “¡Amigo! ¿Qué buscas? ¡Tengo juegos, programas, películas y música!”, exclaman en la calle los jaladores que, con folleto en mano, ofrecen los mejores productos del momento a la entrada de las galerías ubicadas a lo largo de la cuadra 11 del Jirón Camaná y 12 de la Avenida Garcilaso de la Vega.

Contrariamente a lo que se piensa, solo el 16 % de lo que se vende en la avenida Wilson es pirata. Se trata de 1482 unidades comerciales en 5 galerías que reciben a 1 millón de personas cada mes. Se trata del mayor emporio comercial de la tecnología.

2.2 Ejercicio 2. Aceptar la incertidumbre

Si se sabe preguntar, se encuentran caminos para llegar a las respuestas que se buscan. Preguntar supone aceptar que no se sabe lo que va a pasar; es confesar las dudas y los temores, es reconocer que la realidad es más grande de lo que uno puede creer. Preguntar es también salir del esquema de las respuestas estandarizadas que siempre existen para un tema de desarrollo o de cualquier plan institucional. La pregunta obliga a la innovación y al reconocimiento de que se puede estar equivocado.

Objetivo. Acercarse a nuevos conocimientos a partir de la elaboración colectiva de preguntas.

Ejercicio. Primero, se solicita a los asistentes que se dibujen a sí mismos y escriban cuáles son los temas que les producen tensión o que consideran importantes en el ámbito personal, institucional y social. Deben escribirlos bajo el formato de una pregunta y colocarlos alrededor del dibujo, como si fueran rótulos en desordenado movimiento.

Luego se pide a los asistentes que formulen, uno por uno y en voz alta, las preguntas que nazcan de sus convicciones, temores y sensaciones más profundas, y que sean pertinentes a los temas del taller. Habrá una gran variedad de interrogantes, pero la idea no es encontrar respuestas rápidas y sin mayor asidero. Lo que se busca es que las interrogantes se exterioricen y queden en el taller. Y que se mantengan como guía para el cambio en el plan institucional y en la relación que se quiera establecer con los actores involucrados.

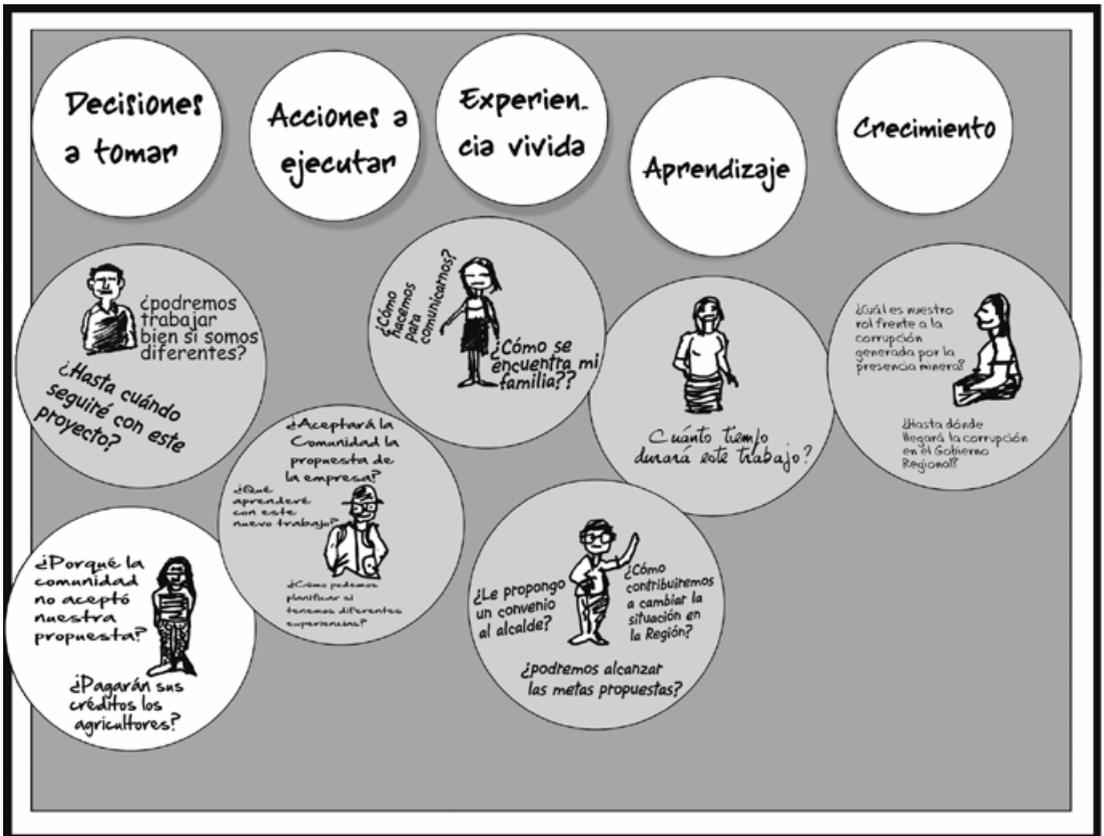
Para compartir el producto de esta primera parte del ejercicio, se usan cartulinas de 20 x 15 cm en las que se escriben, de manera general, los temas que han surgido hasta ese momento. Con ellas se ordenarán las preguntas de los participantes según su afinidad. Del mismo modo, los dibujos de cada uno con sus preguntas alrededor. Se genera una sensación visual de caos, pero al mismo tiempo de orden, uno que es subyacente y que una adecuada observación puede identificar.

Finalmente, se elabora una lista de preguntas de los asistentes. A modo de ejemplo, incluyo algunas preguntas que fueron formuladas durante el taller de CARE en Áncash, en el año 2010, sobre la revisión de su plan institucional y su relación con actores públicos y privados:

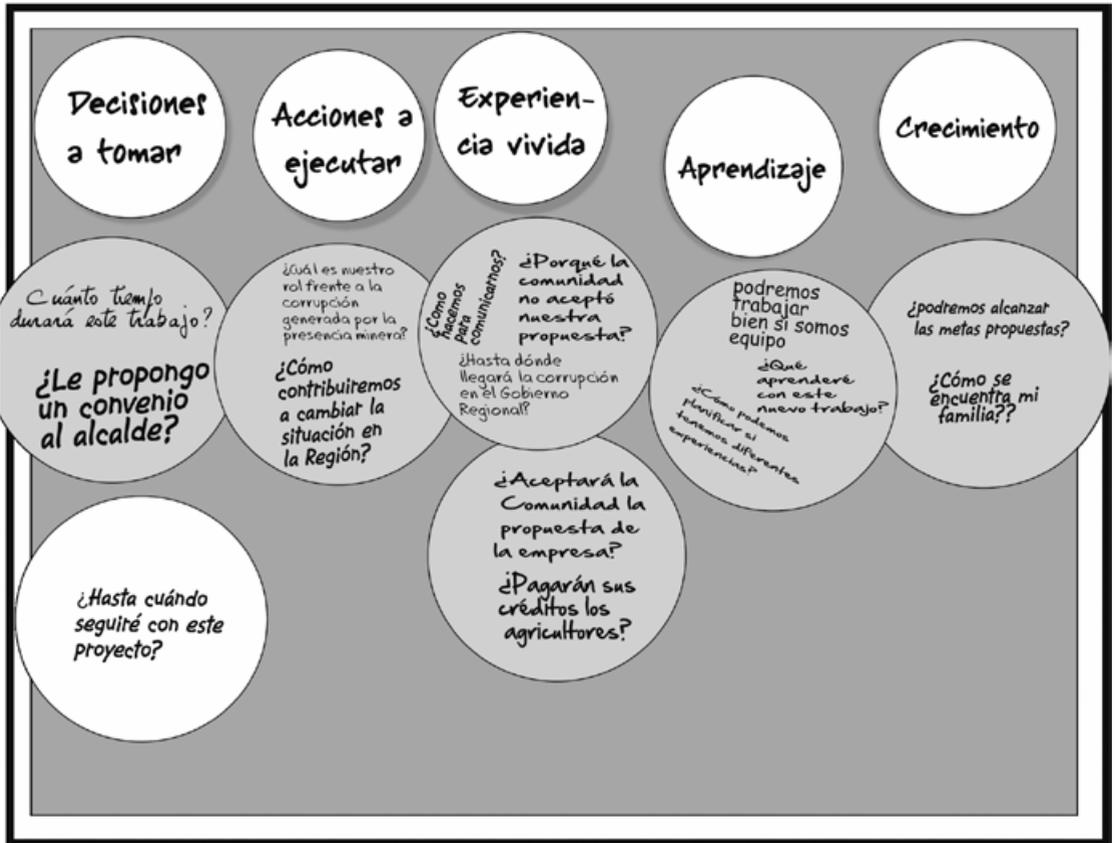
- ¿Estamos contribuyendo a cambiar la situación de la región?
 - ¿Disminuirá la corrupción en las entidades públicas?

- ¿Cuál es nuestro rol personal e institucional frente a esta ola de corrupción que se ha generado con la presencia minera?
- ¿Mejorará la situación socioeconómica de las familias del campo con la intervención de Antamina?
 - ¿Por qué solo trabajamos para el corto plazo en nuestra región?
 - ¿Nuestro trabajo tiene sentido para las comunidades y no solo para Antamina y CARE?
- ¿Qué rol cumplirá CARE frente a la minera y la comunidad en el futuro?
 - ¿Cuál será la posición de CARE frente a un conflicto entre la comunidad y Antamina? ¿Será esto posible?
 - ¿Podemos trabajar sin excesiva presión, tensión y estrés?

Taller realizado con CARE en Huaraz, Perú (2010).



Dibujos que describen el caos de sensaciones, dilemas, retos, motivos y temores que rodean a sus creadores. Se busca sentir la tensión y el estrés con palabras e imágenes.



Las cartulinas con preguntas son estructuradas de tal manera que se puedan encontrar respuestas metódicas

3. Ejercicios para armonizar cuerpo, mente y emoción

La excesiva verbalización, propia de los talleres, es neutralizada mitigando la proliferación de operaciones lógico-formales que enmascaran emociones negativas como el temor, el enojo y la culpa por la errónea interpretación de lo ocurrido. Se trata de no dar cabida a frases como “Ellos son los responsables”, “El trabajo que hago está bien; el de los demás, no”, “Mejor no digo lo que pienso sobre tal empresa o institución”, “No sé si lo que hago sirve a la gente necesitada”, etcétera.

Cuando hay muchas palabras, la creatividad se estanca y brotan estados de cansancio y hastío que a veces ocasionan discusiones insulsas, otras veces propician que la mente se distraiga de lo que ocurre. Las dinámicas de armonización de mente, cuerpo y emoción están orientadas hacia la obtención de una mente abierta, un corazón que manifiesta y un cuerpo en vibración que se conecta. Por tal razón, sincronizan suavemente a todos los participantes en un mismo estado de concentración. Entonces el trabajo en el taller adquiere mayor profundidad y brillo, y más ideas.

Estas son algunas de las dinámicas para armonizar cuerpo, mente y emoción que contribuyen a diluir la excesiva verbalización y abrir los canales del diálogo. Baso mis descripciones también en los comentarios de María Irigoyen y Fanny Fernández, quienes colaboraron conmigo en distintas ocasiones como guías de las dinámicas.

3.1 Ejercicio 1. Vibración



Objetivo. Abrir los canales del diálogo que transforma.

Ejercicio. Reunidos en círculo, pedir a los participantes que palmoteen su cuerpo con las palmas ligeramente cóncavas. Empezarán por el bajo vientre y al ritmo de un conteo ascendente (del 1 al 10) que se realizará por turnos. A partir del segundo participante, cada vez que se alcance el número 10, deberán mencionar la decena correlativa inmediata al número que mencionó el participante anterior. Es decir, el primero contará del 1 al 10; el segundo, al llegar a la decena, dirá 20; el tercero, 30, y así sucesivamente, hasta terminar los turnos. De acuerdo a Marina Irigoyen, colocarse en círculo y participar en el conteo a viva voz llama a la integración del grupo. A partir de la vibración generada por el palmoteo, se libera una energía que fluye en el cuerpo para abrir los centros físicos y mentales.

Se repetirá la operación para el palmoteo de los hombros, los brazos, las palmas de las manos y el dorso de estas. Se empieza palmoteando por el lado izquierdo, porque es el lado del corazón, donde se generan nuestros sentimientos. Luego se pasa al centro y al lado derecho. Para regresar, se hace el mismo recorrido porque se busca el equilibrio del cuerpo, de los conceptos, de las visiones.

3.2 Ejercicio 2. Vibración con tambores

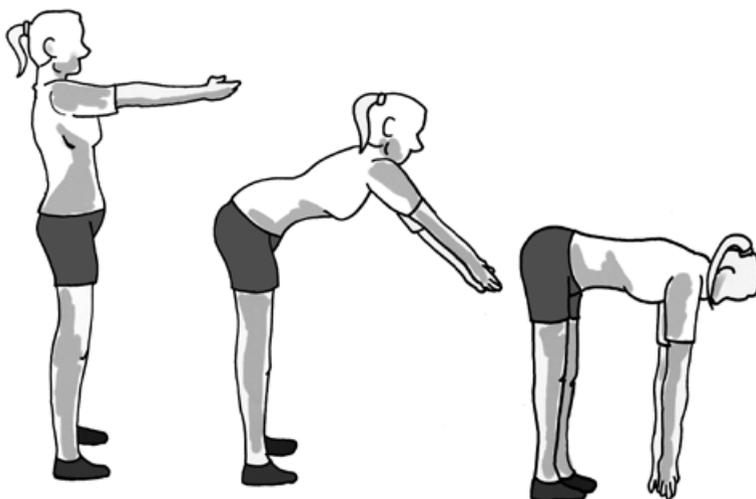


El ejercicio es una metáfora de las situaciones complejas, de la vorágine de los acontecimientos que nos movilizan y de cómo podemos adaptarnos a ello sin perder el ritmo ni la capacidad de volver a encontrar paz con uno mismo.

Objetivo. Despertar la vibración del grupo, reafirmar el sentimiento de equipo y de unidad para manejar el miedo y actuar juntos.

Ejercicio. Se practica una secuencia de palmoteo en el bajo vientre al ritmo de música de tambores, que crecerá en intensidad mientras los participantes mueven la cabeza y el cuerpo a su compás. Se propicia así una situación de trance colectivo. Finalmente, la música desaparece poco a poco y se recupera la paz.

3.3 Ejercicio 3. Flexión del tronco o rendirse para reaprender

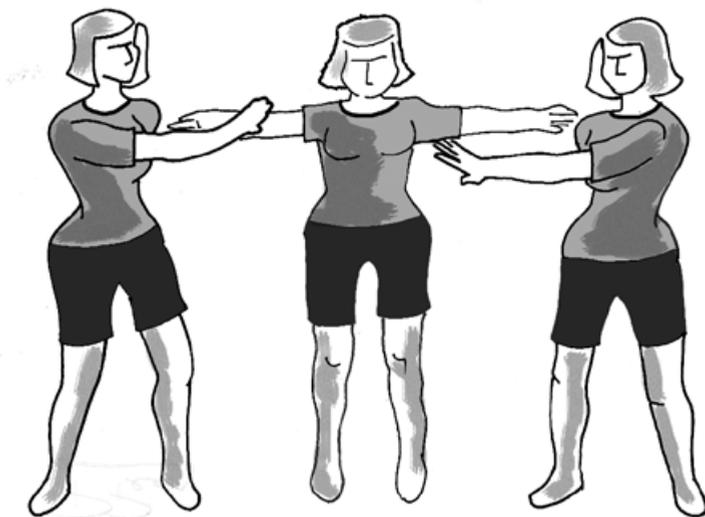


Objetivo. Relajar el cuerpo, dejar ir las ideas, las metas y las presiones, pues generan tensión mental y muscular.

Ejercicio. Con los participantes de pie, se les pide que inhalen y exhalen tres veces. Luego, sin dejar de inhalar y exhalar, deberán doblar el tronco hacia adelante lentamente. Con cada exhalación, deben sentir cómo la atracción de la gravedad los jala hacia el piso. Una vez que hayan doblado el tronco totalmente, se erguirán sintiendo el movimiento vertebra por vertebra, siempre inhalando y exhalando, hasta volver a la posición inicial.

La interpretación del ejercicio, según comenta Fanny Fernández, profesora de Pilates, es la siguiente: el acto de inclinarse y rendirse es el equivalente a decir “Yo no sé nada”, “Yo no me preocupo por nada”. Es como el acto de desaprender. La vida es desaprender y reaprender. Al respirar profundamente, soltar el cuerpo y doblarlo hasta el punto en que las manos tocan el suelo, se libera de tensiones, se renueva la energía. Entonces entra lo nuevo, porque ya se vaciaron los pensamientos negativos. Así, se suelta el cuerpo y se suelta la mente. El punto máximo del relajamiento es la nada, pero no se debe llegar a eso; es necesario encontrar el límite, no caer. Y luego, al incorporarse, se toma conciencia de la reconstrucción de la columna vertebral. Nuevamente se sueltan las ideas, se busca ser flexible y se reconstruye la postura, la actitud. Las vértebras se recuperan, se reconfiguran, se reformatean.

3.4 Ejercicio 4. Torsión del tronco o apertura a decisiones de cambio

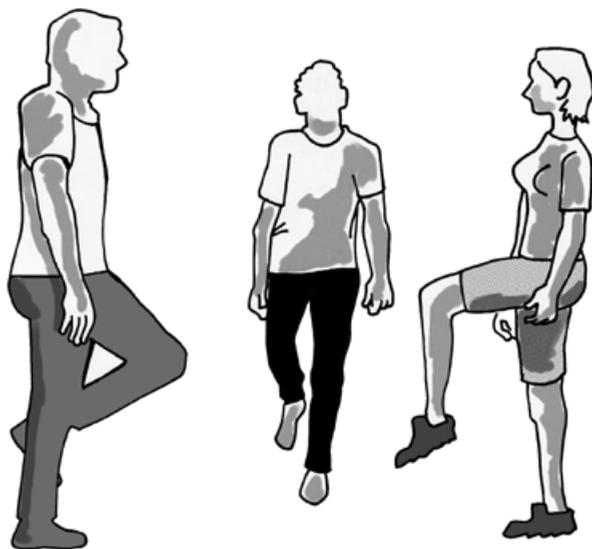


Objetivo. Relajar el cuerpo y la mente.

Ejercicio físico. Se pide a los participantes que separen un poco las piernas, paralelas entre sí y al mismo ancho de las caderas. Luego deben flexionar un poco las rodillas y llevar hacia adelante la pelvis ajustando los glúteos. Luego, mientras estiran los brazos hacia los lados, deberán inhalar profundamente. Al exhalar, debe girarse el tronco hacia un lado manteniendo las caderas lo más fijas posible para que no sigan el movimiento de la cintura. Luego debe repetirse la operación, pero girando hacia el otro lado. Se debe recordar siempre que el giro se realiza desde la cintura, no la cadera. Fanny tiene un consejo para lograr esto: se necesita control y algo de gobierno sobre el cuerpo, como cuando se va en un bus lleno de pasajeros y se siente la necesidad de relajarse. Se hace, pero sin dejar de sujetarse del pasamano o de mirar al costado.

Ejercicio mental. Durante el ejercicio, deben relajarse los pensamientos para predisponer a la observación. Se debe ser consciente de que se aflojan las barreras personales, pero con control.

3.5 Ejercicio 5. Equilibrio sobre un pie



Así como el cuerpo busca siempre una adecuada proporción de tensión con distensión, de rigidez con flexibilidad, lo mismo reclama una mente en armonía: una búsqueda del equilibrio permanente.

Los cambios necesitan de flexibilidad y esta necesita de un punto fijo. Los cambios de postura del cuerpo, por ejemplo, requieren combinar lo fijo con lo flexible, tener partes estables para poder flexibilizar las otras. La fuerza es dureza y tensión, y la flexibilidad es adaptación y cambio. Se combinan la fuerza y la flexibilidad, y esa es la base del diálogo, la articulación y la sinergia.

En las instituciones es igual. Todo cambio institucional apuesta a lo desconocido, y las cosas nuevas requieren una plataforma, una estabilidad. Si una institución, con sus reglas y políticas, busca renovarse, requiere que una parte de ella sea creativa y flexible, que apueste. Cuando estas condiciones se dan, se logra que los elementos estables y cambiantes dialoguen para aceptarse y producir cambios duraderos.

¿Cuál es la parte estable en una persona? ¿Su salud? ¿Su familia? ¿Sus buenos ingresos? ¿Cuál es el lado que quiere innovar, aventurar y arriesgar?

Objetivo. Encontrar el punto de equilibrio.

Ejercicio físico. Se pide a los participantes que se paren sobre un pie y traten de sostenerse mientras dirigen la mirada a diferentes puntos que el facilitador les indicará seguir. Luego, se les pide que miren un punto fijo.

Ejercicio mental. Se pide a los asistentes que realicen un breve inventario de lo que ellos consideran estable y flexible en sus vidas, y de aquello que no tienen certeza que lo sea. Luego, deben identificar cuáles de las cosas que consideran estables deben sufrir modificaciones.

4. Ejercicios para diferenciarse sin contraponerse

Para realizar estos ejercicios, se parte del supuesto de que personas con pensamientos opuestos pueden convivir si se establecen reglas para cohabitar; es decir, si se reconoce que ninguna de las partes tiene la verdad absoluta y que la búsqueda de la medida correcta es una experiencia de empatía, aceptación, paciencia y acercamiento progresivo.

4.1 Ejercicio 1. Diálogo con debate y sin confrontación

Es posible diferenciarse sin atacar a la persona con quien se debate y sin negar totalmente su opinión. Podemos ser claros en nuestra posición y, al mismo tiempo, encontrar puntos de coincidencia con la contraria. Para ello, la razón debe ir acompañada de una emoción positiva y una percepción que sea empática.

Ejercicio. Se inicia eligiendo un tema de discordia y se forman dos grupos con opiniones opuestas. Cada grupo estudiará las recomendaciones que se explican a continuación y ensayará su aplicación concreta en la discusión del tema elegido. Pongo un ejemplo para que se aprecie su aplicación:

El Gobierno peruano ha determinado una serie de medidas que, se dice, debilitan el rol fiscalizador del Ministerio del Ambiente. La explicación de esta medida está en los supuestos excesos cometidos con relación a estándares irreales y multas aplicadas que no buscan la corrección de la falta, sino el aumento de ingresos a través de los pagos realizados por las empresas.

Recomendaciones

1. No plantearse derrotar a la otra posición. La meta es que se tome en cuenta el punto de vista del otro. Para ello, es necesario prepararse para internalizar que no se actuará con agresividad y que se emitirá una energía de conciliación y serenidad. En el ejemplo inicial, ambas posturas tienen razones valederas y el

sustento adecuado. El ejercicio consiste en que cada grupo, de manera separada, defienda su posición con el mayor desarrollo posible de fundamentos.

- II. Ubicar el argumento propio al lado del ajeno sin colisionar. Eso es lo primero que se debe comunicar al otro equipo: que no se desea demostrar que la otra posición está totalmente equivocada, que el propósito es aportar y conocer mejor la opinión discrepante porque tal vez no ha sido entendida. No se debe olvidar que la práctica de una escucha sin interrupción y con genuino interés es importante.
- III. Formular preguntas sobre el argumento propio y el ajeno. El mejor método para revisar un argumento sólido es formulando preguntas. Ellas brinda una pausa, transmiten humildad, esclarecen, abordan aspectos no muy visibles y permiten proponer diversas situaciones. Cuando se presenta una idea, las preguntas permiten esclarecer las posiciones a favor y en contra. Cada grupo formulará preguntas sobre la posición discrepante. Estas deben servir para esclarecer algunos puntos. Debe hacerse de manera que no se entienda como una intención de confrontación.
- IV. Identificar los extremos de cada argumento. Cada posición tiene sus extremos. En el ejemplo citado tenemos, por un lado, que se han aplicado muchas excesivas por las infracciones ambientales, pero que solo sirven para justificar ingresos y debilitar inversiones; y, por el otro, que estos cambios debilitan la institucionalidad ambiental, aumentan la desconfianza y se retorna a épocas donde existía una fiscalización débil.
- V. Mostrar el temor o la historia emocional del argumento propio. Esta parte es clave pero difícil. Siguiendo el ejemplo, se puede decir que no se cree que el Estado recuperará el respeto de la población —debido a un pasado de ausencia de fiscalización ambiental— y que por eso se está de acuerdo con una institucionalidad ambiental fuerte con la que se logre recuperar dicha confianza. O, como posición contraria, comentar que, hoy en día, las inversiones no se concretan tan seguido, que algunas empresas está deteniendo proyectos y que eso está dejando a mucha gente desempleada; de modo que una fiscalización extrema, con ánimo sancionador y no corrector, desalienta al inversionista, ya de por sí golpeado por la crisis.
- VI. Identificar qué información del argumento ajeno no se conocía. Es importante la rigurosidad, no adelantar juicios con facilidad y cubrir la información que no se tiene. Sobre el ejemplo mencionado, se podrían plantear estas preguntas

entre muchas otras: ¿Cuáles son las multas aplicadas que se mencionan como excesivas? ¿Es cierto que las multas son un ingreso para el Ministerio del Ambiente y un incentivo para lograr un mejor sueldo? ¿La medida es “a más ingresos por multas, mejores remuneraciones a los inspectores”, o eso es un rumor sin fundamento? ¿Cuántos proyectos mineros se han detenido por excesiva fiscalización ambiental o demoras en las evaluaciones de impacto ambiental (EIA)?

- VII. Reconocer que existe un área de incertidumbre en el argumento propio y en el ajeno. Se debe reconocer que toda posición tiene flancos débiles y que no se podrá responder con certeza si será mejor en todos los aspectos. Eso es real y natural para toda opinión. Durante el diálogo entre dos posiciones opuestas, hay que llegar al punto en el cual cada uno reconozca el aspecto o campo en el que predomina la incertidumbre, que impide afirmar la validez o éxito de la posición enunciada. En el ejemplo en mención, se oponen dos posiciones:
- Priorizar el crecimiento debilitando al Estado y la institucionalidad aumenta el desorden, la corrupción y la inseguridad.
 - Reducir el crecimiento provoca más pobreza, menos empleo y peor calidad de vida, lo que genera atraso, inestabilidad y violencia social. Todo esto debilita aún más al Estado y la institucionalidad.

¿Qué punto intermedio existe entre estas dos afirmaciones?

- VIII. Expresar las dudas sobre el argumento propio y buscar que el otro exprese las suyas. En el momento que se muestran las diferencias, uno puede aventurarse a mencionar que tiene dudas sobre la propia postura, que tal vez cierto aspecto de la propuesta no está lo suficientemente desarrollado o que el contexto puede cambiar. Si se sabe explicar, eso no mostrará vulnerabilidad; por el contrario, será una invitación para que la otra posición haga lo propio.
- IX. Acordar que la práctica demuestre qué tan conveniente puede ser uno u otro argumento. Si se confía en la buena intención de alguien que se cree que está equivocado, esta recomendación brinda la oportunidad de que esa persona pueda corregir y mejorar las decisiones tomadas. Si no hay manera de evitar que se aplique la posición que se considera equivocada, se debe proponer un periodo de comprobación para que sea la práctica la que muestre su corrección o incorrección, y se puedan realizar los ajustes correspondientes. Todas las grandes decisiones que ha tomado la gente se aplicaron y se fueron mejorando y adaptando, pero es importante que los opuestos se den la oportunidad de

crear, dialogar, corregir y mejorar para volver a entenderse. Para eso, las descalificaciones o las sentencias apocalípticas deben ponerse a un lado.

- X. Buscar extraer la parte de verdad que tiene el argumento propio y el ajeno. El procedimiento es el mismo que el de la recomendación anterior: se puede aceptar una parte de la verdad del argumento contrario y solidarizarse con ella. Siguiendo el ejemplo, una parte reconocería que, en la actualidad, las inversiones se han detenido, pero que el crecimiento no puede detenerse porque favorece a todos. La otra parte aceptaría que la protección del ambiente es una gran prioridad y que no puede dejarse de lado.
- XI. Respirar, sonreír y proponer una pausa si el diálogo se caldea. En ciertos momentos, cuando el intercambio comienza a caldearse y a volverse más áspero, la recomendación es interrumpirlo por un momento y no dejar que se cargue de energías negativas. Entonces, una sonrisa, una respiración honda, un cambio de posición, mirar a otro lado y una pausa constituyen la mejor decisión para no ahondar en una diferenciación entre dos personas que ya no se están escuchando.
- XII. Decidir postergar o cambiar el tema y sugerir que se evalúe mejor. En determinado momento, el intercambio puede llegar a tal grado de encrespamiento, molestia, energía negativa o presión que la mejor precaución es postergar, de una manera que no signifique retiro o desplante, la resolución de la discrepancia o la continuidad de su tratamiento. Esto puede ser practicado tanto frente a las diferencias más cotidianas como en debates de mayor importancia: frenarse, serenarse y callar para no seguir con el intercambio que en ese momento ya no conduce a nada. En infinidad de ocasiones, tener el poder de controlarse y cambiar rápidamente el estado de confrontación existente es la clave misteriosa para una comprensión posterior. Más que la cantidad de argumentos que se puedan esgrimir, el silencio es muchas veces la mejor respuesta.

4.2 Ejercicio 2. Opinar sin exclusión (o ventanas en los muros)

Objetivo. Elaborar opiniones que hagan notar la deficiencia, cualidad o conducta de un hecho, institución o sector, sin que esta opinión sea absoluta, excluyente o cerrada a una opinión distinta.

Ejercicio. Se propone un tema en la forma de una oración de carácter excluyente. Se discutirá sobre ella y luego se buscará una nueva oración que refleje lo mismo,

pero sin juicio excluyente. Se entregará a los asistentes unas tarjetas en las que deberán escribir sus propuestas. Finalmente, entre todos se establecerá cuál es la más acertada. Daré dos ejemplos que ayuden a entender la mecánica del ejercicio:

Tema 1: a las ONG les conviene que se produzcan los conflictos y se mantenga la pobreza porque con eso consiguen más financiamiento.

- **Discusión:** la oración expresa que el interés de las ONG en conseguir fondos es poco transparente, pues podrían estar sesgando y magnificando la información de las condiciones de pobreza o de los conflictos en la industria de una zona determinada. Efectivamente, ciertas agencias de cooperación priorizan fondos si encuentran esas dos condiciones; sin embargo, afirmar que las ONG actúan por razones de conveniencia institucional resulta, de hecho, inaceptable.
- **Propuesta de nueva frase:** las ONG que contribuyen en la resolución pacífica de conflictos tienen más oportunidades de financiamiento con la cooperación internacional y el Estado.

Tema 2: la responsabilidad social empresarial es solo una estrategia de marketing de las empresas.

- **Discusión:** esta es una oración absoluta y que asigna intencionalidad a una consecuencia de practicar la responsabilidad social empresarial, a saber, mejorar la imagen y reputación de la institución, algo favorable para la banca, los organismos multilaterales y la relación con la población.
- **Nueva frase:** una práctica de responsabilidad socio-empresarial satisfactoria para todos mejora la imagen de las empresas y facilita una buena relación con su entorno social.

De esta manera, los participantes van aprendiendo cómo opinar sin imposición, confrontación ni prejuicios. Las siguientes son algunas otras frases "muro" que requieren de "ventanas". Puede practicarse con ellas:

- Las ONG son puros talleres y nada de resultados concretos.
- Las ONG creen que son las únicas que apoyan a los pobres y que defienden la justicia social.
- El verdadero problema del campo son los pesticidas que se usan.

- Todo el problema de las comunidades es que hay gente interesada que les desinforma.
- Los estudios ambientales que hace una consultora pagada por la empresa no son imparciales.
- El ministerio siempre va a decidir a favor de la empresa.
- Las actas y compromisos no son necesarios porque no se va a cumplir lo acordado.
- No podemos confiar en que las empresas, voluntariamente, sean responsables; lo principal es adoptar leyes claras y contar con un Estado que haga respetar los derechos.
- La mejor forma de practicar la responsabilidad social es cumplir con las leyes, ser rentable y dar trabajo.
- Lo principal en las organizaciones sociales es saber defender los derechos y no esperar que las empresas sean socialmente responsables.

4.3 Ejercicio 3. ¿Cómo lo dirías tú?

Objetivo. Enseñar a los participantes a explicar una acción o responder con frases que no sean excluyentes u hostiles.

Ejercicio. A partir de la lectura de una noticia, se pregunta a los participantes si podrían responder de manera diferente a como lo hizo el personaje. De igual modo, se pueden usar algunos ejemplos de la vida cotidiana en los que es posible encontrar la manera de decir algo sin que ello incomode. A veces las personas no se dan cuenta de cómo se expresan, como es el caso del médico en el siguiente ejemplo:

El Húsar de Junín, herido, miembro de la caballería del Palacio de Gobierno del Perú, está internado en el hospital. Ha perdido dos dedos de la mano derecha y se teme por su vista. Acaba de ser intervenido. La esposa, preocupada, escucha la pregunta del periodista:

— ¿Es cierto, señora, que no se le están haciendo todos los exámenes que necesita?

—Sí. Estoy preocupada, no se le están tomando todos los exámenes.

El periodista traslada este comentario al médico:

José Luis López Follegatti

—Doctor, los familiares están muy preocupados porque no se le están haciendo todos los exámenes al herido.

Él responde incómodo:

—No, no se le están haciendo. ¿Cómo se le van a hacer si acaba de salir de la operación?

Los familiares escuchan esta respuesta y se sienten aún más preocupados.

Pregunta: ¿cómo cambiar la respuesta del doctor sin modificar su contenido —es decir, que no se le han efectuado todos los exámenes porque el herido acaba de salir de una intervención—, de modo que pueda brindar tranquilidad a los familiares, además de generar confianza hacia los galenos y lograr precisión en la difusión del estado del herido?

Acá otra situación ejemplo para practicar: ¿Cómo le indicarías a tu enamorada que necesita un arreglo de cabello sin que le digas que su cabello está hecho un desastre?

5. Ejercicios para aprender a corregir y llamar la atención

Objetivo. Mostrar al participante la diferencia entre actuar con responsabilidad para corregir y actuar para demandar derechos sin mucha consciencia de los deberes. Esta diferencia es real y se aprecia mejor cuando se está en el rol de aquel que tiene que sancionar o tomar decisiones en cualquier circunstancia o relación.

5.1 Ejercicio 1. Juanito rompió la botella

Se pide a los participantes que, sobre la base de la historia que sigue, sugieran otro comportamiento, siempre con el objetivo de corregir sin generar pérdida de autoestima y proponer aprendizajes. Tampoco debe olvidarse que es una situación inesperada en un momento de mucha tensión:

José tiene un hijo, Juan, de ocho años. Juan es un chico sumamente imaginativo y creativo en temas de comunicación y arte, pero poco hábil para las cosas prácticas, al punto de ser muy distraído. Se desconcentra fácilmente en las actividades cotidianas. En un mes, ya iban tres veces que Juan había dejado caer un objeto que se le pedía que alcance. Sucede que, luego de una resistencia inicial a cumplir un encargo, Juan tiene una manera desganada y distraída, lo cual provoca que se le caigan las cosas.

José ha organizado una reunión importante en su casa; va a recibir a unas personas para concretar un negocio. Está nervioso. El rico cabrito con frejoles que su esposa está por terminar requiere de una cerveza y una gaseosa, así que le indica a su hijo que vaya a comprar lo que hace falta. Él accede de mala gana. Al regresar, cuando ya están presentes los invitados, se tropieza y rompe las botellas.

—¡Qué torpe eres! —reacciona José—. Esta es la cuarta vez que botas algo. ¿Qué te pasa? ¿No puedes hacer algo tan sencillo? ¿En qué estás pensando? ¿En las musarañas? Juana, por favor, limpia lo que ha botado este... Disculpen amigos... Caray, has manchado la alfombra. Ven acá, ponte a un lado.

La reacción de José incomodó mucho a los invitados y en el transcurso de la reunión, el interés por un acuerdo fue decayendo.

5.2 Ejercicio 2. Llamar la atención sin desmoralizar

Los participantes deben imaginar la siguiente situación y proponer formas de solución a lo que se plantea al final:

Usted tiene a su cargo ocho trabajadores que al inicio hicieron un buen equipo, pero hoy tienden a evadir mayores compromisos con el trabajo. Es más, postergan el trabajo con una serie de excusas. Sin embargo, en el grupo hay una excepción: un muchacho que es nuevo, proviene de una familia campesina y muestra mucha energía e iniciativa. Es más diligente y participativo, todos lo han notado. De hecho, se hace evidente también su temor a perder el trabajo y que, por ello, actúa con sumo esmero. Le recuerda a usted mismo cuando era joven.

En cierta ocasión, este joven colaborador se queda una hora más en el trabajo —casi siempre lo hace— y sin querer malogra un equipo. Usted, como superintendente encargado, debe llamarle la atención y todos están pendientes de si es tan severo como con otros colaboradores en ocasiones pasadas. Pero usted no desea que su empleado pierda el empeño que muestra, quiere, más bien, que se convierta en un ejemplo para los demás. Del mismo modo, desea sugerirle al joven colaborador que deje esa actitud de incondicionalidad a su persona. ¿Cómo lo haría? Fundamenten sus actitudes y estrategias.

5.3 Ejercicio 3. Llamar la atención sin romper las buenas relaciones

Al igual que en el ejercicio anterior, los participantes deben imaginar la siguiente situación y proponer formas de solución:

Un comunero transporta verduras en su pequeña camioneta por una zona cercana a la mina. Últimamente, ha cometido ciertos actos negligentes, como ingresar a zonas expresamente prohibidas por ser peligrosas, botar de vez en cuando agua sucia a la carretera, dejar que su camioneta expida mucho humo y estacionar mal cuando hace el acopio.

El comunero es dirigente y es uno de los más activos participantes en los programas sociales de la empresa. Tiene, además, mucha influencia y su opinión sobre la minería es distinta a la de los sectores que la critican. El comunero afirmó en cierta ocasión lo siguiente: “A mí la empresa me debe mucho. Si yo quisiera, la masa se iría contra ella”.

Usted es el encargado de llamarle la atención, pero le han advertido que no se debe romper relaciones con él. ¿Qué estrategia desarrollaría para lograr un diálogo equilibrado?

6. Ejercicios para aprender a dialogar

6.1 Ejercicio 1. Practicando la escucha activa

Objetivo. Preparar a los participantes para la experiencia del diálogo, practicando la escucha atenta.

Ejercicio. Se organizan grupos de entre cuatro y siete personas alrededor de una mesa o en círculo y se les pide que respondan, por turnos, a tres preguntas. Cada participante tendrá dos minutos para responder cada pregunta. Debe cumplirse estrictamente con este tiempo. Quienes escuchen deberán hacerlo con atención, sin interrumpir, y estar en la capacidad de resumir lo que se estaba diciendo en el momento que el facilitador o quien estuvo interviniendo lo pregunte.

Debe considerarse que, en este caso, el ejercicio tiene como centro a la persona. Se debe evitar que las intervenciones se despersonalicen o se viertan opiniones sobre temas políticos o institucionales. Interesa saber qué es lo que les ha pasado a los participantes sobre cualquier hecho de su vida que quieran contar. No debe perderse de vista eso.

Preguntas:

- Describe un logro, éxito o triunfo personal obtenido en este año.
- Describe un fracaso, retroceso o error personal de este último año.
- ¿Cuál es la preocupación, duda o pregunta que aún no resuelves?

Al final de las intervenciones, se debe preguntar a todos si percibieron que algunos de los participantes no prestaron atención o no entendieron a lo que se estaba diciendo.

6.2 Ejercicio 2. El cuento entre todos

Objetivo. Descubrir la conexión entre el caos y el hallazgo de significados subyacentes.

Ejercicio. Se reúne a los participantes en grupos de entre quince y veinticinco personas frente a una pizarra o una pantalla multimedia. Entre todos deberán completar una historia que se iniciará con un pequeño relato del facilitador. Una o dos personas irán copiando lo que dirá cada participante. El relato empieza de este modo:

Había una vez un gatito gringo que caminaba por el borde de una acequia. Un día, de pronto, ¡plaf!, se cayó y fue a dar a esas turbulentas aguas negras...

Al final, se logrará un cuento entre todos: el gatito habrá vivido diferentes peripecias. El facilitador debe proponer que se elaboren diversas interpretaciones. Para ello, se puede preguntar qué representa el gatito y los distintos personajes que salieron en la historia.

Las interpretaciones que he podido escuchar son muy variadas: en alguna oportunidad, el gatito era la empresa en esa comunidad; en otra, la comunidad; en otra historia, el diálogo, etcétera. Es asombrosa la lógica que irá apareciendo en este cuento elaborado caóticamente. Además, es interesante descubrir los mensajes subyacentes en la historia. Comparto un cuento sobre el gatito que se elaboró a partir de las intervenciones de veintiséis asistentes de una comunidad de la Sierra de Áncash, Perú.

Había un gatito GRINGO que caminaba por el borde de la acequia y ¡plop! Se cayó. Necesitaba ayuda y pidió auxilio. Nadie le ayudaba, mucha gente pasaba y nadie le hacía caso. En esos momentos, se acercó una persona humilde y lo ayudó, pero la persona también se cayó. Ahora los dos necesitaban ayuda. Entonces vinieron cinco personas humildes más y lo sacaron porque hicieron fuerza, y les preguntaron "¿Qué les pasó? ¿Por qué se cayeron?". "El gato no habla, pero sabe pedir auxilio". "¿Será que el gato estaba mirando una gata!", otro dijo. "¿Es macho o hembra?". Un humilde dijo que era macho, porque es *gringo* y no *gringa* [Risas].

El primero que se cayó fue porque era bueno, quería salvar al gato gringo. "Me caí por salvar al gringo", dijo. Las cinco personas que salvaron a los caídos salieron mojadas y una de las personas humildes se lo llevó al gatito. "¿A dónde?", dijeron; "A su casa", respondieron. "¿Pero se pusieron de acuerdo los seis?", alguien preguntó. ¿De quién era el gatito? Entonces se pusieron de acuerdo que uno se lo llevara al gatito gringo callejero.

La reflexión sobre el significado de este cuento tomó dos sentidos: un grupo de los asistentes mencionó que el gatito representaba a los malos dirigentes que cometen

errores, y que aun así algunos siguen creyendo en ellos. Pero eso ocasiona también nuevas dificultades (caerse en la acequia y que todos se mojen). Otro grupo dijo que el gatito representaba la confianza y que esta se cayó, y ya nadie deseaba confiar en nadie (al principio, las personas no rescatan al gatito). Pero luego que un grupo lo hace, le dan una nueva oportunidad, y vuelven a creer luego de perdonar a quienes cometieron errores.

6.3 Ejercicio 3. Identificar y construir un diálogo

Se presenta a los participantes los siguientes diálogos entre un dirigente comunitario y el relacionista comunitario de una empresa. Se debe advertir que en él se aprecia el intercambio de opiniones, pero también lo que piensa el uno sobre el otro. El ejercicio consistirá en que los asistentes elaboren otra escena para este diálogo imaginario, colocando lo que dice y piensa cada uno sobre cualquier otro tema referido a la presencia de un actor en el territorio del otro.

Diálogo 1. El otro está equivocado, pero tiene buena intención



Diálogo 2. El otro es escuchado y tiene algo de verdad



Diálogo 3. Ambos se escuchan y complementan sus verdades



6.4 Ejercicio 4. Aprender que existen diferentes percepciones y sensaciones

Objetivo. Identificar las diferencias de percepción e interpretación entre las personas en una serie de situaciones.

Ejercicio. Este ejercicio complementa al anterior. Cada participante relatará cómo ha experimentado las dualidades en aquel ejercicio desde ambas posiciones: el dirigente comunero y el relacionista comunitario. Para ello, deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Lo que para uno es una broma, para otro es un insulto.
- Lo que para uno es una exigencia, para otro es violencia.
- Lo que para uno es una pregunta, para el otro es un interrogatorio.
- Lo que para uno es un desarreglo, para el otro es un desorden total.
- Lo que para uno es un olvido, para el otro es desinterés.
- Lo que para uno es ejercicio de un derecho, para el otro es una acción irresponsable.

Luego, se les pedirá que relaten testimonios de estas dualidades a partir de la experiencia de cada quien.

6.5 Ejercicio 5. Aprender a pedir disculpas

Objetivo. Familiarizar a los participantes con el acto de pedir disculpas.

Ejercicio. En parejas, y por turnos, se pide a los participantes que se imaginen que la persona que está en frente es alguien a quien deben una disculpa. Para reforzar esta idea, la persona que asuma el rol de “ofendido” debe expresar su deseo de ayudar a quien tiene el rol de “ofensor”. Luego se les pedirá que se tomen la mano y se miren fijamente. Entonces el “ofensor” debe pedir disculpas.

Al mirarse a los ojos, entre los participantes se produce un estado de atención mutua y sobrecogimiento. “Perdóname” y “Discúlpame” brotan con profundidad y sentimiento, y estos perduran más aún si reciben como respuesta “Está bien, acepto tus disculpas”.

En algunas culturas, la idea de mirarse a los ojos no es del todo aceptada. Esto se debe adecuar según sea necesario, ya sea agarrándose las manos, parándose al costado del otro, etcétera.

7. Ejercicios varios

7.1 Ejercicio 1. Desarrollar la diversidad en la percepción y sensibilidad

Objetivo. Estimular la sensibilidad y descubrir que cada uno tiene diferentes formas de percepción.

Ejercicio. A partir de la lectura a un poema, se pide a los asistentes que plasmen lo que escucharon en un dibujo. Los dibujos deben ser presentados y expuestos por sus autores, quienes indicarán el significado de lo que pudieron recoger al leer y escuchar el poema.

Se debe destacar que cada persona interpreta de una manera propia y diferente las cosas. Las personas, en ese sentido, tenemos mundos interiores diferentes y percepciones singulares.

Puede usarse el siguiente poema:

La piedra alada

El pelícano, herido, se alejó del mar
y vino a morir
sobre esta breve piedra del desierto.
Buscó,
durante algunos días, una dignidad
para su postura final:
acabó como el bello movimiento congelado
de una danza.
Su carne todavía agónica
empezó a ser devorada por prolijas alimañas, y sus
huesos
blancos y leves

resbalaron y se dispersaron en la arena.
Extrañamente
en el lomo de la piedra persistió una de sus alas,
sus gelatinosos tendones se secaron
y se adhirieron
a la piedra
como si fuera un cuerpo.

Durante varios días
el viento marino
batió inútilmente el ala, batió sin entender
que podemos imaginar un ave, la más bella,
pero no hacerla volar.

(José Watanabe, *La piedra alada*)

7.2 Ejercicio 2: Aprender a actuar en la incertidumbre

Esta dinámica permite ver las actitudes de los participantes frente a la incertidumbre, y hasta qué grado están preparados para ser guiados por otra persona, confiando totalmente. Los participantes viven situaciones de confianza e inseguridad y la comunicación es diferente en cada pareja.

Objetivo. Entender la incertidumbre y confiar en quien te conduce.

Ejercicio. Los participantes deben formar parejas y elegir a uno de ellos para que lleve una venda en los ojos. El otro integrante de la pareja debe guiar a su compañero "ciego" mediante un lenguaje sin palabras, a través de un camino con obstáculos. Antes de iniciar la dinámica, se brinda dos minutos a las parejas participantes para que se pongan de acuerdo en sus códigos de comunicación.

7.3 Ejercicio 3: Buscando al niño interior

Objetivo. Abrir los canales de la memoria emocional para generar expresiones más profundas en los participantes.

Ejercicio. Se entrega a cada participante una cartulina de 20 x 30 cm y se les pide que se dibujen a sí mismos, pero como cuando eran niños de entre seis y diez años de edad. Luego, con una tijera, deben cortar los bordes del dibujo para que quede como una pequeña figura.

El facilitador hará preguntas para generar un momento de meditación y evocar sucesos ocurridos en la infancia de los participantes. Preguntará si el niño representado siempre se enojaba, si siempre temía, si renegaba, se resentía, odiaba, perdonaba, lloraba, reía, amaba, etcétera. Cada participante, tomando su niño, debe repetirse internamente esta pregunta en la búsqueda de respuestas.

7.4 Ejercicio 4: Identificación con los elementos de la naturaleza

Objetivo. Encontrar en la simbología natural significados para el autoconocimiento y la conexión.

Ejercicio. Se pide a los participantes que, de pie, formen un círculo. Se les entrega la descripción de cada elemento de la naturaleza —agua, tierra, fuego y aire— y se les pide identificarse con uno de ellos. Hecha la elección, deben describirse y proponer, con relación a los otros participantes, cómo pueden complementarse.

Descripción de los elementos:

- Agua. Anda por todos lados. Es colaborador, se adapta a todo lo que venga y es comunicativo. A veces es temeroso e inestable.
- Fuego. Ve lo que viene mañana. Le gusta ser guía, es audaz y tiene coraje. Es apasionado y tiene vitalidad. Impulsivo y a veces agresivo.
- Tierra. Es sereno, siempre está firme en un lugar. Protege la casa y tiene paciencia. Es responsable y cauteloso. Duro. Resistente al cambio, es conservador.
- Aire. Le gusta cambiar. Atento a las novedades, nunca está en un solo sitio, es dinámico y comunicativo. No es muy estable y cambia rápido de metas.

Referencias

Acurio, G. (23 de marzo de 2014). Seamos libres, seámoslo siempre. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/columnistas/somos-libres-seamoslo-siempre-gaston-acurio-noticia-1717708>

Belling, M., Laura, F., Benavides, R., Stanojevich, M., López, V., Cabrera, C., ... & Joyce, S. (2006). *Por una minería con responsabilidad social y ambiental. Un acuerdo fruto del diálogo* (Pronunciamento). Recuperado de <http://www.grupodialogo.org.pe/documentos/Acuerdo%20Minero%202006.pdf>

Bennett-Goleman, T. (2001). *Alquimia emocional*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones B.

Chopra, D. (1999). *Las siete leyes espirituales del éxito: una guía práctica para la realización de sus sueños*. Argentina: Editorial Vergara.

Comisión de la Mujer aprobó Código del Niño, Niña y Adolescente. (17 de junio de 2013). *RPP Noticias*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2013-06-17-comision-de-la-mujer-aprobo-codigo-del-nino-nina-y-adolescente-noticia_605239.html

De Bono, E. (1995). *Pensamiento paralelo*. Madrid, España: Paidós.

Díaz-Albertini, J., & Melgar, W. (2012). *El desarrollo pendiente. Las ONG peruanas en el proceso de cambio*. Lima, Perú: Escuela para el Desarrollo EED.

Durand, F. (12 de agosto de 2003). Crítica al negativismo. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/12-08-2003/critica-al-negativismo>

García, I. (s.f.). *El diálogo: un instrumento para la reflexión y la transformación educativa*. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales05/Caudales/ARTICULOS/ArticulosPDF/0524G093.pdf>

Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible. (06 de junio de 2009). *Por un país democrático con diálogo, paz, respeto y responsabilidad de todos* (Pronunciamento). Recuperado de <http://www.grupodialogo.org.pe/documentos/comunicado%20bagua.doc>

Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible (Productor). (2010). Escuela para aprender a escuchar. En *Comités de monitoreo y vigilancia ambiental participativos: recomendaciones para una minería moderna y responsable*. [DVD].

Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible. (24 de abril de 2011). *Líderes de empresas, comunidades y ONG rechazan violencia en Islay* (Pronunciamiento). Recuperado de <http://www.grupodialogo.org.pe/documentos/comunicado%20gdmds%20tia%20maria.pdf>

Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible. (octubre de 2014). Manuscrito en proceso). Copia en posesión de José Luis López Follegatti.

Gutmann, D., & Larussi, O. (2005). *La transformación. Deseo y liderazgo en la vida y en las instituciones*. Barcelona, España: Icaria.

Jiménez Sardon, G. (1995). *Rituales de vida en la cosmovisión andina*. La Paz, Bolivia: Centro de Información para el Desarrollo.

Lederach, J. (2007). *La imaginación moral: el arte y el alma de la construcción de la paz*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

López Follegatti, J. L. (2000). *Ilo: Los sueños de una ciudad*. Lima, Perú: LABOR.

López Follegatti, J. L. (2011). *Líderes dialogando* [Monografía]. Copia en posesión de José Luis López.

Merino, B. (3 de diciembre de 2011). Responsabilidad Social: la visión liberal. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/impresa/notas/responsabilidad-social-vision-liberal/20111203/1342819>

Mesa de Diálogo Permanente. (30 de setiembre de 2013). *Experiencias, desafíos y aprendizajes. Mesa de Diálogo Permanente-Colombia*. Recuperado de http://www.dialogolatinoamericano.org/recursos/Experiencias_desafios_y_aprendizajes_Mesa_de_Dialogo_Permanente_Maria_del_Pilar_Pardo.pdf

Ministerio de Educación, Gobierno de República Dominicana. (2003). *Ley No. 136-03. Código para la protección de los derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes*. Recuperado de http://www.minerd.gob.do/idec/Docs4/Ley_136-03.pdf

Molina, P. (10 de julio de 2013). ¿Por qué Chomsky desconfía de internet? *BBC Mundo*. Recuperado de http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2013/07/130702_chomsky_internet_digital_criticas_pmt

Niño de Guzmán, V., Mamani, M., Salas, D., Castro, C., Almanza, F., Ccapa, L., ... & Correa, P. (8 de julio de 2013). *Reunión de Cuarto Intermedio entre los representantes del*

distrito de Chamaca y de la empresa Hudbay (Acta). Copia en posesión de José Luis López Follegatti.

Norwood, R. (2011). *¿Por qué a mí?* Barcelona, España: Ediciones B.

Ortiz, B. (1 de febrero del 2014). Los odiadores. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/editorial/odiadores-lee-columna-beto-ortiz-noticia-1706592>

Plan, Unicef, Save the Children & Defensoría del Pueblo. (s.f.). Se espera a fin de año poder incorporar en la legislación peruana modificaciones en el Código de la Niña, Niño y Adolescente, así como en el Código Penal, sanciones contra la violencia infantil (Nota de prensa). Recuperada de http://www.unicef.org/peru/spanish/Nota_de_Prensa_post_conferencia.pdf

Pruitt, B., & Thom, P. (2008). *Diálogo democrático — Un manual para practicantes*. Recuperado de https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/DIAL_%20DEMO_s.pdf

Rifkin, J. (2010). *La civilización empática. La carrera hacia una conciencia global en un mundo en crisis*. Madrid, España: Paidós.

Rodeiro, M. (s.f.). ¿Por qué la gente no se cura? *Terapia de biorresonancia cuántica y DH*. Recuperado de <http://www.terapia-quantica.es/>

Salazar, L., & López Follegatti, J. L. (2000). *Módulo 1: Guía para un liderazgo compartido. Liderazgo para la gestión ambiental*. Perú: Foro Ciudades para la Vida.

Santa Cruz, C., Chaparro, E., Alencastre, A., Baertl, A., Jo Noles, A., López, G., ... & Covarrubias, P. (2010). *Agenda por una gestión sostenible del agua, la cuenca y la minería* (Pronunciamiento). Recuperado de <http://www.grupodialogo.org.pe/documentos/AA%20Agenda%20del%20agua.pdf>

Sen, A. (2010). *La idea de la justicia*. Bogotá, Colombia: Taurus.

Sistema Nacional de Diálogo SND. (2014). *Cuadernillo Didáctico N.º 4: Concepción cultural maya del conflicto*. Guatemala: Autor.

Trahtemberg, L. (7 de setiembre de 2008). Padres como adultos significativos. Recuperado de <http://www.trahtemberg.com/articulos/124-padres-como-adultos-significativos.html>

Trahtemberg, L. (1 de junio de 2011). Cómo lograr que el alumno se motive e involucre. Recuperado de <http://www.trahtemberg.com/articulos/2357-como-lograr-que-el-alumno-se-motive-e-involucre.html>

Watanabe, J. (2005). *La piedra alada*. Lima, Perú: Peisa.

Diálogos que transforman

*Se terminó de imprimir, en los talleres
de Sonimágenes del Perú SCRL
en el mes de mayo de 2015*



UNIÓN EUROPEA



DIÁLOGOSUR
PROMOVENDO LA BUENA GOBERNANZA DE NEGOCIOS
EN TUNISIA Y FORTALECENDO EL DESARROLLO SOSTENIBLE



care[®]



Asociación Civil
LABOR



ProDiálogo
Prevención y Resolución de Conflictos



**RED
SOCIAL**
RETO: BUENA ORGANIZACIÓN