

# RECOMENDACIONES PARA CONSTRUIR ESPACIOS DE DIÁLOGO









# RECOMENDACIONES PARA CONSTRUIR ESPACIOS DE DIÁLOGO



## Recomendaciones para construir espacios de diálogo

---

© Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible  
Jr. Lloque Yupanqui 977, Interior C, Jesús María  
Teléfono: (511) 721 7674  
[www.grupodialogo.org.pe](http://www.grupodialogo.org.pe)

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2017-04302  
Primera edición: Enero de 2017  
Tiraje: 500

Diseño, diagramación e impresión  
Sonimágenes del Perú S.C.R.L.  
Av. Gral. Santa Cruz 653, Of. 102  
Jesús María, Lima 11 - Perú  
Teléfono: (511) 277 3629  
[www.sonimágenes.com](http://www.sonimágenes.com)

Este documento ha sido elaborado por José Luis López, con la colaboración de Fanny Fernández y Willy Zabarburú. La publicación se ha realizado en el marco de la asistencia técnica que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), mediante el Proyecto “Alianzas para el Diálogo: Prevención de conflictos sociales en el uso de recursos naturales”, brinda al Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDs).

El PNUD implementa el proyecto “Alianzas para el Diálogo: Prevención de conflictos sociales en el uso de recursos naturales”, en coordinación con la Presidencia del Consejo de Ministros y con el soporte financiero del Gobierno de Canadá. Las opiniones, análisis y recomendaciones de política no reflejan necesariamente el punto de vista del PNUD, como tampoco de su Junta Ejecutiva ni de sus estados miembros.

Este documento puede ser copiado y citado, total o parcialmente, siempre y cuando se mencione la fuente.

---

Con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español la forma o/a para indicar la existencia de ambos sexos, optamos por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido de que las menciones en tal género representan siempre todas y todos, hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

# Índice

PRESENTACIÓN .....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
1. SE NECESITAN MEJORES REUNIONES.....	12
2. ¿POR QUÉ SE DEBILITAN LAS REUNIONES? .....	15
2.1 Cada reunión y cada gente convocada es diferente, pero todos desean un buen diálogo .....	15
2.2 ¿Cuáles son las situaciones más comunes que debilitan una reunión? .....	16
3. HACER DE LAS REUNIONES ESPACIOS DE DIÁLOGO .....	27
4. RECOMENDACIONES PARA GENERAR ESPACIOS DE DIÁLOGO.....	31
4.1 En escenarios diferentes .....	31
4.2 Líderes constructores de espacios de diálogo.....	36
4.3 Diálogos en todo lugar.....	40
5. CÓMO CONDUCIR UN ESPACIO DE DIÁLOGO.....	59



# PRESENTACIÓN

La presente guía está orientada a contribuir en la mejora de la convivencia en la sociedad a través del desarrollo de buenas reuniones. Aquellas que diariamente se realizan en la vecindad, el trabajo, el centro educativo, la comunidad campesina, el sindicato, la organización social, el club, la asociación, la empresa, en fin en todo aquel grupo humano que participa en una reunión para interactuar y mejorar sus vidas.

Todos los días se realizan estos encuentros ciudadanos. Lo que preocupa es que muchas veces en vez de ayudar a una buena relación, se termina generando todo lo contrario: Aumentan la desconfianza, engrandecen el malentendido, extienden el aburrimiento y desatan la confrontación. Entonces poco a poco, las mismas comienzan a descamparse y el sentido de representación y expresión genuina de un interés colectivo se desdibuja.

A veces estas instituciones se revitalizan pero es por el motivo de que sus miembros son atizados para juntarse frente a una amenaza pequeña y luego agrandada. Las reuniones se vuelven reactivas y por ende esporádicas.

No es pretensión resolver este profundo problema de relaciones ciudadanas.

El propósito se limita a ofrecer algunas buenas ideas y recomendaciones prácticas a quienes lideran estas reuniones. Invitarlos a que reconozcan que hay estilos, rituales y prejuicios que están debilitándolas y por ende afectando a la institucionalidad que las sustenta.

Las reuniones reales con personas presentes no deberían ser sustituidas por la comunicación virtual sino producir un valioso complemento entre ambas. Ello no ocurre muchas veces. El tema que se desarrolla en el presente documento es que en ambos tipos de reunión, real o virtual, se requiere practicar el diálogo con sus atributos de capacidad de escuchar sin prejuicios, con paciencia y la debida tolerancia.

Cuando las personas conocen, asumen y desarrollan este tipo de atributos, sus efectos son inesperados y muy positivos. Este es el mensaje principal

que deseamos desarrollar en las páginas de este documento denominado: Recomendaciones para construir espacios de diálogo.

Tan importante como la cantidad de gente reunida, el acuerdo arribado y las palabras dichas, es el diálogo que pudo haber brotado de este intercambio. Es decir si la gente se escuchó, tomó en cuenta el punto de vista distinto y aceptó con entusiasmo y mente positiva la diversidad existente. En toda reunión importante es esto lo que queda y trasciende.

De esta manera, las reuniones con la mayor variedad de organizaciones y espacios pueden convertirse en dinámicos e innovadores espacios de diálogo.

Es aquí donde podremos encontrar los buenos caminos para recuperar la armonía y el buen sentido entre los ciudadanos.

# INTRODUCCIÓN

“Durante dos reuniones de la Red Nacional de Líderes Sociales del Perú en Arequipa y Ancash, 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, y pocos momentos para escucharse mutuamente. “Pero ¿por qué?”, insistí.



Las personas deseamos relacionarnos con las demás: Nos preocupamos por ellas, deseamos ser reconocidas, cooperamos para metas comunes, nos ayudamos o también formamos grupos para defendernos, exigir o aprovechar alguna oportunidad beneficiosa.

Las reuniones son la expresión más clara del deseo de relacionarnos. En nuestra sociedad, las hay por miles y de mil maneras cada día.

En la presente guía proponemos la idea que podemos mejorar la calidad de las reuniones, hacer que sean buenas, que nos entusiasmen y motiven, que también podamos mitigar sus efectos negativos cuando existan y que de por sí será difícil.

Planteamos que ellas se conviertan en espacios de diálogo, definiéndolas como la búsqueda de un clima y un concierto de buenas actitudes bien expresadas y compartidas.

Nuestra propuesta nace de nuestras experiencias vividas en los conflictos ocurridos en la minería; tal vez, por su naturaleza conflictiva y al mismo tiempo por su importancia, de este sector económico ha brotado la importancia del diálogo como un mecanismo necesario. Actores de las más diversas esferas, como empresas mineras, comunidades, Estado, organizaciones sociales, organismos de desarrollo y consultores etc. han practicado el diálogo en medio de los conflictos, y con ello se han generado muchos aprendizajes. De alguna manera lo que ha ocurrido en la minería es el reflejo anticipado de lo que hoy está ocurriendo en el conjunto de la sociedad: La urgencia que todos dialoguemos para entendernos y dejar de confrontarnos hasta el daño.

Parte de estas enseñanzas las compartimos en esta ocasión: el arte y la sapiencia de cómo hacer y generar buenas reuniones - diálogo.

En el presente texto hemos contado con la colaboración de Willy Zababurú en la animación gráfica y la revisión del texto y Fanny Fernández en las recomendaciones de armonización cuerpo mente y emoción.

Agradecemos a CARE Perú y el proyecto Diálogo Sur por el auspicio brindado.

Asimismo, al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), mediante el Proyecto "Alianzas para el Diálogo: Prevención de conflictos sociales en el uso de recursos naturales".

Finalmente a todos los amigos del Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible del Perú y del Grupo de Diálogo Latino Americano por los aprendizajes recogidos.

## 1. SE NECESITAN MEJORES REUNIONES



*Don Ricardo no era de los que se daban por vencidos fácilmente. En esta cuarta convocatoria de la asamblea de vecinos asistieron doce, muy lejos del quorum de 26. Así no podía tomarse ningún acuerdo en los asuntos de importancia porque el mismo había insistido que “en la asociación no vale que a la tercera citación se acuerda con los que asistan”.*

Ello terminará por hacer que un pequeño grupo decida por todos y conociendo a quienes asisten, esto se convertirá en una argolla de aquellos vecinos que siempre están criticando todo - Fue lo que pensó

Esperar, llamar, avisar, sonreír, moverse de un lado a otro, y luego empezar con los de siempre ya comenzaba a aburrir al buen Don Ricardo, un empleado bancario ya jubilado pero aun lleno de energías. Activo sindicalista allá por los 80 y siempre curioso para entender a este cambiante mundo que le ha tocado vivir.

Una noche de las muchas que se pasaba pensando sobre cómo hacer para reanimar a la asociación, recordó que su hijo le había hecho referencia de un

psicólogo, cuando ambos - padre e hijo - discutían sobre las diferencias en la educación de los hijos hoy en día.

- *Papá este psicólogo lo explicó claramente en el internet: se acabó la época de que el papá lo sabe todo.*



Cuando Ricardo citó la Asamblea indicando que en la primera parte el Dr. Johan Gonzáles daría una charla sobre cómo educar a los hijos en la época del internet, grande fue su sorpresa el interés demostrado por los vecinos. Asistieron como nunca 35 personas. Ricardo no dejaba de sonreír, la reunión fue buena, escuchó las razones de porque no asistían a la asamblea, algunas muy entendibles. *-Es que un pequeño grupo monopoliza la reunión-* le dijeron

Luego cuando ocurrieron dos asaltos muy cerca del condominio, Ricardo, siguió con las reuniones motivadores y pudo contar con la asistencia necesaria para tomar medidas en coordinación con la Municipalidad y otras asociaciones frente a la ola delincuencia que amenazante llegaba al barrio.

Nuestra sociedad y sus ciudadanos están inquietos y se están moviendo mucho como si quisieran renacer y decir algo, pero no saben cómo. Ocurre que la inmensa red de asociaciones e instituciones que habita en todo la

trama ciudadana está rebasada y empieza a desgastarse. Tal como le sucedió a Ricardo, muchísimos dirigentes enfrentan una diversidad de situaciones complejas y cuando no desalentadoras.

Ante la ausencia de los convocados algunos dirigentes se enojan, otros imponen duras penas y algunos levantan con desesperación temores y expectativas para atraer la atención de sus dirigidos. Pero hay quienes como Ricardo abren su mente y se vuelven creativos para cautivar a sus esquivos afiliados.

Se observa una demanda de nuevas respuestas ante el desgano o el desigual interés en vecinos, comuneros, trabajadores, estudiantes, comerciantes deportistas, funcionarios, cuando asisten o deciden no asistir a las reuniones.



La gente está harta de las reuniones sin sentido donde reina la agresividad, la imposición, las intervenciones repetitivas o la incomodidad que provoca sesiones extensas que terminan por cansar a todos.

Las personas están buscando algo diferente porque las ganas de juntarse no han desaparecido y hoy hay demasiados problemas y novedades que sólo pueden resolverse en común.

## 2. ¿POR QUÉ SE DEBILITAN LAS REUNIONES?

### 2.1 Cada reunión y cada gente convocada es diferente, pero todos desean un buen diálogo

*Félix Tinoco Timoteo decidió volver a Huallanca hace ya unos dos años. Un proyecto minero en la tierra que lo vio nacer, lo animó a recuperar su condición de comunero ya que su familia participaba en la posesión de tierras justo en la zona donde se encontraba la futura mina. Residió un tiempo allá y otro en Comas, donde vivía su esposa y sus dos hijos.*



*Para Félix hoy no era un día que quisiera recordar, la asamblea por mayoría decidió “bajarlo” como Presidente de la comunidad. Grande fue su sorpresa cuando Benito el comunero más experimentado en tres frases le dijo la razón de tal decisión: En primer lugar Ud. hermano Félix no respeta a los mayores, los apura y les levanta la voz. Otra razón es que Ud. elevó tanto nuestras demandas a la empresa que ella ha terminado por desanimarse y ha suspendido su presencia. Y en tercer lugar Ud, viaja mucho y con sus viáticos no estamos de acuerdo.*

*Félix creyó que en razón de su larga experiencia como dirigente sindical dirigir la comunidad le iba a resultar fácil, pero pronto sus estilos muy urbanos, como su modo de hablar rápido y con jerga en particular con las personas mayores no cayeron bien, y grande fue su error cuando elevó intencionalmente sus demandas ante la empresa, tal como lo hizo muchas veces en el pliego del sindicato, lo que logró fue que las negociaciones se suspendieran, pues el proyecto minero devenía en poco rentable con esos montos.*

Cada reunión tiene un desarrollo, un momento y gente diferentes. Si uno aplica lo mismo, la rutina crece, los actos se repiten y se volverán a cometer los mismos errores. Félix no preguntó sobre cómo conducía las asambleas; entonces no se dio cuenta que no estaba siendo muy amable con los comuneros mayores. Tampoco pudo darse cuenta que las reglas de la comunidad son diferentes a las del sindicato y no se puede estar elevando cifras porque no se trata de salarios sino de precios de tierras, fondos sociales, empresas comunales, becas. Es decir no todo podía resumirse en una cifra.

Las reglas, el estilo y percepciones varían en cada caso porque las reuniones son de lo más diferentes, pero tienen cosas comunes que hay saber descubrir.

Una reunión con un gerente que invita a su equipo de colaboradores, es distinta de aquella que convoca el presidente de una asociación de vecinos. El primero tiene el poder de decidir por la naturaleza de su cargo, el segundo depende de sus afiliados. Pero hoy en día el Gerente sabe que si no hay una buena relación e interacción entre los asistentes, lo decidido poco a poco perderá su eficiencia.

*Una cosa real es que el mundo está dejando de ser cada vez más jerárquico. Hoy, para que las cosas salgan bien es necesario un equipo cohesionado; y ello se logra por el libre convencimiento y no por la directiva impartida.*

## 2.2 ¿Cuáles son las situaciones más comunes que debilitan una reunión?

Es importante darse cuenta de esto porque, cuando se lo ignora o subvalora, las reuniones pierden su dinamismo e interés:

### El dominio de un pequeño grupo

Aquellos que siempre participan en una asamblea se quejan sobre la irresponsabilidad de quienes no lo hacen. Al principio invocan a que asistan y demandan que se hagan el mejor esfuerzo para convocarlos. Como ello no sucede, ocurre que poco a poco comienzan a adueñarse de las asambleas. Luego, cuando en una asamblea excepcionalmente asisten quienes antes nunca lo habían hecho, se encuentran con la chocante escena de que un grupo interviene en la reunión y la dirige como si fueran los dueños.



En otros casos no es la inasistencia el problema sino que ese pequeño grupo monopoliza la reunión, porque aparece con más información, abundan en propuestas y son los que más alzan la voz. Para la directiva al principio puede ser un gran apoyo, pero luego se van dando cuenta que eso puede empezar a alejar o irritar a los demás asistentes.

### No saber regular el poder

Ello ocurre en particular en los directores, gerentes o también presidentes o secretarios generales que ostentan un gran poder.

Actúan presionados porque tienen premura de empezar el proyecto o necesitan que el mismo se esté ejecutando adecuadamente. Ellos poseen un poder que no requiere el



acuerdo formal de la reunión por eso apresuran la toma de decisiones bajo el supuesto que ya todo se ha comprendido e internalizado. La gente dijo sí, pero sin convicción. Las consecuencias no se verán al día siguiente, pero irán apareciendo cuando el desempeño de los dirigidos no demuestre entusiasmo, comprensión y compromiso. Sin embargo será difícil detectar la relación: malas reuniones - mal desempeño. A este rendimiento se encontrarán otras razones a veces encubridoras de lo que realmente sucede.

Entonces lo mejor es tener en cuenta que a un mayor poder, cabe una mayor responsabilidad como le dijeron al Hombre Araña y en este caso, la responsabilidad mayor es garantizar la integridad, alineamiento y compromiso del equipo.

### Formalismo excesivo

- *Miren compañeros hay que actuar correctamente, saben que yo soy una persona recta y cabal, por eso me han elegido, entonces leeremos el acta de la reunión anterior punto por punto y lo pondremos a consideración.*
- *Pero Julián, eso prolonga la reunión. Cómo se va leer un acta donde está todo lo que se ha dicho. Eso incluso hace que se vuelva a discutir si se transcribió lo que se dijo o no, intervino Lorena, una comunera joven que estaba muy preocupada por la forma como se dirigía las reuniones.*
- *Pero no señorita Bazán, tenemos que cumplir los acuerdos, aquí dice que las actas deben reflejar todo el contenido de una reunión y la misma someterse a su aprobación, respondió Julián recordando*



que la honestidad empieza por cumplir los acuerdos porque eso es respetar a la gente.

- *Pero don Julián Ud. ha visto como se prolonga las reuniones, como se pelea la gente por el acta anterior, porque eso no fue lo que se dijo o se recuerdan acusaciones que ya fueran aclaradas, eso debilita a nuestra comunidad y de eso se aprovecha la minera que hasta ahora no podemos contestarle a su oficio que es tan importante. Le replicó con voz firme e insistente la joven comunera.*
- *No hermana, la norma es la norma y se cumple, fue la sentencia final de Julián.*

El formalismo parte de una buena intención: respetar los acuerdos y las leyes para demostrar honestidad y rectitud; pero ¿qué ocurre si la aplicación de esa norma genera problemas que afectan a los asociados y la vida de la comunidad?. Julián no quiere reconocer que la medida de leer las actas alarga y entorpece la reunión. Con ello pierde la oportunidad de sacar oportunos acuerdos. Las reuniones se prolongan tanto que ya no queda tiempo para nada. Julián dejó de ver el contenido de la reunión y sus objetivos para priorizar las formas.

En un mundo tan cambiante como el nuestro, las normas deben adecuarse permanentemente y las formas deben ser renovadas. ¿Sino de que vale actuar con honestidad y rectitud si lo que resulta de ello es perjuicio y división?. En realidad lo que se puede percibir es que Julián está más interesado en velar por su imagen y por eso no quiere arriesgarse a que pueda aparecer como alguien que no respeta lo que decide la gente.

Cuantas veces ha ocurrido que estando en una reunión, a uno le toca hablar y todos están muy serios escuchando y el que nos presenta dice lo que desea escuchar de nuestra exposición y nos pide que nos basemos en dicho esquema. De pronto uno entra en nervios, el temor nos invade y para asegurarse nos ponemos a exponer algo seguro, clásico, correcto pero nada innovador o atrevido, como lo teníamos pensado al inicio.

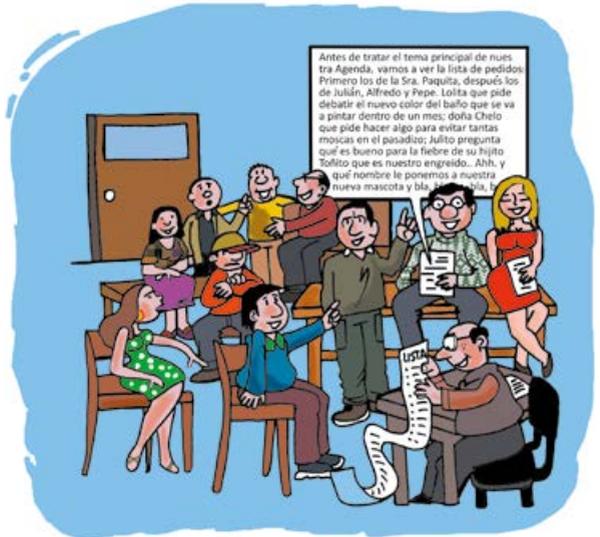
Por cierto el lado opuesto - borrar toda formalidad - tampoco es conveniente, ellas se han creado para regular la relación entre las personas; para que unas

no afecten a otras por un comportamiento que puede ser interpretado como hostil. Esto va desde lo más sencillo, por ejemplo entrar a un lugar y saludar, es una formalidad saludable para no generar malas interpretaciones. Pero entrar a un lugar tarde, a una reunión empezada y comenzar a saludar a todos dándoles la mano interrumpiendo la marcha de la misma puede ser interpretado como una formalidad no adecuada.

## Que todos hablen lo que quieran y cuanto quieran:

### El democratismo

- *Yo compadre cuando la gente viene un poco movida o inquieta, lo que hago es dejar que hablen todo lo que quieran, no los interrumpo y les doy la palabra a todos sin excepción y las veces que quieran.*
- *¿Así, y con eso qué ganas?*
- *Pues que la gente de tanto hablar les produce como una catarsis pues sueltan todo, luego se olvidan de atacar a la junta directiva y comienzan a pelearse entre ellos respondiendo al otro que interviene. Finalmente se cansan y en 10 minutos saco los acuerdos, jejeje, así de fácil.*



La estrategia de José se apoya en otorgar una amplia participación; pero como se ve es aparentemente democrático. Lo que quiere es disipar quejas y ataques. No reconoce que la verdadera labor de un dirigente es resumir, coincidir, diferenciar, concordar y esclarecer permanentemente las intervenciones de los asistentes. Procurando siempre que no se disperse la reunión, que apunte

a las ideas principales de la agenda y se logren acuerdos bien dialogados. Eso significa respetar la democracia y la participación y además saber conducir con criterio y suave firmeza.

### Malos entendidos, no saberse explicar

- *Señores no podemos caer en posiciones enclenques y respuestas sin peso, si nuestra empresa desea avanzar hay que ser más sólidos, convincentes y oportunos, yo creo que sí podemos, tenemos la gente adecuada para eso.*



Esta nueva intervención le cayó muy mal a Roxana, la jefa de proyectos encargada de la parte más estratégica del reflotamiento programado, no por el contenido en sí, porque ella estaba de acuerdo en producir un remezón para darle más iniciativa a la empresa. Pero le molestaba en extremo que por tercera vez el gerente usara metáforas relacionadas con el peso y la contextura. Es que ella desde hace ya unos meses había bajado sensiblemente de peso, estaba muy delgada y varios se lo habían hecho notar, en particular el gerente que hasta en tres oportunidades comentó sobre su estado físico.

A ella, le pareció inaudito que el gerente usara estas metáforas y lo hiciera hasta en tres ocasiones. Creyó que se refería a su delgadez como una forma de humillarla y dedujo que la quería implicar como la principal responsable de lo que estaba ocurriendo.

Por muchas semanas guardó esta incómoda sensación y a pesar suyo se estaba convirtiendo en rencor contra alguien a quien, no hace mucho había admirado. Es por ello que las reuniones se habían convertido en espacios de sutiles agresividades, veladas indirectas y muestras taimadas de indiferencia.

Es que no sólo era ella la que mostraba incomodidad, sino cuatro de su entorno más cercano, indignados también por lo que ellos consideraban una discriminación insolente e injusta.

Hasta que un día, alguien que estaba cercano a las dos partes, tuvo la oportunidad de aclarar con el atribulado gerente lo que ocurría. Grande fue su sorpresa y enorme su pesar cuando se dio cuenta de todo ello. A él, jamás se le había pasado por la cabeza actuar de esa manera tan ruin y no se explicaba cómo había dejado que las cosas tomaran ese cariz.

*- Que terrible malentendido he provocado, reamente me siento muy apenado. Fue lo que alcanzó a exclamar.*

En muchísimas ocasiones, - muchas más, de las que creemos - se producen malos entendidos sobre lo que dijo o hizo alguien con otra persona o grupo. A veces el escenario para transmitir este malestar es una reunión y entonces la misma se llena de un aire enrarecido.

Lo peor de todo es que muchas veces ello no aparece de manera expresa y directa. Entonces las reuniones ocurren en un juego oscuro de varios planos de comunicación que terminan erosionando la cohesión del grupo.

### Incomodidad en el local

- *Y desde ahora compañeros todos van a traer sus silletas porque como ven el local es amplio pero no tenemos suficientes asientos. Yo ruego que las traigan de su casa. Ese fue el gran anuncio que hizo*



*Manuela, la preocupada dirigente de la comunidad. Sucedió que a partir de ese día las reuniones mejoraron. Se lograban mejores acuerdos, decayeron los gritos y aumentó el número de participantes.*

Al principio, las sillas que existían eran cedidas de preferencia a las mujeres. Cuando se preguntaba a los varones si iban a estar parados o mejor se pedían prestadas otras sillas, ellos respondían muy orondos: *Compañera Manuela no hace falta, nosotros podemos estar parados, que la Asamblea siga adelante.*

Manuela notó el tono machista de esa costumbre de hacer las reuniones parados. En la primera hora no se veía ninguna dificultad, pero a la segunda, y en especial a la tercera hora de estar parados, el fastidio y la incomodidad se apoderaba de la treintena de participantes que no contaban con una silla.

De pronto la asamblea o bien comenzaba a desordenarse y la gente ya no estaba concentrada o estaban muy atentos pero enojados, con las manos levantadas, la voz fuerte y de pie recriminándose unos con otros.

Es una tradición masculina eso de no reconocer la incomodidad, pues cual guerreros la consideran como un signo de debilidad y una reunión sobre todo si es para defender intereses, es un acto que se asemeja a la batalla que se convoca.

Nada más equivocado, no hay como la tranquilidad y ella proviene de la comodidad para tomar buenas decisiones, incluso aquellas que impliquen la decisión de tomar acciones de lucha, de confrontación o reclamo. Pues no es en esa asamblea que se desarrollará la acción sino que en ella se necesita pensar con cabeza fría para decidir qué hacer y sostener con organización y compromiso las decisiones tomadas.

### La falta de transparencia que opaca la reunión

- *De nuevo te olvidaste llevar el oficio firmado.*
- *Es que me lo piden tanto que ya me da cólera y me olvido.*
- *Pucha es la cuarta vez. Yo creo que la asamblea esta vez te va a llamar la atención.*
- *Que lo hagan que importa, tú sabes todo lo que hago por el sindicato y además el papel firmado si existe, tú lo has visto.*
- *Así es Donato, pero como se dice no solo hay que serlo, sino parecerlo, yo sé que tienes los papeles, pero creo que te van a decir que no eres transparente.*

Hay quienes creen que demandar transparencia con insistencia es como una acusación indirecta que se estarían cometiendo irregularidades. Y entonces se reacciona con fastidio. Otros se dedican a tantas cosas a favor de la organización que se desordenan, agotan su tiempo y descuidan los papeles o lo informes que tienen que presentar. En realidad no está internalizada una cultura de rendición de cuentas y en cierto tipo de organizaciones no se les otorga el soporte técnico y el tiempo necesario a quien tenga que realizar estos informes.

Hoy ciertos sectores de la ciudadanía viven envueltos en la comunicación internet y las redes sociales. Ellos están ingresando a una época en donde todo se sabe y se percibe y en donde el chisme y rumor ha adquirido una forma de expresarse tan potente como desgastante. Entonces es imprescindible repensar la forma de transparentar y ser transparentes. La posibilidad de acrecentar los juicios rápidos por percepciones igualmente inmediatas y parciales es muy grande y eso genera distancias o las reabre. Del mismo modo la ventaja que te ofrece el conocer a una persona a través de la variedad de opiniones y reseña que te ofrecen las redes sociales y google son también muy valiosas.

### Cuando no se mide la confianza otorgada

Ruth recibió las más duras críticas que jamás haya imaginado en la Asociación de Comerciantes que ella con tanto empeño y éxito dirigió tres períodos consecutivos de tres años cada uno.

Como si fuera rabia embalsada salieron a relucir críticas de las más variadas e impensadas para ella.

- *Te acuerdas cuando decidiste aceptar la propuesta de la municipalidad luego de conversar con el alcalde un día domingo sin avisarnos. Claro el acuerdo fue muy bueno, pero tú nunca nos explicaste lo sucedido y menos nos diste detalles, igual pasó con el cambio en la semana santa y también con el cambio de giro del almacén y otras tres cosas más que en mi próxima intervención las digo.*

Que dolor sintió Ruth que Leonor su compañera de lucha le dijera eso.

Pero esa fue la intervención más benigna, luego vinieron toda clase de quejas recordando las decisiones que tomó la Secretaria General de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado de Campoy aparentemente sin consulta ni explicación.

Le dijeron personalista, pusieron en duda sobre si habría sacado un provecho personal, ¿quién sabe?, Ruth la sabelotodo, soberbia y poco humilde.

Al final, solo una intervención hecha mediante la voz serena de don Vicente le hizo comprender las razones de las críticas y el enojo colectivo y en particular de su junta directiva.

- *Ruth, tú eres una gran dirigente, nadie lo duda, y la gran mayoría de tus decisiones que has tenido que tomar han sido favorables para la Asociación. Pero tenías que comunicar y compartir para que no te conviertas en la única que se relacionaba con las autoridades y vaya a las reuniones de capacitación y de otras cosas más. Creo que sin darte cuenta has abusado la confianza que se te ha otorgado.*
- *Bueno, creo también que debemos desautorizar este acuerdo tomado, porque esta vez señora Secretaria General sí que metió la pata - Fue la sentencia final de María - recordando que la Asamblea no había sido citada para enjuiciar a Ruth, sino para aprobar o desaprobar el acuerdo suscrito por la Junta Directiva por iniciativa de su presidenta.*

El dirigente, gerente o director, siempre debe tener un especial cuidado para revisar el impacto que genera en cada uno de los miembros de su equipo, dirigencia o grupo de colaboradores las decisiones que toma.

La insatisfacción no es visible, no se hace notar, a veces se esconde detrás de una sonrisa o un todo está bien. Quienes ostentan el poder pierden cercanía para advertirlo y al no tomar correcciones provoca una acumulación de malestares que saldrán a flote en el primer error que el jefe o la jefa cometa.

## Dos grupos irreconciliables dominan la reunión

Eso ocurre muchas veces. De pronto el director, gerente o presidente de la organización se encuentra atrapado ante al despliegue de energías en la forma

de discursos, gestos y acciones de dos grupos de vecinos de funcionarios o comuneros - según sea el caso -, que se hostilizan sin cesar.

Las características de esta confrontación se desarrolla de acuerdo a las culturas organizacionales. Es a veces sutil, con cabezas, hechos sin que se sepa el origen de la acción y en otras a brazo alzado y grito desaforado.

Ello, si no es mitigado a tiempo, simplemente puede echar por los suelos la vitalidad de una institución, y puede generar que una gran mayoría que no forma parte de estos grupos tensionados sienta como algo desagradable asistir a una reunión. Y realmente hartarse de la misma.

### El irrespeto a la minoría

Ese trato de prepotencia y abuso que a veces dan a los que piensan diferente de uno (y que en las votaciones siempre son minoría), es muy común en las asociaciones y comunidades. En realidad la explicación no es sencilla, muchas veces la opinión mayoritaria considera que la minoría está atentando contra la propia comunidad al mostrar su discrepancia. Con ello - afirman - debilitan la organización frente al enemigo que tiene por delante sea una empresa o el Estado. Entonces, estas personas que usualmente tienen posiciones más moderadas son acalladas para no socavar al frente único de acción y lucha.

### Ventaja y complejidad de las redes sociales dinamizando las asociaciones

- *Mira con esto que estemos los vecinos conectados en whatsapp todo se ha vuelto más fácil: La comunicación es rápida, podemos informarnos y nadie puede decir que no se enteró. Pero el vecino Cedano, con cara de yo no fui, lo complicó: Como se le ocurre, estar criticando y suponiendo todo por el celular y enviar esa foto.. nooo. Al final armó una guerra de mensajes, todo un fastidio.*



La señora Rebeca joven esposa y flamante residente del condominio, describió en un comentario los peligros y ventajas que trae esta conexión.

Así como la comunicación es instantánea, los informes incluyen hasta documentos firmados, fotos que van de cualquier lugar a cualquier hora, pero también las críticas de un vecino a otro o a la directiva vuelan y llegan con toda su fuerza. Por ejemplo: Todos los vecinos recibieron la foto del pequeño hijo de una vecina en momentos que sus manitas sucias estampaba su huella sobre la blanca pared del edificio recién estrenado. Exponer al niño en esta acción no fue bien visto por la mayoría, pero a una minoría le pareció que si estaba bien y se armó todo una pelea verbal en whatsapp.

La comunicación en las redes acrecienta la cercanía, expande la opinión, transmite no solo razones sino emociones e incluso puede dar cuenta del estado de salud física de cada uno.

Ello enriquece y diversifica la conexión, es un increíble instrumento que revitaliza las asociaciones. Pero igual las abre, las refleja y transparenta hasta lo que no conviene para una buena convivencia.

Entender y aprender a fluir en la misma es todavía un aprendizaje pendiente.

### 3. HACER DE LAS REUNIONES ESPACIOS DE DIÁLOGO

Construir un espacio de diálogo es volver a acercar lo que estuvo alejado o acercar lo que nunca estuvo cerca.

Cuando las personas se acercan, viven muchas situaciones y sensaciones: un momento de confianza, un fluido intercambio de opiniones, las aclaraciones necesarias, las explicaciones esperadas, la recepción entusiasta de ideas, el entendimiento común de un problema que hay que enfrentar o el descubrimiento colectivo de una oportunidad que hay que aprovechar. Es un estado único que no es ajeno ni imposible. Las personas en un momento de diálogo, pueden sufrir, indignarse o alegrarse en común, bajo un sentimiento

único de que estamos juntos en esto, y decidimos actuar. Todos lo hemos vivido y lo vivimos, pero no sabemos precisar ni anticipar cuando llegará.

A veces la frustración o determinadas ideas convencen a las personas a hacer lo contrario:

Hay quienes piensan que uno solo, sin la ayuda de nadie puede solucionar sus problemas, o conseguir sus metas o vivir sus alegrías (en este caso las personas son medios o instrumentos).

Hay otros que asisten a reuniones resignados a no decidir, a no ser escuchados o reconocidos.

O hay quienes están en reuniones y cuentan con un poder que los mueve a actuar con imposición y asumen que dialogaron y escucharon y no fue así.

Muchísimo más de lo que creemos, la diferencia entre las formas descritas es inadvertida o es difícil distinguirlas. Ya sea por mala o por buena voluntad. Por una creencia, por una decisión equivocada o porqué no se encuentra las condiciones y se decide actuar en el camino diferente del diálogo.

Las confusiones se suceden a diario y los lamentos por la ausencia del diálogo también. Su llamado es permanente y su imposibilidad de hacerlo realidad, del mismo modo.

Las reuniones puede ser un espacio de diálogo o de confrontación. Pueden ser participativas o impositivas. Aburridas o estimulantes. Inspiradoras de miedo o de valor. Generadoras de rabia o serenidad. Espacios de incremento de la desconfianza o renovación de la confianza.

El espacio es un escenario compuesto por las líneas de comunicación de personas que establece ese intercambio, puede ser física pero también digital. Millones de reuniones magníficas se producen por *skype*, *messenger* o *whatsapp*.

Decíamos que un espacio de diálogo es potente, cuando ha podido cobijar un fluido y accesible intercambio de información. Sin embargo lo es más cuando ha podido desplegar de forma adecuada el plano no racional, el de las emociones, cobijadas en el inconsciente y que de pronto aparecen, para bien

o para mal. Del mismo modo el estado del bienestar del cuerpo ayuda a una mejor sintonía. Un estado físico débil dificulta la comunicación.

Controlar todo estos factores visibles e invisibles no es fácil, es casi imposible, pero aquél que quiere progreso personal y social, debe intentarlo y proponerse construir un espacio de diálogo.

Es que muchas veces el simple hecho de invitar a una reunión, en cualquier circunstancia y con la gente adecuada, es ya un avance, un acto mágico, una decisión valiente.

En cierta ocasión un anciano campesino rondero y evangélico, en medio de una reunión de diálogo en Cajamarca, dijo lo siguiente

*- Cuando personas con buena voluntad se reúnen mostrando respeto, el Señor se hace presente.*

### ¿Qué es lo que produce ese estado de espacio de diálogo?

Cuando las personas conversan pueden analizar y solucionar problemas, si ello fluye en la dirección adecuada, produce compromisos, promesas de acción. La manifestación más poderosa de ello es la colaboración, el grupo reunido se propone colaborar para dar solución a algo.

Diálogo-compromiso-colaboración-confianza recuperada.

Esto se puede manifestar en millones de momentos. La confianza se recupera y la sociedad se recompone.

Un espacio de diálogo es un clima donde fluye la comunicación. En donde las emociones positivas se abren paso y producen acercamientos. Por ello en un espacio de diálogo se producen diferentes líneas de comunicación, no sólo lo que se dice, sino cómo, cuándo, con quién y desde quién se dice.



Un diálogo es muchas veces entre distantes, distintos y diferentes.

Ciertos tipos de diálogo demandan contar con acuerdos y por lo tanto se asemeja a una negociación, por ello hay que tomar en cuenta siguiente:

- Quiénes son las personas que participan,
- Delimitar claramente el tema principal y el secundario motivo de la reunión,
- Identificar los intereses de cada participante en relación al tema,
- Distinguir en cada actor participante si tiene un interés directo o indirecto sobre el tema,
- Explicar las diferencias y las posibles propuestas y acuerdos a los participantes,
- Distinguir el acuerdo más cercano e intentar un consenso al respecto.

De alguna manera casi todos los diálogos en reuniones de asociaciones y entre instituciones recogen algo del esquema descrito: Todos tienen intereses, quieren un acuerdo, algunos están más involucrados, otros menos y cuando dialogan de alguna manera están negociando, es decir estableciendo un arreglo que recoja el interés de uno, en un acuerdo dirigido hacia todos.

La riqueza a tomar en cuenta es que los intereses deben ser entendidos en términos más amplios y no solo materiales o visibles. Los intereses son variados y están mezclados. Discurren en varios planos y están cargados de gestos, actitudes y reconocimientos. Cada quién llega con su historia personal e institucional.

Los espacios de diálogo son estados de fluida y recíproca comunicación y pueden estar dentro de una negociación o discurrir paralelos. Puede expresarse en la reunión institucional o aparecer junto a la misma de manera informal. Puede hacerse en cualquier lugar y con quién lo necesita. No requiere de permiso es un acto de libertad y de empatía con los demás.

Su convocatoria fracasará una y otra vez y la misma cantidad de intentos será necesario para volver a hacerlo posible. Sus resultados serán insuficientes pero igual seguirán convocándose hasta encontrar la transformación deseada.

¿Cómo hacerlo?

## 4. RECOMENDACIONES PARA GENERAR ESPACIOS DE DIÁLOGO

Los espacios de diálogo brotan en cualquier reunión de las miles de instituciones, asociaciones, empresas, organismos públicos, clubes, colegios, barrios y comunidades. Es lo que podemos llamar una buena asamblea, sesión o reunión.

La invitación en esta guía es tomar una decisión consciente: Hacer realidad, un buen espacio de diálogo. Sin que importe arriesgarse al ridículo, al rechazo, la indiferencia o reacción hostil. Proponerlo cuando se siente de corazón que hace falta. Caer como el entusiasta, el empeñoso o el cargoso, no importa, hay que ser los creadores de espacios de diálogo donde hace falta.

### 4.1 En escenarios diferentes

#### En las reuniones formales de instituciones y asociaciones.

En este caso, la iniciativa es proponer cambios en la forma y la dinámica como se están llevando a cabo las reuniones. Hacer notar con mucho tacto que hay situaciones que están debilitando la reunión y ofrecer algunas novedades. No será nada fácil porque nos enfrentaremos a la ley de la costumbre, a la vergüenza de hacer cosas no usuales que sean tomadas a risa, a la formalidad de lo acordado de cómo debe desarrollarse la reunión y el temor de que la gente lo tome a mal.

#### Al interior de instituciones y organizaciones generando espacios de diálogo paralelos.

Si las convocatorias formales son muy escasas o insuficientes pueden generarse reuniones al costado de las mismas. Encuentros para tratar temas de interés común de carácter laboral o extra laboral. Relativo de manera directa o indirecta a la vida de una institución.

Un buen motivo es que se reúnan los miembros de áreas o secciones de una institución o una empresa para compartir y coordinar acciones, metas o mutuas comprensiones sobre lo que sucede. Los compartimentos estancos,

las funciones excluyentes, la especialización auto centrada y la competencia expresada en rivalidad, anulan el diálogo y por ende debilitan la gestión, la relación con las personas y el logro de resultados sostenibles.

En ciertas empresas, universidades y centros de investigación promotoras de la innovación en las tecnologías de información y comunicación, los espacios de diálogo son una práctica permanente: En estas reuniones expertos de diferentes disciplinas o campos de especialización, intercambian opiniones, construyen un lenguaje común, resuelven un problema de varias dimensiones, experimentan y ofrecen opiniones desde diversos ángulos. Por ejemplo: Un biólogo, un médico, un ingeniero mecánico, un físico, un creador de software un analista de sistemas y un antropólogo conversan y comparten visiones y experiencias para generar un innovación: Un aparato que solucione una insuficiencia cardíaca.

Este es el imprescindible diálogo del futuro a replicarse: En el campo de la gestión, la administración, la innovación, la producción, la acción social, el deporte, o la política. Un espacio múltiple y diverso que incrementa el caudal de conocimiento a partir de la cercanía verbal, emocional y actitudinal generado por sus participantes.

### En todo tipo de reuniones sociales

La numerosa familia Ramírez, es ejemplo en el barrio, son muy unidos y sus problemas lo resuelven con un buen arroz con pato en la azotea. Así, Alex cuenta orgulloso de como esas reuniones que empezaron siendo festivas–celebración del cumpleaños de cada uno de los ocho hermanos o de sus consortes o el bautizo de un hijo–, poco a poco dejó de ser sólo fiesta y se convirtió en la reunión representativa de los 84 Ramírez, para resolver problemas o colaborar con quién lo necesite.

- *Hemos visto infinidad de temas como la herencia de papá, el apoyo a quien lo necesitaba, nos hemos sumado a acciones en el barrio, la casa o de la mamá, alguna aclaración por la pelea de algunos en la familia y todo muy bien, nos sentimos seguros y sabemos que contamos entre nosotros. Fue la expresión orgullosa de Alex.*

- *Pero sabes cuáles fueron las claves para que todo salga bien: Uno, no exagerar con el trago, limitarlo muy discretamente. Dos, nada de formalismos, dirige la reunión el hermano mayor de una manera que no parezca una asamblea. Y tres, la presencia de las mujeres, ellas son que las que ordenan y unen.*

Enriquecer con el diálogo una reunión cuyo motivo sea un festejo o una comida, es algo que ocurre en muchísimos encuentros, es más, muchas veces la única valiosa oportunidad para tratar algo de interés común y de impacto sobre el grupo.

La intención para que una reunión que es dispersa, desordenada y coloquial se transforme en una de intercambios productivos y reparadores, debe ser sutil y paciente. Muchas veces todos esperan que se haga algo pero no saben cómo materializarlo.

Distinguir la oportunidad es también vital. Muchas veces no es necesario o no es posible cambiar el curso de una reunión a riesgo de no ser escuchados o ser ridiculizados. El momento para convertirlo en un espacio de diálogo es algo que debe saber distinguirse.

La frecuencia es también un aspecto que enriquece la identidad del grupo. Para que ello ocurra debe haber una intención, pero esta debe ser muy bien expresada y así trabajar para que todos quieran reunirse y se acostumbren a ello. Lo que se trata es de cultivarla y darle su debida importancia. Al principio no aparecerá así y será visto como una actividad cotidiana sin relevancia.

En aquellos viernes de cebiche dos veces al mes, en ese compartir una vez al mes en el trabajo, en las reuniones en ese café tan cómodo y agradable, en las comidas familiares. Hay muchas ocasiones para volverlo un ritual y hacer de la misma una buena ocasión para mejorar la relación entre todos y sentir que es posible ser reconocidos y compartir una buena conversación.

La secuencia ya la hemos mencionado: En un porcentaje importante de las millones de conversaciones que ocurren se pueden generar compromisos y los mismos derivan en colaboración. Y si ellas tienen un adecuado sentido y conexión sencillamente pueden cambiar el rumbo de una sociedad.

## Con actores distantes, distintos y discrepantes

Este espacio es tan importante como difícil materializarlo, se trata de personas que pertenecen a grupos sociales distintos, viven en lugares alejados entre sí, son culturalmente diferentes y hasta en algunos casos conviven en espacios donde compiten o se confrontan por el uso de determinados recursos.

Personas que expresan la realidad de la desigualdad y la asimetría o que simplemente es la expresión del crecimiento y la expansión del mercado.

Por eso se menciona que pueden ser distantes, distintos y discrepantes.



El territorio que alberga esta dimensión de la diversidad se relaciona con la ejecución de los grandes proyectos de la industria extractiva.

Puede ser también la difícil convivencia de grandes grupos sociales: Estratos sociales, modos de vida e ingresos económicos muy diferenciados.

Que es lo que une a estas clases sociales: La identidad de país expresado en el Estado - Nación, la complementariedad en la marcha de una economía y desde luego muchos símbolos culturales. No obstante es más lo que desune y confronta.

Existen en la actualidad muchas iniciativas que se proponen constituir espacios de diálogo con esta multitud de actores.

En la gastronomía peruana, el campesino o pescador productor de los insumos, la cocinera que generó la sazón con escasos recursos, el joven emprendedor entusiasta para poner su restaurante, el cheff formado en la alta escuela de cocina, el estudiante de gastronomía y el empresario que apoya e invierte en esta iniciativas, han comenzado a generar un diálogo de mutuos

reconocimientos y complementariedades, tienen un propósito común pero hay mucho que conversar sobre los diversos entendimientos que tienen de la cocina y su futuro. Si no hubiera existido este fenómeno gastronómico este acercamiento era casi imposible. Pero hoy, cientos de maestros de la cocina viaja a la sierra, costa y amazonía para aprender de sus autores originarios y viceversa. Miles de jóvenes estudiosos entienden y quieren a su país a partir de la cocina. Empresarias que miran con admiración a las cocineros de barrios y pueblos. Y es así que diferentes clases sociales se acercan para generar riqueza y mostrar sus conocimientos a través de la acción emprendedora.



En la sociedad peruana a propósito de los conflictos de la minería se han creado decenas de mesas de diálogo, las mismas en medio de las deficiencias de su operación y a pesar de las razones de su creación a partir de los conflictos y los incumplimientos de lo acordado, se han revelado como una nueva modalidad para mejorar la gobernabilidad: Actores de comunidades, autoridades locales, mujeres, comerciantes, ong, ministerios de diversas carteras, gobierno regional y municipalidades locales, se reúnen, se aceptan, entienden sus diferencias y adoptan acuerdos, no desde una perspectiva sectorial sino todo lo contrario: múltiple e integrada.

Un espacio singular y creados como iniciativas desde la sociedad, - por tanto diferentes a las promovidas por el Estado o las empresas -, son los denominados grupos de diálogo sobre minería democracia y desarrollo sostenible, existente en el Perú y ocho países de la Región. Reuniones de diálogos entre actores diferentes, evitando la polarización, disolviendo prejuicios, alentando la búsqueda de consensos o al menos de aceptación de las diferencias, buscando contribuir a una mejor relación y un revaloración del diálogo.

## 4.2 Líderes constructores de espacios de diálogo

Quien desea generar un espacio de diálogo bajo las características descritas debe estar dotado de una voluntad firme y una creencia sólida sobre la necesidad y beneficios del mismo.

Uno decide hacer un diálogo, para acercar, aclarar, diseñar sueños, colaborar; en fin para todo lo que puede derivar de una buena reunión con conversaciones productivas.

Uno lo hace sabiendo que ello no tiene resultados inmediatos, es antes que todo una persistencia para encontrar el momento casual de la armonía.

Uno lo hace porque siente un profundo sentimiento de empatía, es decir puede sentir el dolor, las esperanzas, los temores de la gente con quién se relaciona y de su sociedad.

Uno toma una decisión, mira entonces todas las condiciones que puede hacer posible el diálogo esperado en la reunión deseada.

### Un lugar adecuado para reunirse

- *Vamos al rinconcito a conversar ¿Qué les parece?*. Fue el pedido de Juanita a su equipo, ella sentía que algo anda como enrevesado y confundido, pero no sabía qué.
- *Estas segura, Juani, para qué? tengo que terminar el trabajo*- respondió Mario.
- *Sí Mario, por favor date tu tiempo*, fue la insistencia de ojos firmes y amables de la responsable de este equipo de ocho jóvenes arquitectos, expertos informáticos y comunicadores.

A regañadientes asistió la mayoría, porque no era Mario el único que no estaba animado, pero luego todos salieron de la conversa mostrando los dientes con abundantes sonrisas. Que alivio sentir que esa tensa relación que se estaba produciendo entre ellos y en especial los arquitectos con los expertos informáticos, se pudo disipar luego de analizar las pequeñas dificultades que estaban incubándose.

- *Ya ven amigos por no preguntar, por suponer demasiado rápido, el ambiente tóxico que se estaba armando, con mensajes, que sonaban a indirectas e indiscreciones no eran de los compañeros de informática, fue Javier nuestro ex colaborador que ya saben porque se fue.* -Terminó de explicar con cara de enorme alivio Juana, la responsable de este equipo.

El rinconcito no era un lugar escondido dentro de las oficinas, era el Rinconcito Monsefuano, un restaurante que queda a dos cuadras de su centro de trabajo. Ellos eran asiduos concurrentes por las delicias culinarias, pero sobre todo porque habían tomado la costumbre de reunirse en uno de sus ambientes que era como un cuarto con total privacidad y facilidades, y que la señora dueña del restaurante se los brindaba sin ningún problema siempre y cuando consumieran.

Aquella tarde mientras degustaban de esos deliciosos trocitos de pescado ahumado con yuquitas, sarza de cebolla y ají limo y sarandaja, café de Jaén y pan recién horneado, la conversación comenzó a tocar de manera tranquila y sin presiones, lo que venía ocurriendo y pudieron aclarar ciertas cosas.

Un espacio para que brote el diálogo puede ser la casa de alguien o también de un club, parroquia o local comunal. Ese lugar se transforma en sagrado, en el sentido que es elegido para un ritual, el de la mutua comprensión entre buenas personas. Así como el rezo colectivo en una iglesia, la arenga en coro de un equipo deportivo o la foto de un ser querido fallecido y colocado en un altar que se puede tener en la casa. El diálogo que transforma nos pide un espacio.

Una ecología del diálogo que las ciudades diseñan para encontrarse, como los cafés en Buenos Aires, la cebicherías en Lima, las picanterías en Arequipa o los restaurantes al borde de la playa en Rio de Janeiro.

Un espacio que también puede estar al interior del propio local. El director de una ong, vio con agrado los buenos resultados que le estaban generando la decisión que tomó de ambientar una sala con muebles cómodos, mesitas redondas con sillas alrededor y café, cocoa y jugos. A disposición de todo aquél que quisiera sentarse y conversar con uno, dos, tres o cuatro personas sean del trabajo o visitantes.

Algunas oficinas modernas tienen ésta arquitectura del trabajo en equipo permanente. Los empleados están con sus computadoras en módulos que puede mirarse o estar uno al lado del otro: no hay paredes, y hay salas de diferente tamaño para las reuniones de equipo.

En cuanto a los espacios, la distribución que sugerimos para las reuniones que propicien el diálogo son las siguientes:

- Mesa con sillas alrededor
- Carpetas unipersonales en círculo
- Sillas en círculo
- Media luna de sillas con el conductor en el medio
- Media luna con dos o tres círculos concéntricos y extendidos por la cantidad de asistentes pueden llegar a 100 sentados sobre el césped o la alfombra o el piso con cojines de manera círculo

La geometría mágica es el círculo. No hay vértice todos están en la misma situación, el campo visual permite mirar a todos en el rostro y los del costado están cercanos y la voz fluye clara entre los reunidos alrededor.

- **Motivos para atraer diálogo: Ubicar la necesidad**

La joven promotora de Herbalife quedó sorprendida sobre la inmensa necesidad de respuestas sobre el bienestar emocional, mental y físico que recibió de los 20 trabajadores reunidos para saber de sus productos.

Ella, que siempre se consideró muy hábil para hablar, les explicó sobre la importancia que una persona se nutra. Que hay que entender que la nutrición no solo es lo que uno come sino qué come, y que además están los suplementos alimenticios como los que viene a ofrecer, pero también hay nutrición física, mental, emocional, de la piel y que una buena dieta en todos estos planos puede ayudar a mejorar sus vidas, y que en esta ocasión Herbalife les ofrece un camino. Y así empezó a detallar todo lo que ofrecía y para qué.

Todos sintieron este mensaje, se abrieron como si necesitaban hacerlo desde hace mucho tiempo y comenzaron a hablar de sus males, Eli, estaba

desbordada pero pudo salir del apuro. Ese día se fue con 12 pedidos. Uff algo más que suficiente.

El motivo es a veces lo decisivo para atraer la concurrencia a una reunión, la exposición esperada o el tema que era urgente abordar.

Ello puede ser algo directo de los problemas de la comunidad o la junta vecinal o la asamblea de socios, o algo que está digamos como dentro de cada uno, por alguna razón.

Recordemos la iniciativa de Ricardo, el Presidente de la Junta de Vecinos. Para atraer más asistencia anunció que un psicólogo daría una charla sobre cómo educar a los hijos en tiempos de internet. Y sin darse cuenta acertó, pues casi la mitad de los vecinos enfrentaba ese problema: La presencia de sus hijos en el internet. Y la mayoría no sabía cómo lidiar con ello.

En el caso de la reunión de Eli, ella fue invitada por la administradora quién pudo darse cuenta de la tremenda tensión que su equipo enfrentaba. Gente entregada y entusiasta pero que ese día pudo darse cuenta que de alguna manera pedían menos esfuerzo y dolor en sus vidas.

### Apoyarse en un facilitador

*- Así es José Luis, allá cuando en cualquier institución un trabajador siente un problema, puede ser un reiterado conflicto con otros compañeros de trabajo, o una forma que el considera muy equivocada de conducción y si luego de intentar su resolución en las instancias correspondientes no encuentra satisfacción puede solicitar la contratación de un mediador que acude y se reúne con la gente hasta encontrar una solución. Conversa con el jefe encargado y espera se den las medidas correspondientes de acuerdo a las demandas planteadas.*



- *Así, que bueno, ¿en toda institución pública? pregunté*
- *Si y eso está financiado, incluso si dos ministros tienen reiteradas desavenencias se puede solicitar la intervención de un mediador.* Remarcó Ulises, experto en pueblos indígenas y asesor de una comisión del Congreso, quien luego de 25 años de residir en Suiza regresaba al Perú.
- *Guau..jese si qué si es diálogo y gestión de conflictos institucionalizado!* Respondí.

Cuando existen los recursos y la inversión resulta necesaria se puede contratar a un especialista, un facilitador para que conduzca una reunión; el mismo viene con la ventaja de no estar implicado en el escenario de intereses y conflictos latentes de esa reunión. Cuenta además con una serie de instrumentos que posibilitaran que la gente se exprese.

### 4.3 Diálogos en todo lugar

Todo grupo con significado y vínculos se reúne y requiere que estos encuentros se manifiesten, mejoren, renueven o fortalezcan.

Veamos estos diversos escenarios.

#### Espacio de diálogo en la familia

*Don Mario sentía que había perdido la conducción de su familia. Ni sus tres hijos, ni su mujer consideraban su opinión. Era una pesadilla para él aceptar que para cualquiera cosa que dijera ellos tenían una respuesta, un punto de vista diferente o una propuesta distinta.*



*Si por ejemplo, hasta cuando llegó tarde Rocío, su hija de 16 años, muy segura de sí misma comenzaba a describir a su padre las circunstancias ocurridas y la certeza de que cualquier riesgo esta conjurado, a pesar de haber llegado a las cuatro de la mañana.*

*Su sensación de estar demás se hacía más cruda aún, cuando los hijos y la madre conversaban en la mesa, ya sea de cine, o de temas polémicos como la unión civil, el rol de la iglesia, la legalización de la marihuana, o de canciones, o de noticias mundiales, de tecnologías, hasta de política. Don Mario se quedaba pasmado con el nivel de información con que se manejaban su prole y su consorte. Las veces que intervino en estas conversaciones, siempre terminaba siendo la opinión conservadora que todos atacaban sin piedad o peor aún a veces su opinión ni se tomaba en cuenta y la conversación proseguía ignorándolo. Como si fuera la idea opaca que no calzaba en el nivel de intercambio que ellos habían generado.*

*Un día Don Mario tuvo una conversación muy violenta con Martin su hijo menor de 14 años:*

- *No vas a salir carajo, te lo repito, no cumpliste lo que quedaste- fue lo que dijo Mario mientras jalaba bruscamente a su hijo.*
- *Epa, cuidado, tú no puede alzarme la mano, que te pasa - le respondió ofuscado*
- *¡¡Eres un malcriado, que te has creído tú !! exclamó Mario*
- *No puedes Papá o quieres que te denuncie por maltrato infantil, sabes que la ley lo protege - intervino Rodrigo el hijo mayor de 22 años poniéndose por delante de su hermano.*
- *¡¡Qué es esto, qué clase de hijos tengo, con qué clase de familia estoy!! Mi opinión no importa con uds. Exclamó, dolido y furioso Mario.*

*Isabel la mama, intervino, apaciguó los ánimos, pidió a los hijos que se retiren, y abrazando a su marido, lo llevó a su cuarto, y tuvieron una larga conversación.*

De hecho a Don Mario le estaba costando entender que una nueva forma de relación se estaba generando en su familia. Uno, en donde su autoridad tenía

que ser replanteada, no para desconocerla sino para recrearla y ello tenía que lograrse con algo diferente y tal vez difícil de reconocer: El diálogo.

*¿Por qué la mayoría de las familias no se animan 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?*

Por muchas razones que se desprenden de nuestra tradición, que combina inseguridad con autoritarismo, la mayoría de los padres no se animan a esta conversación democrática.

Temen ser juzgados, debilitados en su mandato o sienten estas reuniones cómo una pérdida de tiempo porque la rebeldía y desacato filial persisten. O, como si fuera una cadena de comportamiento generacional, si cuando fueron hijos nunca participaron en un espacio de diálogo, de adultos tampoco lo convocarán." **Diálogos que transforman, López José Luis López. 2015**

En esta época donde los hijos están más informados y las mujeres crecen indetenibles en sus derechos y liderazgo, simplemente hay que hacerlo, pues sino como Don Mario se puede enfrentar a un rechazo contundente y legítimo de quienes serían los afectados.

Pero surge la pregunta ¿porqué las conversaciones que ya ocurren, no pueden ser consideradas como diálogos? ¿Que los diferencia?:

La decisión de la autoridad paterna o materna de invitar a los demás miembros de su familia a opinar sobre un tema que les concierne y encontrar una solución que sea producto del diálogo y no de la decisión unilateral del que aparece con el poder. Es algo que no es usual.

Resolver una diferencia, un pedido o una sensación de daño de uno de los integrantes del entorno familiar, que no dependa de la acción unilateral de los hechos consumados, o de la presión o de la decisión paternal sino del diálogo, tendrá un valioso efecto educativo sobre los hijos: Se habituarán a actuar en democracia, expresarse y escuchar las opiniones de los demás.

Los pasos para hacerlo son simples:

- Se puede comenzar a transformar lentamente en momentos de diálogo aquellas reuniones donde usualmente se encuentra la familia. Proponiendo por ejemplo algunos temas relativos a la marcha familiar en donde se pide la opinión de cada uno y se invita a encontrar una solución entre todos. Hasta pueden practicarse votaciones para saber hacia donde se dirige la opinión mayoritaria.



- A través de una convocatoria expresa para llevar a cabo una iniciativa familiar y pedir sus opiniones. Por ejemplo un viaje, la realización de una fiesta, una mejora de la casa, la propuesta estadía de un familiar por una semana. Nótese que en este caso no se pone como hecho consumado la decisión tomada, sino que se pide opinión para tomar decisión. En ese sentido puede que la venida de ese familiar por una semana no se aceptada por la mayoría por razones que debía considerarse o el lugar a elegir del viaje o el alcance de los trabajos a realizar en la casa etc.
- Otra razón es convertirlo en un espacio para hacer solicitudes, apoyos, consejos o respaldos o para ventilar diferencias.

Es decir el padre o la madre solicitan una reunión de familia para tratar un problema. Es decir no lo solucionan ellos sino solicitan la ayuda de todos. Poco a poco todos podrán hacer este llamado: Una reunión de familia.

Finalmente en todo el desarrollo de la reunión las reglas a practicar son respetar y escuchar la opinión de todos, de procurar no interrumpir, de pedir que cada quién hable con tranquilidad y con fundamento, explicando el por qué, y dando razones.

Si ello se vuelve hábito los beneficios pueden ser maravillosos al presente y futuro.

## Espacios de diálogo en el Colegio

- Les digo colegas, el Ministerio no puede saber más que los 100,000 colegios para que nuestros educandos mejoren sus aprendizajes, y como dice el educador León Trahtemberg, basta de asfixiamos con normas obstruccionistas, exigencias curriculares rígidas y antiguas,



*capacitaciones insulsas y atrasadas; en nosotros los directores escolares, está el inicio del cambio, del verdadero cambio, somos el pivote, por ello necesitamos ser reconocidos y verdaderamente formados. Pues así, con la autonomía que podemos tener en las escuelas, podemos revolucionar la educación y no es difícil, tengamos convicción que si se puede, y por ello les digo que lo primero que debemos empezar es hacer una gestión con diálogo, si colegas, que esperamos para impulsar o fortalecer los consejos escolares o comités con la participación de alumnos, padres de familias, profesores para lograr buenos acuerdos, innovaciones y cambios. Estos diálogos deben ser en cada sección en cada aula, de manera permanente y no una vez a las quinientas como ahora se hace. Empecemos, si se puede!!!!*

Luis Reynoso, el joven director del colegio José Carlos Mariátegui de Arequipa, terminó su vibrante alocución entre los aplausos de los más de 200 directores que estuvieron reunidos en aquella ocasión.

Predicando con el ejemplo en su centro escolar de 1,500 alumnos, el se puso a cumplir esta primera tarea, espacios de diálogo en todas las instancias posibles, en el consejo escolar, en el comité de aula, y en las secciones secundarias, primaria e inicial.

Les insistió a cada delegado de los profesores, alumnos, padre de familia e incluso el personal administrativo que era sus obligaciones llevar a cabo de manera periódica estas reuniones, les exigió que brinden un informe al respecto.

Desde luego que enfrentó muchas resistencias:

De los profesores incómodos por las críticas que recibían demandando que mejoren su enseñanza: no fumar en las afueras de colegio que se ve mal, no caer en favoritismos o que simplemente preparen mejor sus clases.

- *Ello está menoscabando nuestra autoridad Luis - le dijeron una y otra vez.*

- *Por el contrario la fortalece, la reta y si corriges la enaltece, fue la respuesta.*

De los alumnos porqué algunos en las reuniones se quedaban callados, otros se volvían muy dependientes del profesor y no lo cuestionaban y algunos lo tomaban como un espacio de jolgorio o de burla. Aún no se sentían ellos con la convicción de que su opinión importa y que cuando dialogan pueden lograr ser mejor considerados.

De los padres de familia que no paraban de reclamar y pedir cosas que no era posible de manera inmediata considerando que se trataba de un colegio público sin muchos recursos. O algunos enfrentándose a otros padres de familia que se resistían a transparentar los gastos realizados en una actividad.

Luis, no solo emitió la orden para revitalizar estas organizaciones sino que invitó a diferentes charlas a especialistas, para que explicaran que es el diálogo, como se gestiona un conflicto, que es actuar con liderazgo, como se identifican las necesidades de cada actor o que significa dialogar desde la emoción, el cuerpo y la mente.

Fue acusado de todo, fue motivo de burlas y hasta la dirección educativa de la zona quiso intervenir, pero él se preparó, tenía los argumentos legales sabía que contaba con niveles de autonomía para hacer lo que estaba haciendo: Trabajar para que brote el diálogo en su colegio para así mejorar la enseñanza.

Veamos las siguientes recomendaciones:

- Pueden ser los directores, o los profesores los padres de familia o incluso los alumnos, pero la demanda de diálogo en los colegios no sólo es posible sino muy necesaria.
- Es como un tendencia de innovación en el aprendizaje y la relación entre las personas. Incluso en algunos colegios innovadores, la enseñanza es hoy a alumnos que se sientan en grupos alrededor de mesas y que permanentemente trabajan en equipo para resolver problemas. La educación memorística, repetitiva y vertical va quedando lentamente atrás.
- Un profesor con decisión puede proponer que en su aula se reúnan periódicamente alumnos, padres de familia y profesores para dialogar sobre cómo va la enseñanza; pero no de manera superficial, como esas reuniones con padres de familia donde solo asiste uno o dos profesores y los alumnos están ausentes.



Algunos se pueden oponer, pero otros se sumaran y así se puede empezar.

- Desde luego si lo impulsa el Director ello es más factible, pero cualquier líder de padre de familia, profesor o alumno puede solicitarlo y existe respaldo legal para ello.

### Diálogo en las comunidades

Las comunidades, luego de recibir el impacto de una inversión y con el acuerdo social correspondiente, reciben beneficios y también enfrentarán riesgos: Inevitablemente van a complejizar su vida social de la noche a la mañana, es decir de manera brusca.

Lamentablemente no existe ningún actor del Estado que les acompañe en este proceso.

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.

He aquí algunas recomendaciones:

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.
- La directiva debe contar con un equipo de colaboradores que se encarguen de esclarecer las intervenciones de aquellos grupos de pobladores que tengan posiciones intencionadamente contraria a la directiva. Los mismos no deben descartarse, debiendo contestarles de manera permanente.



- Evitar que la asamblea se extienda por más de tres horas. Durante este tiempo, prever que todos se encuentren cómodamente sentados.
- Registrar y dar a conocer claramente las conclusiones y acuerdos alcanzados.
- Evitar que se manipulen las asambleas indicando de manera calmada pero firme cuando ello está sucediendo.
- Promover una cultura más dialógica. Es necesario manifestar las bondades de aprender a ceder.
- Formar comisiones, grupos de trabajo, equipo de colaboradores y/o equipos de asesores a sus secretarías. La Asamblea definitivamente ya no puede resolver todas las demandas y finalmente gestionar para que el Estado los apoye en este proceso. Basado en el libro "Diálogos que transforman". José Luis López. 2015.

### Espacio de diálogo en los diferentes organismos del Estado.

- *Porqué no invitamos a las otras áreas a reunimos para ver cómo va el trabajo, coordinar mejor o enterarse de algunos avances, o incluso para enterarnos de algunos problemas personales y ayudarnos entre nosotros o simplemente para compartir iniciativas de mejoramiento laboral o personal eso sería muy útil. En serio Dr. Pinzás, converse con sus homólogos de seguro que será una buena idea que será acogida,* terminó de hablar Mariana, la simpática contadora del área de logística, de la Dirección de Irrigaciones del Ministerio de Agricultura, mostrando esa sonrisa amplia y fraterna que le caracteriza.

Pinzas la miró por encima de sus anteojos de carey y comenzó con voz grave a deshacer esa iniciativa.

- *La coordinación del trabajo y del cumplimiento de nuestra metas están establecidos en el Plan Operativo Institucional, para eso nos reunimos los diversos jefes y sus equipos a comienzos de año, estoy seguro si uno cumple su POI la coordinación se garantiza, si se trata de apoyo en temas personales con CAFAE tenemos el respaldo y además está el área de recursos humanos y en cuanto al tema de mejoramiento laboral pues existe un programa de recursos humanos que es ofrecido a los trabajadores.*
- *Pero no es igual, esto es como un complemento Julio,* insistió Mariana con voz casi lastimera.

- *Y en definitiva Mariana - le contestó Pinzás sacándose los lentes y con una sonrisa burlona y torcida -yo no sé si la gente va a querer quedarse más horas en el trabajo, todos quieren salir a hacer cosas ¿Tú no?*
- *Que no entiendes nada viejo huevón- pensó Mariana, desilusionada por el rechazo a su propuesta.*

*“Ni el Estado ni sus funcionarios tienen las competencias o la capacidad para dialogar, 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 ciertas reuniones extra laborales 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 o impresiones personales necesarias de aclaración, 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. “Diálogos que transforman”. José Luis López 2015*

Pronto aparecerán, estamos seguros, las primeras iniciativas para producir estos diálogos, compréndase su intención y pertinencia. Por lo demás la respuesta de Pinzás fue la formalmente correcta, hay normas y procedimientos aprobados para la coordinación o la atención a determinados problemas, lo que sucede es que este esquema que fue puesto como respuesta contundente a Mariana, están determinados por los resultados, es decir se conversa incluso se dialoga en atención a los resultados establecidos en el POI o las funciones de determinadas áreas para atender al personal. ¿Por qué complicarlo con otras reuniones?.

La propuesta ofrecida por Mariana es acercar a la gente para que viva la experiencia de compartir un diálogo, hacer que el mismo, sin ningún condicionamiento fluya y a partir de ahí aparezcan algunos temas que conviertan el acercamiento en confianza, y cuando las personas de un centro de trabajo viven esta sensación, le dan un valor diferente a lo que hacen y comienzan a practicar la colaboración en diversos niveles: Por las metas del servicio público que ofrecen, por el área o sector al cual pertenecen, por el territorio donde actúan, por los propios compañeros de trabajo y finalmente por uno mismo.



Hoy está comprobado que no es suficiente la adscripción formal y racional a un conjunto de metas y normas. Ello no inspira necesariamente un mejor servicio público. Es el proceso antes que el resultado.

Convocar a una reunión de diálogo bajo estas características no formales dependerá de una decisión de liderazgo y perseverancia, porque atenta contra el sentido común de lo establecido.

Por ello hay que tener una estrategia muy creativa:

- Se puede empezar con la presentación de un especialista que trabaje este tema como un componente del crecimiento personal y su relación con el desarrollo institucional, se aprovecha esta oportunidad y en ese momento se le propone a la gente reunirse una vez al mes para seguir tocando estos temas de una manera libre, no formal y menos vinculante.
- Puede ser también que la ocasión de esta reunión sea el realizar algunos ejercicios que ayuden a un mejor bienestar físico y mental. Se organiza

estas reuniones y se aprovecha unos 15 o 20 minutos para conversar sobre el trabajo.

- Aprovechar la existencia de un conflicto ocurrido entre las áreas o la preocupación surgida por la opinión muy preocupante sobre el desempeño del sector por algún medio de prensa o una autoridad de peso o un estudio de una consultora o universidad. Entonces se convoca a una reunión no oficial para tratar de manera informal pero franca este importante problema, incluso se hace la aclaración que lo que ahí se diga no será divulgado ni será tomado como una posición de quién lo emita.
- Algunas organizaciones de los trabajadores como el fondo de descuentos denominado CAFAE o el propio sindicato, puede tomar esta iniciativa para que sean vistos como unas instituciones que no solo exigen reivindicaciones o asistencias de carácter económico.
- Otra forma es que un trabajador o trabajadora tome la iniciativa de invitar a un conjunto de colegas a su casa. La ocasión festiva o de simple reunión puede estar compartida con un momento de reflexión sobre el trabajo, sobre la forma como se lleva cada uno incluyendo algunas posibles aclaraciones. O sobre el reconocimiento a algún mérito laboral o el abordaje de algún conflicto intrapersonal o intragrupal.

Si uno recapitula en su historia, encontrará muchas reuniones espléndidas de este tipo.

Desde luego se han producido de las otras: las negativas.

- Finalmente la decisión a tomar para el diálogo puede provenir de una respuesta diferente a la dada por Pinzás. Es decir hacerle caso a Mariana y entre cuatro directores de un sector se reúnen y deciden convocar una amplia, entretenida y cautivante reunión de diálogo.

### Espacio de diálogo en una reunión de amigos

Hoy el valor y el cultivo de la amistad están creciendo mucho. Es increíble como los jóvenes se preocupan para mantener los vínculos entre un grupo de amigos que además han sido seleccionados por la experiencia

de la compatibilidad y la empatía. Puede ser una red de 8, 10 y hasta 15 en promedio. Sus vínculos gracias a las redes sociales son variados y permanentes, pero sus ocasiones de encuentro se ajustan a un calendario bien definido puede llegar a verse una vez al mes y bilateralmente hasta dos veces a la semana. Sus códigos llegan a ser la de una familia: ayuda a quien lo necesite, consejo cuando hay desavenencias, se convierten en tías y tíos de los hijos de los amigos, se vuelven compadres, permanente soporte para conseguir trabajo o mejorar su desempeño laboral o hasta acuerdan emprendimientos de negocios juntos. Pueden tomar hasta emborracharse porque están seguros entre ellos. Su atención es frecuente si uno de ellos está enfermo. Pueden practicar una versión urbana de la minka o faena comunal: se ayudan mutuamente para arreglar el departamento que requiere ser renovado y finalmente este grupo de amigos se da consuelo, si alguno de ellos está triste porque le rompieron el corazón.

Entonces no hay mucho que aconsejar a este formato de reunión de jóvenes amigos, desde luego tal vez podría mejorarse con jornadas de diálogos y comprensión de la tres dimensiones que discurre una relación como la emocional, la racional y la corporal.

Lo que cabe más bien es proponer a otras redes de amigos y amigas tal vez de generaciones más antiguas o de ámbitos menos urbanos para que alcancen esta calidad de la relación.

Hoy las redes de amigos pueden cultivarse y elevarse en frecuencia de comunicación y encuentros de una manera mucho más oportuna, fácil, variada y profunda. Entonces la idea del diálogo en este caso es enriquecer la amistad de un grupo que se vincula con este fin.

Si un grupo de amigos y amigas se reúne de manera excluyente o sesgada hacia la diversión y si además solo se juntan en un lugar bullicioso en donde es difícil escuchar y ser escuchados, el efecto reparador de una buena reunión de amigos se diluye y surgen más bien los efectos del alcohol o la efervescencia de la diversión con su secuela de bromas, burlas o chistes desubicados.

Entonces los consejos en relación una reunión de amigos son los siguientes:

- Generar siempre momentos para producir el diálogo en espacios que sean adecuados para conversación sin interferencias.
- No dejar de abordar de manera conjunta temas tal vez difíciles pero que son importantes, ello debe hacerse de manera cuidadosa con la consulta a todos si están de acuerdo.
- No dejar de pasar el momento si se advierte que hay una situación incómoda entre la relación de amigos: Una malentendido que empezó a agrandarse, una forma exagerada de destacar el defecto de uno de los amigos, una tendencia a la procacidad, una deuda etc. En cierto momento vale la pena tratarlo en grupo.
- En medio de la broma y la burla atreverse a hablar ante todos, para tocar un tema que puede llamarse serio o de cierta significación.

Esto no es fácil, la reacción más usual será a desatender esta intervención, relativizarla o desviarla con una broma. Además si demora la alocución esta puede convertirse en aburrida.

Se trata de intentarlo una y otra vez, para producir buenas reuniones en buenas reuniones de amigos.

### Espacio de diálogo en una empresa

Sobre este hay muchos ejemplos a destacar, lo que resulta aún preocupante es porqué no se generaliza con más rapidez y se comparte esta buena práctica que nazca de las empresas a todas las esferas de la sociedad.

Hoy la jerarquía de la autoridad que imparte memorándums y órdenes sin mayor consulta en un centro empresarial está en declive sencillamente ello ya no es eficiente ni funcional ni rentable.



Si las decisiones no están conversadas, consensuadas y sometidas a la permanente revisión y ajuste esa empresa encontrará pronto los límites a su operación y desarrollo.

Veamos a continuación un testimonio que nos comparte Lucio Ríos, líder empresarial de la minería:

*“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, 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 tres 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 tres días en la propia compañía y 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.” “Diálogos que transforman” López José Luis. 2015*

Empresas pequeñas, medianas y grandes, deben empezar a fomentar estas estructuras que son espacios que mejoran la coordinación, aumentan el compromiso y abren paso a la innovación.

En una empresa pequeña basta con que el dueño lo convoque. Seguro que ello ocurre, pero la diferencia es que el dueño y cabeza de esta organización debe dejar su posición de dominio y su ansiedad para encontrar resultados y mostrar humildad y paciencia para escuchar a los trabajadores convocados.

Más aún si es una empresa de carácter familiar, ahí el entretejido de relaciones es más complejo y denso.

El gerente de una empresa o el responsable puede tomar decisiones prácticas como generar la costumbre de establecer un día y una hora a la semana para que se reúna el equipo. La reunión debe empezar de una manera relajada amplia, como comentando los sucesos del día, también puede referirse a un suceso de alguien del equipo y que tiene relevancia.

Quién dirige debe hacer posible que esta conversación sobre temas variados continúe. No frenarlo con la definición rápida de la agenda de trabajo. Ello produce una tensión y la gente de manera defensiva se pone su coraza de cumplimiento de las tareas y de impermeabilidad a las críticas.

El animador puede incluso compartir un video motivador para producir la reflexión trascendente.

### **Espacio de diálogo entre actores diferentes**

Estos diálogos son más complejos, pues se tratan de acercar a personas que pertenecen a instituciones, grupos sociales o territorios diferentes y la

razón en este caso es que tienen un interés o un problema en común que tratar, negociar y eventualmente resolver.

Usualmente ello está referido a proyectos de inversión que generan impactos positivos y negativos en un territorio. Por ejemplo los relativos a la minería, el petróleo o centrales de energía.



La idea de producir conversaciones que no solo sean negociaciones entre empresarios, comuneros, consultores, representantes de ong, de universidades y las diferentes autoridades del Estado a nivel local, regional y nacional; parece difícil pero no imposible.

Como hemos señalado en nuestra introducción, la experiencia del Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible del Perú y siete grupos similares en diversos países de América Latina, ofrece este camino que hoy es extremadamente importante.

Todos los temores justificados o no, todos los prejuicios, todo el desconocimiento mutuo, la desconfianza y los malos entendidos que viven empresarios y comuneros, comuneros y representantes del Estado, empresarios y representantes del Estado y así una serie de actores entre sí, tienen que ser resueltos con un diálogo sostenido, real y legítimo. Desde luego ello, parte de un supuesto que no es fácil a veces garantizarlo, que cada actor público o privado actúe con la mejor intención de hacer bien las cosas, respetando la ley y actuando con responsabilidad social y ambiental.

Estos son los pasos para producir conversaciones entre actores que no pertenece a una sola asociación y que en principio tienes mucha desconfianza entre sí:

### a. 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.

### b. 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 etc.

### c. 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. Debe ser cómodos y ofrecer un ambiente de informalidad para producir la cercanía necesaria. De ninguna manera estrados o podios, todos reunidos de manera horizontal y circular.

### d. La primera reunión

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.

### e. Reglas y principios

Los reglas relacionales se refieren al 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.

### f. 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 esponga, para 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 relaciones.

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. Basado en el libro Diálogos que Transforman. José Luis López 2015.

## 5. CÓMO CONDUCIR UN ESPACIO DE DIÁLOGO

El presidente de una asociación, el gerente de una empresa, el director de una ONG, el secretario general de un sindicato o de una asociación de comerciantes, el director de un colegio, el director de debates o el facilitador encargado, siempre encuentran un conjunto de retos para dirigir una reunión:

- Evitar que los participantes pierdan interés en la reunión.
- Evitar el desorden en las intervenciones.
- Que exista un trato respetuoso y no ofensivo.
- Impedir que crezca el aburrimiento, el hastío o el cansancio.
- Que la gente no esté desmotivada.
- Que todos logren comprender los temas que se están tratando y se tenga claridad sobre los acuerdos a adoptarse.
- Que participen la mayoría de los asistentes
- Que se neutralice a cualquier persona o grupo que intenta manipular la reunión con opiniones sesgadas, agresivas o presumiblemente falsas.



Ofrecemos algunas técnicas, habilidades, y conceptos más importantes que debe tener en cuenta una persona que quiera convertirse en un facilitador del diálogo.

A continuación un conjunto de sugerencias, algunas son sencillas, otras un poco más complejas, y dependerá si lo asume un dirigente o un gerente o se deja apoyar por un facilitador que puede ser un profesional o un joven del grupo que tienes cualidades, se ha informado y está decidido a hacerlo.

### Recomendaciones para la conducción de una reunión

- De pronto Ud. ve que un miembro de la asamblea o reunión de equipo está presionando de una manera insistente sobre una respuesta que no es posible darla de forma tan inmediata, insiste y comienza a suponer con palabras agresivas algunas malas intenciones. Ud. le responde y se enfrasca en una discusión que empieza a subir de tono. Los ánimos empiezan a caldearse. Detenga este debate que no llevará a ninguna parte: Dele la palabra a otra persona para bajar la tensión, y si es posible a otra persona más. Ello bajará la tensión, porque ambos pensarán en un instante que se han visto envueltos en una discusión incómoda. Es ahí, cuando tiene la oportunidad para dirigirse al afiliado y de manera tranquila y conciliadora ofrézcale una salida a sus inquietudes.
- Procure siempre que las intervenciones sean matizadas entre hombres y mujeres. Incluso pida la opinión de ellas si no están participando mucho. En la mayoría de los casos brindan una mejor perspectiva que puede generar mejores caminos para el acuerdo.
- No se cargue la responsabilidad de responder Ud. todas las opiniones y cuestionamientos, coordine con un grupo de personas con quién trabaja para que intervengan y aclaren o expliquen los temas necesarios.
- Su voz debe aparecer firme y amplia, mire a todos los participante a los ojos, no trate de encaramarse detrás de una mesa, muévase, que lo vean en cuerpo entero, maneje la escena contagie su dinamismo.

- Ante una crítica tal vez subida de tono, evite responder con una sonrisa o con un rápido comentario en voz baja al compañero que está a su lado. Muéstrese sereno y procure no mostrar disgusto por esa opinión.
- Cuidado con mostrar favoritismo con algún miembro de la asamblea, los reconocimientos no deben ser reiterados, se pueden desatar pequeños celos o envidias.
- Procure no llamar la atención en público, eso a veces genera rencor. En reuniones más pequeñas las observaciones o críticas al desempeño de alguien debe ser la consecuencia de una evaluación previa, de manera que aparezca como consecuencia del relato realizado.
- Los errores que pueden haberse cometido debe ser expuestos como oportunidades de aprendizaje. Exprese su respaldo a la persona que se atrevió a reconocerlo, destacando su buena intención. Si uno se excede en llamar la atención puede anular el entusiasmo latente de quién lo cometió.
- Si la reunión es pequeña entienda y practique los momentos de silencio. Ellos dicen mucho más de lo que parecen.

## Ejercicios cortos de emoción y cuerpo

Para relajar y dinamizar las reuniones

1. Encoger los hombros y bajarlos varias veces. Como diciendo “¿qué me importa?”. Esta dinámica ayuda a descargar los músculos del cuello y espalda alta. Al encogerlos relajamos y tomamos los asuntos con más desenfado y tranquilidad.



2. Levantar los brazos de un lado a otro. Simulando ser árboles. Podemos mecernos con los brazos como si fueran las ramas. Al movernos lateralmente, estiramos las costillas y respiramos, así se oxigenan partes del cuerpo que están comprimidas por mucho tiempo. El lado de las costillas que cubre el corazón se expande y se irriga mejor. Así oxigenados las ideas y opiniones fluyen mejor.



3. Reír, evocar por un momento alguna escena que recuerden que les dio mucha risa y a reírse como si lo estuvieran viendo. Luego reírse de la nada. La risa relaja muchos músculos de la cara que tienen inserciones en zonas del cuello. La mandíbula se relaja y circula mejor la sangre y entonces las ideas brotan porque el cerebro se ha llenado de sensaciones positivas.
4. Jugar con globos. En algún momento de la reunión. Cuando vean a la gente muy aburrída o a punto de dormirse. Soltar “de casualidad” un globo. Le caerá a un participante. Este tratará de tocarlo. Y luego aparecerá otro globo que el dirigente incentivará a que lo pase a sus compañeros. Este juego es muy divertido. El globo está conectado con la niñez de un adulto. Y en general un globo siempre es bienvenido e invita al juego, y así la imaginación y el entusiasmo vuelven a brotar.



5. El grito de Tarzán. Golpearse el pecho mientras sale la voz. Se escuchará un poco temblorosa por el golpe en el pecho. El dirigente tiene que motivar haciéndolo. Con ello se evoca la fuerza y la expresión, y si es colectiva une más al grupo.
6. La Ola. Simular que las personas son olas de mar. Representar con su cuerpo una cresta de ola, luego cuando llega a la orilla del mar alargando

los brazos enfrente o sobre el piso. Este ejercicio ayudara a que se estiren y fluyan buenas ideas, que como las olas vienen y van.



7. Respirar profundo. Inhalar por cinco segundos. Retener el aire por siete y exhalar por nueve segundos. Después de la tercera repetición, el mal genio desaparecerá. Este tipo de respiración ayuda al sistema circulatorio y a oxigenar la sangre.
8. Imagínese que su cabeza es como un globo lleno de gas, entonces muévelo de un lado a otro. Como si estuviese balanceándolo, deje que su cuello se guie por esta flexión. La rigidez que acumula las tensiones del día cederá un poco y Ud. sentirá que su ansiedad estará más ligera y tal vez sus pensamientos y sentimientos estén menos duros o contenidos.

## Ejercicios de mente cuerpo emoción

Para trabajar armonía y fortaleza emocional y corporal en las reuniones.

### EJERCICIO CON LA VOZ

#### *Objetivo*

Descongestiona y flexibiliza los músculos de la cara y cuello y conductos de salida del aire que son la glotis y las cuerdas vocales, se libera mucho mejor las palabras. Se entona mejor lo que queremos decir. Poniendo la intensidad y tono adecuado de la voz para que el receptor reciba la información en forma clara.

Tiempo: 15 a 20 minutos.

Numero de participantes máximo: 50 a 80 personas.

#### *Dinámica*

Los asistentes se sentarán con la espalda pegada al respaldo de su silla. Empezaremos a llevar el aire al ombligo y luego exhalando por la boca soltamos el abdomen. Sacamos la lengua para aflojar la glotis y exhalamos haciendo que el aire rebote en el paladar superior. Lo hacemos varias veces hasta que ya no nos quede aire por exhalar. Luego lo hacemos tocándonos nuestras costillas para activar el diafragma. Flexionamos un poco el cuerpo acercando la frente al pubis al exhalar. Se sentirán como se contraen los músculos del suelo pélvico.

Finalmente después de botar todo el aire y contraer los músculos se sacan bien la lengua, y se emite una voz nada melódica. Sonidos que salen del interior del cuerpo.

Una vez que hemos probado estos sonidos, hemos ampliado nuestra capacidad respiratoria y amplitud de nuestra voz. Empezamos a vocalizar letra por letra aumentando nuestra intensidad a nuestro tono de voz.

### *Qué transmiten las vocales*

La letra A, vibra con mayor fuerza en el pecho. Conecta con los sentimientos más profundos. Es un portal hacia lo emocional y espiritual. Transmite seguridad, movimiento, cambios.

La letra E, resuena con mayor fuerza en la garganta. Transmite energía, nos conecta con la experiencia y la comunicación. Ayuda al discernimiento de ideas.

La letra I, se concentra como un foco vibracional en el entrecejo. Su naturaleza es emotiva. Se le relaciona con la incertidumbre y la hipersensibilidad.

La letra O, vibra en la parte del tórax. Se relaciona con la memoria ancestral cósmica. Transmite unidad. Conciliación de ideas. Alineación. Otorga a la persona facilidad para integrarse, perseverancia, voluntad, carácter, idealismo y emotividad, también mucho encanto y lealtad al prójimo.

La letra U, toca a los órganos por debajo de la cintura. Conecta el cuerpo con la tierra. Se le relaciona con el auto mejoramiento y la creatividad.



## LOS ESPIRALES, RESPIRACIÓN CONSCIENTE

### *Objetivo*

Los participantes tomarán conciencia de su presencia. De su aquí y ahora. Sentirán su vitalidad a través de la respiración.

Los espirales representan nuestro ADN. Nuestro legado genético que va a dialogar con los otros ADN buscando una unidad.

Tiempo: 15 a 20 minutos.

Material: música suave.

Numero de participantes: 15 a 20 personas.

### *Dinámica*

Podemos utilizar una música suave de fondo.

Se puede empezar de pie o sentados. Cerramos los ojos con la espalda alineada. Respiramos como normalmente lo hacemos, tocamos la parte de nuestro cuerpo donde sentimos el oxígeno. Luego tocamos nuestro centro alrededor del ombligo, nuestras costillas, desde abajo hasta la altura de las clavículas para sentir como el oxígeno se traslada a todas esas partes. Hacia la espalda tocamos nuestro hueso sacro. Inclizamos un poco el cuerpo para sentir el movimiento a través de la respiración. Nos tocamos la espalda media. Nos abrazamos a nosotros mismo y sentimos el movimiento de nuestras escapulas con las manos.

Nos quedamos abrazándonos y empezamos a movernos en forma circular al ritmo de la respiración. Girando hacia un sentido y el otro. Vamos soltando los brazos y seguimos haciendo movimientos circulares. Estiramos los brazos y seguimos moviéndonos y le damos más movimiento utilizando las piernas también.

Las personas se mueven en su propio espiral, fluyendo, soltando. Y luego se desplazan por el salón para encontrarse con otros "espirales" y buscamos una "danza" que armonice el movimiento de uno con otro. Luego van buscando otro "espiral".

El ejercicio termina cuando lo decida el facilitador.

## EJERCICIOS GESTUALES

### *Objetivo*

Reconocer las diferentes expresiones del cuerpo y lo que transmiten a los demás. Los gestos van desde la mirada, la postura, las muecas etc. Buscamos en los gestos una coherencia entre lo que se dice y como se muestra. Los gestos dialogaran con los gestos del otro.

Tiempo de duración:

Cantidad de personas: 5 a 20 personas.



### *Dinámica*

Los asistentes estando sentados empiezan a mover los músculos de la cara para relajarlos. Empujamos la lengua por todos los espacios posibles de la cara.

Hacemos gesto imitando a una persona muy alegre, la más alegre del mundo. Que la cara denote la alegría.

Luego hacemos el gesto de la tristeza. Cara y cuerpo de una persona triste. Podemos ir caminando por el espacio y mirar con la cara triste a los demás.

El gesto del enojo. La peor cara de enojo que se pueda poner.

La cara de serenidad. Desde la mirada hasta el caminar.

La cara de la inocencia y la ilusión.

El gesto de la soberbia. Con el andar y las mímicas.

Al final preguntamos a los asistentes con que gesto quieren quedarse y que memoricen en su cuerpo toda la actitud corporal para recordarlo en cuanto su gesto cambie en forma negativa.

## CONOCIENDO MIS LÍMITES

### *Objetivo*

Reconocer nuestros propios límites y aquellos que nos pone la otra persona. Descubrir la sensación que nos produce y aceptarlos con respeto. Entender que eso no significa que la persona no nos acepte, sino aceptar sus propias fronteras.

Tiempo de duración:

Cantidad de personas: 10 hasta 30 personas

### *Dinámica*

La mitad de los participantes se ponen frente del otro grupo a una determinada distancia. Puede ser de extremo a extremo de la sala. Un grupo camina para ir acercándose al otro. Las personas que están quietas deciden hasta dónde pueden acercarse sus parejas mostrándole la palma de su mano. La otra pareja se queda quieta sin hablar. Se mantienen en esa posición reflexionando qué sensación le da el límite que le han puesto. Y también reflexiona la persona que puso la mano. Qué nivel de confianza es capaz de dar. En esta posición se quedan por 30 segundos y luego regresan a sus lugares. Lo mismo con la otra fila.

Luego vuelven a su lugar y rota una posición a una de las filas para que le toque otra pareja. Y repetimos lo mismo.

Podemos hacerlo hasta una tercera rotación si fuese necesario. Después anotan en un cuaderno sus reflexiones.

## LA OLA

### *Objetivo*

En esta dinámica las personas comprenden que siendo líderes, dirigentes o teniendo algún tipo de poder tienen que dejar que otros, muchas veces lideren una acción. Aprendemos a ser humildes y dejamos que todo fluya si pelear contra la corriente. Tememos a la incertidumbre pues estamos con los ojos cerrados y no sabemos quién inicia el movimiento. El que lo hizo y porqué. El que no lo hizo y también preguntarse porque esperamos que alguien nos guíe. Conforme se repite la dinámica se va experimentando la confianza, uno del otro aun en situación de incertidumbre.

Tiempo de duración: 10 a 15 minutos

Cantidad de personas: 10 a 30 personas

### *Dinámica*

Todas las personas hacen un círculo y se abrazan por los hombros. Cierran los ojos y caminan hacia el centro. Luego se separan. Otra vez vuelven a juntarse lo más que puedan, se quedan 10 segundos y otra vez se separan. Procuramos estar todo el tiempo con los ojos cerrados para tener mejor percepción. Lo hacemos varias veces percibiendo quien es el que inicia el movimiento de entrada o de salida. Cada uno va a querer liderar el movimiento pero como son varios en algunas ocasiones va a tener que “ceder” para no obstaculizar la ola. El movimiento tiene que ser fluido y lo más armonizado posible. Le ponemos velocidad al movimiento.

Registramos que se siente tener el contacto de mucha gente junta y en silencio. La energía que transmite cada uno. Su respiración. Qué sensación nos da el estar muy juntos. ¿estamos incómodos? ¿Muy cómodos?. Qué pensamientos invaden mi mente en cada situación. Reconocemos la intención a través del movimiento?

Cuando lo decida el facilitador se separan y abren los ojos.



## Recomendaciones para construir espacios de diálogo

*Se terminó de imprimir en los talleres  
de Sonimágenes del Perú SCRL  
en el mes de enero de 2017*





Global Affairs  
Canada

Affaires mondiales  
Canada

Canada



Al servicio  
de las personas  
y las naciones