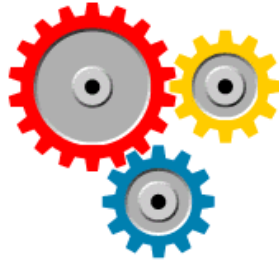


# El diálogo



**¡Ahora estamos hablando!**

Guía de estudio y del instructor

Incluye material del programa

**Programa 1: *Comunicándose en un mundo diverso***

**Video programa producido por  
Robert Rosell  
Patricia McDermott-Rosell**

**Guía del instructor por  
Ronald B. Rosell**

**Quality Media Resources, Inc.  
10929 SE 23<sup>rd</sup> Street  
Bellevue, WA 98004  
TEL: (800) 800-5129  
E-mail: [Info@qmr.com](mailto:Info@qmr.com)  
WEB: [www.qmr.com](http://www.qmr.com)**



## INDICE

<i>Unas palabras</i>	5
<i>Materiales que necesitará:</i>	7
<i>Ejercicio antes de ver el video (15 minutos):</i>	7
<b>COMUNICÁNDOSE EN UN MUNDO DIVERSO</b>	9
<b>Preguntas para discusión grupal</b>	9
<b>Repase las seis reglas básicas del diálogo</b>	10
<b>Las diferencias entre el debate y el diálogo</b>	11
<b>APÉNDICE A: EJERCICIOS SUPLEMENTARIOS</b>	13
Ejercicio grupal I: Cómo superar los obstáculos para el diálogo	13
Ejercicio grupal II: Cómo escuchar con empatía y hacer preguntas aclaradoras	14
Ejercicio grupal III: Cómo suspender la toma de decisiones	15
Ejercicio grupal IV: Cara a cara contra el diálogo electrónico	15
<b>Apéndice B: EJERCICIO FINAL</b>	16
<b>Apéndice C: ASIGNACIÓN DE LA TAREA</b>	17
<b>DISCUSIÓN GRUPAL Y MATERIALES PARA EL EJERCICIO GRUPAL</b>	18
Ejercicio grupal I: Cómo superar los obstáculos para el diálogo	19
Ejercicio grupal II: Cómo escuchar con empatía y hacer preguntas aclaradoras	20
Ejercicio grupal III: Cómo suspender la toma de decisiones	21
Programa 1– Comunicándose en un mundo diverso	22
<b>Material I: Las seis reglas básicas del diálogo</b>	23
<b>Material II: Defensa / debate contra diálogo</b>	24
<b>Material III: Escuchar con empatía</b>	25
<b>Material IV: Algunos beneficios del diálogo</b>	26
<b>Material V: Dejar el rango y toma de decisiones en la entrada</b>	27
<b>Material VI: Develando las suposiciones escondidas</b>	28

## DERECHOS DE AUTOR

El material impreso que se usará como parte del entrenamiento se localiza al final de esta guía del instructor. Cuando usted adquiere los derechos para la presentación de **Diálogo – ¡Ahora estamos hablando!**, Quality Media Resources, Inc. (QMR) le otorga el permiso para hacer cuantas copias necesite de este manual, incluyendo las páginas del material impreso, para las necesidades internas de su organización. Esta licencia incluye las páginas que se indican que tienen los derechos de autor por Viewpoint Learning, Inc.

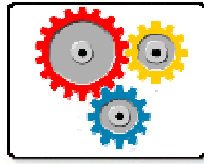
**Por favor tome nota: Es ilegal hacer copias parciales o totales de los videos o DVDs en cualquier formato, para cualquier uso sin el consentimiento por escrito de QMR.**

Se pueden adquirir de QMR los derechos de proyección si desea pasar los programas por computadora o por una red de proyección. Si tiene cualquier pregunta acerca del uso de estos materiales o le gustaría adquirir los derechos de proyección o copias adicionales de los programas, por favor póngase en contacto con su distribuidor o con QMR.

Muchas gracias.



# El diálogo



**¡Ahora estamos hablando!**

## UNAS PALABRAS

Mi hermano, Steve Rosell, pasa gran parte de su tiempo viajando alrededor del mundo diseñando e instruyendo acerca de los procesos grupales del uso del DIÁLOGO. Hace esto para gobiernos y corporaciones, trabajando con grupos grandes y pequeños. Así que cuando me propuso la idea de crear un recurso de entrenamiento, que pudiera estar disponible para cualquier organización que quisiera ayudar a sus colaboradores a comunicarse mejor utilizando el DIÁLOGO, me intrigó. Una pequeña investigación determinó que no existía un paquete de entrenamiento en formato multimedia acerca del DIÁLOGO. Entrevistando a los clientes de QMR encontramos un gran interés en un programa (o una serie de programas) de este tema.

Así que aquí estamos.

EL DIÁLOGO ha existido por siglos. Los antiguos griegos lo practicaban. Las familias exitosas lo utilizan todo el tiempo. Así como los gobiernos, negocios, ejércitos y otros grupos de personas que necesitan comprenderse mejor. El DIÁLOGO es el modo como usted se comunica cuando tiene problemas para comunicarse. ¿Quién no ha estado más de una vez en esa situación?

Normalmente no pensamos mucho en cómo nos comunicamos. En la mayoría de los casos simplemente abrimos la boca y esperamos que las palabras adecuadas salgan. Algunas veces es así .

Sin embargo, el lugar de trabajo ha cambiado drásticamente en las últimas décadas. La mujer ha ocupado puestos en donde tradicionalmente no era bienvenida. Personas de diferente raza, religión o grupo étnico, que escasamente interactuaban en el pasado, ahora trabajan lado a lado. Se ven más homosexuales en el trabajo. Las leyes en contra de la discriminación han abierto las puertas para muchos. Enormes poblaciones han emigrado alrededor del mundo. Son comunes los equipos funcionales cruzados y la colaboración inter – organizacional. Cada uno de nosotros ha tenido que comunicarse con un rango más amplio y diverso de personas. Esas personas no siempre hacen, ven o se expresan del mismo modo que ustedes lo hacen. Es muy sencillo tener malas interpretaciones, sospechar, estereotipificar, o esconder nuestras suposiciones para poner color a nuestras relaciones. Los resultados con frecuencia son negativos y a veces resultan desastrosos para los equipos que están tratando de trabajar juntos de modo productivo.

Lo que funcionaba antes tal vez ya no es suficiente. Tendremos que expandir nuestras habilidades de comunicación para hacernos entender y estar seguros que comprendemos. Allí es donde entra el DIÁLOGO.

**El diálogo – ¡Ahora estamos hablando!** Es una serie de cuatro programas. El programa 1, *Comunicándose en un mundo diverso*, es el módulo de resumen. Aquí exploramos las habilidades y reglas fundamentales del DIÁLOGO. Los programas 2, 3 y 4 presentan sesiones reales de DIÁLOGOS que abordan temas de índole cultural, de género y generacionales respectivamente. Estos demuestran cómo un DIÁLOGO puede funcionar y modela las reglas básicas que se necesita seguir. Cada programa se puede tomar de modo independiente, o presentarse en combinación con otros módulos.

Las actividades en esta guía, junto con los videos, le ayudarán a trabajar profundamente y a practicar las habilidades del DIÁLOGO. Quiero agradecer a Viewpoint Learning por su ayuda en el desarrollo de esta guía y de todo el proyecto **El diálogo - ¡Ahora estamos hablando!**.

EL DIÁLOGO no es una forma natural de comunicación. Cuando nos sentimos amenazados o en un conflicto, los humanos tendemos a defender nuestras posiciones o ideas y resistir explorar otras opciones. Ver las cosas desde el punto de vista de aquellos en los que no confiamos puede no ser cómodo. Develar las suposiciones escondidas puede ser vergonzoso.

Y sin embargo es exactamente es esos momentos cuando más necesitamos confiar, respetar y comprendernos mutuamente si queremos superar nuestras diferencias y encontrar rutas productivas para la colaboración eficaz. Si queremos que nuestros equipos funcionen, debemos aprender cómo superar diferencias aún fundamentales y encontrar una base común. Tenemos que descubrir que tenemos más cosas en común de aquellas que nos separan. Debemos dejar a un lado las creencias que hacen que sea imposible una buena relación de trabajo.

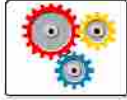
En resumen, necesitamos del DIÁLOGO.

Es mi esperanza que esta serie ayudará a usted y a sus colegas a desarrollar herramientas de comunicación que encontrará útiles para el resto de su vida – tanto en el trabajo como en sus demás retos de comunicación.



Escritor / Productor  
Presidente, QMR

## El Diálogo



Ahora estamos hablando!

### MATERIALES QUE NECESITARÁ:

Antes de iniciar la capacitación, asegúrese de tener los siguientes artículos listos para su uso:

- Un rota folio o pizarrón blanco y marcadores
- Copias de todo el material impreso que piensa distribuir
- El (los) videos de o DVD **Diálogo – ¡Ahora estamos hablando!**
- Un sistema para la presentación de las diapositivas de PowerPoint, si piensa utilizarlas.

### EJERCICIO ANTES DE VER EL VIDEO (15 MINUTOS):

El ejercicio inicial está diseñado para permitir que los miembros del grupo experimenten la diferencia entre el “DIÁLOGO” y el debate.

#### Antes de ver el video:

Designe a tres miembros del grupo para discutir un tema que sea importante para su organización o comunidad. Sondee al grupo para que surja un tema adecuado (o presente el suyo). Pida al grupo que defina tres posiciones probables en el tema. Anótelos en el rota folio o pizarrón blanco. Asigne a cada uno de los tres voluntarios una posición en este asunto (si es posible, sería mejor si los voluntarios toman una posición de la que estén convencidos).

**Diga a los tres voluntarios que tienen cinco minutos para discutir el asunto. Evite utilizar las palabras “DIÁLOGO” o “Debate.”** Permita que la discusión se mueva en cualquier dirección que elijan los participantes, no trate de dirigirlos o imponer las reglas del DIÁLOGO. El punto aquí no es practicar las habilidades del DIÁLOGO, sino tener una experiencia compartida en el tipo de discusión / debate que normalmente ocurre.

Después de cinco minutos, pida a los participantes que concluyan la discusión.

Una vez que haya cerrado la discusión, haga que los demás integrantes del grupo describan si sintieron que la interacción que acaban de observar cambió sus puntos de vista o la de los participantes directos en el tema. Pida que describan la interacción. ¿Fue un debate? ¿Una negociación? ¿Cómo se trataron las personas? ¿Cómo se sintieron? Pida al grupo que discuta por qué creen que las personas se aferraban a sus puntos de vista cuando estaban en un conflicto o en un debate. Anote los puntos que se tocaron en el rota folio o pizarrón blanco.

Usted retomará esta discusión al final de la sesión.

## NOTAS



# PROGRAMA 1 – COMUNICÁNDOSE EN UN MUNDO DIVERSO

## VEA EL PROGRAMA 1: COMUNICÁNDONOS EN UN MUNDO DISTNTO.

Haga que los participantes vean el video “Comunicándose en un mundo diverso” en su totalidad. Si es posible, pase el video sin interrupciones o distracciones.

### PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN GRUPAL

Discuta las siguientes preguntas con todo el grupo. Escriba los puntos clave que propongan los participantes en el pizarrón blanco o rota folio. Más adelante de esta guía se encuentra material impreso de estas preguntas.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN	NOTAS DEL INSTRUCTOR
1. ¿Con qué clase de personas encuentran más difícil comunicarse? ¿Cuáles creen que son las barreras, tanto de su parte como de la de ellos, para comunicarse con esas personas?	<i>Fomente que los participantes traigan a la superficie sus propios ejemplos, parecidos a los personajes al principio del video.</i>
2. ¿Cuáles serían los beneficios del DIÁLOGO para su organización? ¿Y para los individuos en su grupo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construir la confianza</li> <li>- El entendimiento mutuo</li> <li>- El respeto</li> <li>- Asentar un terreno común para el entendimiento y la participación para la toma de decisión posterior</li> </ul>
3. ¿Por qué es importante suspender temporalmente los rangos en un DIÁLOGO? ¿De qué modo impactaría el DIÁLOGO si no se suspendiera el rango?	<i>Poca probabilidad de obtener participación total y apertura de las suposiciones escondidas.</i>

*25 Minutos*

*30-45 Minutos*

**REPASE EL MATERIAL/  
DIAPOSITIVA IV:  
ALGUNOS  
BENEFICIOS DEL  
DIÁLOGO**

**REPASE EL MATERIAL/  
DIAPOSITIVA V: DEJAR  
EL RANGO Y LA TOMA  
DE DECISIONES EN LA  
ENTRADA**



**REPASE EL MATERIAL / DIAPOSITIVA III: ESCUCHAR CON EMPATÍA**

**REPASE EL MATERIAL / DIAPOSITIVA VI: DEVELANDO LAS SUPOSICIONES ESCONDIDAS (ICEBERG)**

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN	NOTAS DEL INSTRUCTOR
<p>4. ¿Cuáles son algunas situaciones o circunstancias que sería mejor negociar, debatir o presentar? ¿De qué modo esas discusiones son diferentes de un DIÁLOGO?</p>	<p><i>Comprender en dónde es útil el DIÁLOGO, dónde puede ayudar a definir en dónde no sería útil, por ejemplo: cuando se requiere una decisión rápida.</i>  <i>Ejemplos:</i>  <i>La negociación de un contrato</i>  <i>La revisión del presupuesto</i>  <i>La aprobación de un proyecto</i>  <i>El lanzamiento de un nuevo producto</i></p>
<p>5. Cuando Daniel le dice a Rebeca “Déjame tratar de decírtelo más despacio, Rebeca,:<i>Más rápido, mejor, más barato, dos de tres</i>” ¿Parecería que ella empieza a comprender o a estar de acuerdo con los verdaderos asuntos que preocupan a Daniel? Cuando Rebeca responde que los errores son un asunto de control de calidad y no de la tecnología, que “ustedes sólo necesitan hacer su trabajo adecuadamente,” ¿está ella entendiendo el proceso del trabajo de Daniel?</p>	<p><i>Tanto Daniel como Rebeca están creando una situación de confrontación con su tono de voz. Ambos están tratando de anotar puntos “descalificando” la posición, habilidades o conocimiento del otro.</i></p>
<p>6. ¿Cuál es la clave de la “suposición escondida” de Daniel?</p>	<p><i>Daniel siente que la a dirección no le importa el proceso o los resultados, solo obtener más por menos.</i></p>
<p>7. ¿Cuál es la clave de la “suposición escondida” de Rebeca?</p>	<p><i>Rebeca cree que Daniel en realidad no tiene respeto por sus habilidades, que Daniel la desprecia. Ella sospecha que las actitudes de Daniel están motivadas por el racismo o que se basan en creencias sexistas.</i></p>

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN	NOTAS DEL INSTRUCTOR
8. ¿De qué modo develar estas suposiciones ayuda tanto a Daniel como a Rebeca?	<i>Traer a la superficie las suposiciones permite que las personas dejen de hablar por encima del otro (o pretendan que están preocupados acerca de algo cuando su preocupación real es acerca de otro asunto más fundamental) y que aborden los asuntos reales escondidos bajo la superficie que están ocasionando el problema. A corto plazo puede ser más difícil, pero paga muchos más dividendos a largo plazo. En este caso, Daniel se da cuenta de la suposición que tiene Rebeca de que él piensa que ella es tonta debido a su raza, edad y género; y Rebeca se da cuenta que lo que está abajo de la aparente arrogancia de Daniel es la suposición de que a ella simplemente no le importa ni su departamento ni sus procesos.</i>

**REPASE LAS SEIS REGLAS BÁSICAS DEL DIALOGO (MATERIAL I)**

Repase cada una de las “Seis reglas básicas del DIÁLOGO”. Pregunte a los participantes porqué creen que cada regla puede ser importante cuando las personas están tratando de comunicarse en un medio ambiente en donde ha imperado la desconfianza, los conflictos o algún otro tipo de rotura en la comunicación eficaz. Anote las respuestas en el rota folio o pizarrón blanco. Asegúrese que todos en el grupo comprenden lo que son las seis reglas y por qué son importantes para un DIÁLOGO.

Pida a los miembros del grupo que discutan cómo las seis reglas básicas del DIÁLOGO pudieron haber cambiado el Ejercicio antes de ver el video que realizaron al iniciar la sesión. ¿Qué tanto esa discusión permitió que las suposiciones escondidas o las posiciones cargadas de emoción salieran a la superficie? ¿Se construyó confianza o un mejor entendimiento entre los participantes? ¿Se encontró un “terreno común”? Pregunte a los tres participantes originales qué hubieran hecho o dicho diferente si hubieran discutido el mismo tema como un DIÁLOGO?

*15 minutos*



*10 minutos*

## **DIRIJA UNA DISCUSIÓN GRUPAL PUNTO POR PUNTO DE LAS DIFERENCIAS ENTRE EL DEBATE Y EL DIALOGO (MATERIAL II)**

Invite a los participantes a dar ejemplos, sacados ya sea del debate grupal inicial o del video, que ilustren cada una de las marcas de contraste entre Debate o Defensa contra DIÁLOGO. Por ejemplo, haga que citen ejemplos en donde el objetivo de un participante era buscar las debilidades de la otra posición ... o buscar un terreno en común. Pase 5 – 10 minutos solicitando y discutiendo los ejemplos que ilustran esos conceptos. Haga unan lista de los puntos como vayan surgiendo en el pizarrón blanco o rota folio.

**La sesión de entrenamiento habrá durado de 60 a 90 minutos hasta este momento.**

**Usted puede continuar con otro modulo del programa Diálogo – ¡Ahora estamos hablando!, o utilizar los ejercicios suplementarios de 20 ó 30 minutos que se encuentran en el Apéndice A para que su grupo se enfoque específicamente en las habilidades del DIÁLOGO adecuadas a su situación. Para un entrenamiento adicional si el tiempo se lo permite, lleve a cabo estos ejercicios en pequeños grupos o parejas, según se indica.**

**También debe permitir de 45 a 60 minutos para el ejercicio final en el Apéndice B, al completar el entrenamiento.**

**Una vez que ha completado su sesión de entrenamiento, agradezca a los participantes su tiempo y anímelos a que practiquen el DIÁLOGO en su trabajo y en su ambiente personal cuando se enfrenten con situaciones en donde no han funcionado otros modos de comunicación. Repase el “Apéndice C: Asignación de la tarea” si tiene la intención de proporcionar un seguimiento de refuerzo del curso (esto es muy recomendable). Fije una fecha o un proceso por medio del cual se puedan compartir con el resto del grupo los resultados de la tarea.**

## APÉNDICE A: EJERCICIOS SUPLEMENTARIOS

EL SIGUIENTE GRUPO DE EJERCICIOS SE PUEDE UTILIZAR EN COMBINACIÓN CON CUALQUIERA DE LOS CUATRO PROGRAMAS DE LA SERIE. SU PROPÓSITO ES DAR A LOS PARTICIPANTES EL ENTRENAMIENTO Y LA PRACTICA NECESARIOS PARA TRABAJAR Y COMPRENDER LAS REGLAS DEL DIÁLOGO.

LAS VERSIONES DEL MATERIAL IMPRESO DE LOS EJERCICIOS GRUPALES SE ENCUENTRAN A CONTINUACIÓN DE ESTAS INSTRUCCIONES PARA EL FACILITADOR.

### **Ejercicio Grupal I: Cómo superando los obstáculos para el diálogo**

**Repase el material / pantalla I: Las seis reglas básicas del DIÁLOGO**

Divida al grupo en equipos de 3 ó 4 personas cada uno.

Instruya a cada equipo a identificar una regla del DIÁLOGO que parezca más difícil de lograr en su grupo de trabajo o comunidad. Por ejemplo, puede ser suspender el rango, o postergar la toma de decisiones. Haga que cada equipo pase de 15 a 20 minutos discutiendo cómo ellos y sus asociados pueden solucionar este problema.

Haga que todos los equipos reporten al resto del grupo los obstáculos que han identificado y las soluciones que proponen. Anote los puntos clave en el rota folio o pizarrón blanco.

*30 minutos*



*30 minutos*

## **Ejercicio Grupal II: Cómo escuchar con empatía y hacer preguntas aclaradoras**

### **Repase el material / pantalla III: Escuchar con empatía**

Divida al grupo en parejas, cada uno trabajando de modo individual durante 15 ó 20 minutos.

Instruya a uno de los participantes en cada pareja que describa a la otra persona un evento o decisión importante en la cual crea firmemente.

La segunda persona parafraseará la historia, describiendo tanto la historia como los sentimientos que tuvo su pareja al respecto.

La segunda persona repetirá y revisará lo que observó hasta que la primera persona lo acepte como exacto. Después de cada revisión, se permite que la segunda persona haga preguntas aclaradoras a las que debe responder la primera persona.

A continuación, haga que los dos participantes se cambien de papel y repitan el ejercicio, utilizando una experiencia importante para la segunda persona.

Los participantes deben reportar al taller lo que sucedió, por ejemplo:

- ¿Cuántas repeticiones hubo que hacer en cada caso?
- ¿Cuáles preguntas aclaradoras fueron más útiles para desarrollar el entendimiento?
- ¿Qué barreras hubo para desarrollar ese entendimiento?

### **Ejercicio Grupal III: Cómo suspender la toma de decisiones**

**Repase el material / pantalla V: Dejar el rango y la toma de decisiones en la entrada.**

Divida a la clase en pequeños grupos de 3 ó 5 participantes, cada uno trabajando individualmente durante 10 ó 15 minutos.

Instruya a los grupos a identificar lo que se hizo en el video para separar el diálogo de la toma de decisiones y si ese enfoque funcionará en su organización.

Haga que los participantes identifiquen uno o dos pasos prácticos que se pueden tomar para separar al DIÁLOGO de la toma de decisiones en su organización. Anímelos a que piensen en opciones más allá de las sugerencias que se ofrecen en el material impreso “Dejar el rango y la toma de decisiones en la entrada”.

Haga que cada grupo reporte sus conclusiones al taller durante una discusión grupal de diez minutos.

*20-25 Minutos*

### **Ejercicio Grupal IV: Cara a cara en contra del diálogo electrónico**

Pregunte al grupo si cree que es posible tener un DIÁLOGO a través de la comunicación “electrónica”, como es la tele conferencia o el correo electrónico, o incluso a través de memorandums impresos. Este ejercicio es particularmente útil si su organización se enfoca fuertemente en el correo electrónico o las tele conferencias.

Discuta qué aspectos específicos del DIÁLOGO se entorpecerían o se perderían por la falta de una interacción cara a cara. ¿Puede otro tipo de discusiones, como la negociación, llevarse a cabo sin una interacción cara a cara?

Pida a los participantes que cuenten los pormenores de algunas “discusiones” que tuvieron electrónicamente ya sea en su trabajo o en su vida personal, en donde el resultado se hubiera beneficiado con el proceso de DIÁLOGO.

*15-20 Minutos*

## **APÉNDICE B: EJERCICIO FINAL**

### **(45-60 MINUTOS)**

ESTE EJERCICIO PROPORCIONA A LOS PARTICIPANTES UNA OPORTUNIDAD TANTO PARA PARTICIPAR COMO PARA OBSERVAR UN DIÁLOGO. SE RECOMIENDA QUE SE DÉ UN PEQUEÑO DESCANSO ANTES DE INICIAR.

#### **Repase las seis reglas básicas del DIÁLOGO (MATERIAL / Diapositiva I).**

Divida el taller en dos grupos. Uno llevará a cabo un “DIÁLOGO” de 5 a 10 minutos de duración en un tema que es importante para su organización o comunidad, mientras que el otro grupo los observará. El grupo puede decidir el tema o el instructor puede seleccionar antes uno.

Antes de comenzar el DIÁLOGO, designe a cada miembro del grupo de observadores el título de “monitor oficial” para la sesión. Cada monitor será responsable de anotar cualquier violación a, o implementación particularmente eficaz de UNA de las seis reglas básicas del DIÁLOGO. Por ejemplo, si alguien hace preguntas aclaradoras, el monitor responsable de computar esa ruta hará una nota por escrito. Si alguien no escucha con empatía, eso también deberá ser anotado por el monitor responsable. Los monitores deberán mantener sus anotaciones en privado, guardando sus comentarios acerca del proceso hasta el final del ejercicio.

Asegúrese que el grupo de DIÁLOGO presente muchos puntos de vista y perspectivas diferentes. Si es necesario, asigne una perspectiva particular en el DIÁLOGO a los diferentes participantes.

Concluya cada DIÁLOGO después de cinco o diez minutos. Al final de cada sesión de DIÁLOGO los “monitores de la regla” deberán presentar sus notas de lo que han monitoreado. Los participantes y los demás observadores del DIÁLOGO deberán pasar cinco o diez minutos discutiendo esas notas y cómo el seguir (o no haber seguido) las reglas del DIÁLOGO pudo haber afectado el curso de la discusión. Esta evaluación es en sí misma otro DIÁLOGO, así que el punto no es ganar o encontrar el mayor número de violaciones, sino comprender por qué diferentes monitores pueden haber visto las cosas de diferente modo y lo que podemos aprender de esto. El instructor se asegurará que haya un análisis posterior a las seis reglas básicas del DIÁLOGO, señalando cuando estas reglas se ignoraron.

Haga que el segundo grupo (el de los monitores) lleve a cabo un DIÁLOGO de un tema diferente, con el primer grupo ahora siendo los monitores, cada uno responsable de poner particular atención en una regla específica. Siga el procedimiento anterior y continúe hasta que todos hayan tenido una oportunidad de participar activamente en este ejercicio, tanto en el papel de participante en el DIÁLOGO como en el de monitor.

Si usted está trabajando con un grupo muy grande, incremente el número de participantes en cada DIÁLOGO, haga que más de una persona actúe como monitor de una regla durante cada DIÁLOGO, o separe a todo el taller en dos o tres grupos más pequeños que trabajen simultáneamente.

## **APÉNDICE C: ASIGNACION DE LA TAREA**

Anime a los participantes a probar el DIÁLOGO en su trabajo o vida personal.

Haga que inicien un DIÁLOGO con sus colegas, con los miembros de su familia, con otros participantes en una organización comunitaria, etcétera. Recuerde a los participantes que un DIÁLOGO puede ser informal siempre que se sigan las seis reglas básicas del DIÁLOGO.

Haga que los participantes reporten sus éxitos al practicar los principios del DIÁLOGO, y si fueron capaces de alcanzar un mejor entendimiento, confianza o respecto a través de este proceso. Los participantes deben anotar y reportar lo que hicieron, lo que pareció funcionar bien y por qué, lo que pareció no funcionar, las barreras que tuvieron y las lecciones que aprendieron en cómo hacerlo mejor la próxima vez.

Sea claro en el reporte o proceso de seguimiento. Esto se puede hacer en una sesión grupal adicional o utilizando alguna otra herramienta de comunicación (correo interno, e-mail, etcétera). Le recomendamos que tenga algún tipo de sesión de seguimiento después de 1 a 3 semanas para reforzar el entrenamiento y proporcionar guía.

## **DISCUSION GRUPAL Y MATERIALES PARA EL EJERCICIO GRUPAL**

Los materiales de la A a la G son copias para los participantes de las preguntas para discusión y de los ejercicios grupales incluidos en esta Guía del instructor. Puede elegir distribuirlos a los participantes, o basarse únicamente en instrucciones y preguntas verbales.

Los materiales del I al VI son útiles para discutir los puntos más importantes que surgen en la serie **Diálogo – ¡Ahora estamos hablando!**, y están disponibles tanto para su distribución en material impreso, como en diapositivas de PowerPoint. Usted encontrará referencias a los materiales I al VI al lado de las preguntas para discusión y ejercicios en toda esta Guía del instructor.

*Instrucciones para los participantes (Material A)*

**Ejercicio Grupal I: Cómo superar los obstáculos para el diálogo**

Identifique la regla del DIÁLOGO que parece ser más difícil de obtener en su grupo de trabajo o comunidad. Por ejemplo, puede ser suspender el rango o aplazar la toma de decisiones. Pase de cinco a diez minutos discutiendo cómo usted y sus asociados podrían superar este problema.

Su equipo debe estar preparado para reportar al grupo cuál regla del Diálogo seleccionó y qué estrategias discutieron para la mejor implementación de esa regla cuando se está llevando a cabo un DIÁLOGO en su organización.

*Instrucciones para los participantes (Material B)*

**Ejercicio Grupal II: Cómo escuchar con empatía y hacer preguntas aclaradoras**

A ustedes se les ha dividido en parejas para este ejercicio de 10-15 minutos.

Describa a su pareja un evento o decisión importante en la cuál crea firmemente.

Su pareja repetirá la historia, describiendo tanto la historia como los sentimientos que tuvo usted al respecto.

Permita que su pareja repita y revise su descripción hasta que usted acepte que es exacta. Después de cada revisión, se permite que su pareja le haga preguntas aclaradoras a las cuales usted debe contestar sin ponerse a la defensiva tanto como le sea posible.

A continuación, cambie los papeles con su pareja y repita el ejercicio, utilizando una experiencia que sea significativa para la otra persona.

Debe estar preparado para reportar al resto del taller lo que sucedió, por ejemplo:

- ¿Cuántas repeticiones tuvieron en cada caso?
- ¿Qué preguntas aclaradoras fueron más útiles para desarrollar un entendimiento?
- ¿Qué barreras encontraron para desarrollar ese entendimiento?
- ¿Sintió que su pareja escuchó y comprendió su historia? ¿Qué le hizo sentir así?

*Instrucciones para los participantes (Material C)*

**Ejercicio Grupal III: Cómo suspender la toma de decisiones**

Ustedes han sido separados en pequeños grupos para este ejercicio de 10-15 minutos.

Identifique lo que se hizo en el video **Diálogo – ¡Ahora estamos hablando!** que acaban de ver para separar el DIÁLOGO y la toma de decisiones y si ese enfoque funcionaría en su organización.

Identifique uno o dos pasos prácticos que se pueden tomar para separar al DIÁLOGO de la toma de decisiones en su organización. Trate de pensar en opciones más allá de las sugerencias que se ofrecen en el material “Dejar el rango y la toma de decisiones en la entrada”.

Esté preparado para reportar sus ideas al grupo.

***Preguntas para discusión grupal***  
**Programa 1– Comunicándose en un mundo diverso**  
***(Material D)***

1. ¿ En general, con quién, encuentran ustedes más difícil comunicarse? ¿Cuáles creen ustedes que son las barreras para una comunicación eficaz con estas personas, las suyas o las de ellos?
2. ¿Cuáles serían los beneficios del DIÁLOGO para su organización? ¿Para los individuos en su grupo?
3. ¿Por qué es importante suspender el rango en un DIÁLOGO? ¿Qué pasaría si “el jefe sigue siendo el jefe?” ¿Cómo impactaría eso al DIÁLOGO?
4. ¿Cuáles son algunas situaciones o circunstancias que estaría mejor que se llevaran a cabo en una negociación, en un debate o una presentación? ¿De qué modo esas discusiones se diferencian de un DIÁLOGO?
5. Cuando Daniel le dice a Rebeca “Déjame tratar de decírtelo un poco más despacio, Rebeca,: <i>más rápido, mejor, más barato, dos de tres</i> ” ¿qué probabilidad hay de que ella empiece a comprender o a estar de acuerdo en las verdaderas cosas que preocupan a Daniel? Cuando Rebeca responde que los errores son un asunto de control de calidad y no de la tecnología, y que “ustedes sólo necesitan hacer su trabajo adecuadamente,” está ella comprendiendo el proceso del trabajo de Daniel?
6. ¿Cuál es la clave de la “suposición escondida” de Daniel?
7. ¿Cuál es clave de la “suposición escondida” de Rebeca?”
8. ¿Cómo ayuda tanto a Daniel como a Rebeca develar esas suposiciones?

## **MATERIAL I: LAS SEIS REGLAS BÁSICAS DEL DIÁLOGO**

**El propósito de un Diálogo es construir el entendimiento y el respeto, no poner a los demás “de nuestro lado” o que acepten nuestro punto de vista.**

1. Sea abierto y suspenda la crítica – no menosprecie los puntos de vista de los demás.
2. Mantenga al DIÁLOGO y la toma de decisiones separados - el DIÁLOGO antecede a la toma de decisión, a la negociación o a la acción.
3. Hable por sí mismo, no como un representante, y trate a todos los participantes como sus iguales.
4. Escuche con empatía – haciendo saber que usted ha escuchado a los demás y que está interesado.
5. Busque el terreno común – identificando las áreas en donde estén de acuerdo.
6. Busque y deleve las suposiciones escondidas – especialmente las suyas.

## MATERIAL II: DEFENSA / DEBATE CONTRA DIÁLOGO

<b><u>Defensa / Debate</u></b>	<b><u>DIÁLOGO</u></b>
<b>Asumir que sólo hay una respuesta correcta (y que usted la tiene)</b>	<b>Asumir que los demás tienen parte de la respuesta.</b>
<b>Combativo: tratar de probar que el otro está equivocado</b>	<b>Colaborador: tratar de encontrar un entendimiento común</b>
<b>Acerca de ganar</b>	<b>Acerca de encontrar un terreno común</b>
<b>Escuchar para encontrar los fallos y encontrar argumentos en contra</b>	<b>Escuchar para comprender y encontrar las bases para un acuerdo</b>
<b>Defender sus suposiciones</b>	<b>Sacar a la luz sus suposiciones para una inspección y discusión</b>
<b>Criticar el punto de vista de la otra persona</b>	<b>Re-examinar todos los puntos de vista</b>
<b>Defender nuestro punto de vista en contra de los demás</b>	<b>Admitir que el modo de pensar de los demás puede ser mejor que el nuestro</b>
<b>Buscar las debilidades y fallos en la posición de los demás</b>	<b>Buscar las fortalezas y valor en la posición del otro</b>
<b>Buscar un resultado que esté de acuerdo con su posición</b>	<b>Descubrir nuevas posibilidades y oportunidades</b>

## **MATERIAL III: ESCUCHAR CON EMPATÍA**

1. Tratar de ver las cosas desde la perspectiva del otro.
2. Reflejar lo que le han dicho los demás, mostrando que usted está escuchando y que le importan sus preocupaciones.
3. Hacer preguntas aclaratorias para ampliar su propio entendimiento y para ayudar a los demás a que expresen sus pensamientos.
4. Buscar áreas de terreno común e identificar en dónde usted encuentra mérito en sus posiciones.
5. Cuando sea persuadido de modificar sus posiciones, acepte los cambios con amabilidad y responsabilidad.

## **MATERIAL IV: ALGUNOS BENEFICIOS DEL DIÁLOGO**

- Disipa la desconfianza.
- Rompe los estereotipos negativos, revelando la humanidad común de los participantes.
- Transforma las transacciones impersonales en relaciones, creando una comunidad.
- Hace a los participantes más comprensivos con los demás, aún cuando estén en desacuerdo.
- Prepara el terreno para la toma de decisiones en asuntos cargados de emoción.
- Ayuda a construir puentes interculturales y a aclarar conflictos de valores.
- Incrementa la cantidad de personas comprometidas en el proceso.
- Saca a relucir lo mejor de las personas en vez de lo peor.
- Crea un clima de buena fe.

## **MATERIAL V:**

### **DEJAR EL RANGO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA ENTRADA**

- **EL DIÁLOGO** requiere que se suspendan los rangos y se trate a todos los participantes como iguales
- La toma de decisión requiere que se reintroduzcan los rangos para que aquellos que tienen la autoridad puedan actuar
- Para que funcione el DIÁLOGO, se deben suspender las distinciones de rango
- Para que funcione la toma de decisiones, se deben respetar las distinciones de rango
- Haga la transición del DIÁLOGO a la toma de decisión explícita. El DIÁLOGO antecede a la toma de decisiones

**Ejemplos de técnicas que se usan algunas veces para ayudar a suspender el rango y la toma de decisiones durante un DIÁLOGO:**

- ✓ **Deje en claro que las distinciones de rango y la jerarquía normales para la toma de decisiones se suspenden únicamente de modo temporal, mientras dura el DIÁLOGO (Ejem. La costumbre militar de pedir a un superior su “permiso para hablar sinceramente”).**
- ✓ **Conduzca el diálogo en un lugar que sea claramente diferente (Ejem. “fuera de la oficina”) de aquél que se utiliza para la toma de decisiones. La vestimenta casual puede también significar que este no es “un negocio como siempre.”**
- ✓ **Utilice a un facilitador en vez de hacer que un individuo de mayor rango “presida” la sesión.**
- ✓ **Lleve a cabo ejercicios de cambiar papeles o formar equipos. Los individuos con rango más alto deben participar al mismo nivel que todos los demás.**

*NOTA: Aquellos de más alto rango deben tomar la iniciativa y poner el ejemplo en el proceso de suspender el rango y la toma de decisiones durante un DIÁLOGO.*

## **MATERIAL VI: DEVELANDO LAS SUPOSICIONES ESCONDIDAS**

### **EL ICEBERG**

#### **SOBRE LA SUPERFICIE**

##### **Discurso y acción visible...**

... sin embargo, las mismas declaraciones y acciones se pueden interpretar de muchos modos — así que hay muchas oportunidades para la mala interpretación o el mal entendimiento.

#### **BAJO LA SUPERFICIE**

Las suposiciones (a menudo inconscientes) dan forma a cómo interpretamos lo que vemos y escuchamos.

- Pensamientos silenciosos – tenemos discusiones con nosotros mismos acerca de lo que estamos experimentando y por qué está sucediendo
- Hacemos cálculos acerca de la motivación detrás de las palabras y las acciones de los demás, nos defendemos de ataques reales o imaginarios
- Es difícil obtener información válida, así que nos apoyamos en suposiciones (a menudo ocultas) para darle sentido a lo que estamos viendo y para sacar nuestras conclusiones.

#### **MARCOS DE REFERENCIA OCULTOS**

Las suposiciones, a su vez, crecen de un sistema de creencias oculto, de la cultura y del modo de ver el mundo que pocas veces es examinado o cuestionado por aquellos que las tienen.

# NOTAS