

Cuadernos de ReD 6

LA CULTURA DE DIÁLOGO EN LA EMPRESA: UNA APUESTA DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ

Diciembre de 2019



Entre marzo 2018 y junio 2019, Rodeemos el Diálogo (ReD) realizó una intervención integral en la compañía Quantum Tecnología y Servicios (Quantum) en Bogotá. El convenio Quantum - ReD se enfocó en tres pilares: mediación, formación en resolución de conflictos y diálogo político. Esta experiencia dejó varios aprendizajes que demuestran la contribución de la cultura de diálogo para mejorar la productividad de la empresa y su tejido organizacional, en el marco de una transición de la guerra a la paz.

El presente *Cuaderno de ReD* hace un recuento de la innovadora experiencia y ofrece recomendaciones para que el sector privado se arriesgue a integrar en su perspectiva de cultura organizacional el componente de cultura de diálogo.

INTRODUCCIÓN

La construcción de paz es una tarea que compete a toda la sociedad. Desde 2012, ReD ha buscado espacios para involucrar a amplios sectores sociales en la apuesta por lograr una paz integral a partir de la terminación del conflicto armado en Colombia. En 2013, en Londres, ReD estableció un convenio con Canning House para realizar *conversatorios de paz*, que invitaban al sector privado a participar.

Desde 2014, en Bogotá, se ha intentado involucrar al sector empresarial. Esta experiencia de acercamiento al sector privado en Colombia ha sido posible gracias al involucramiento de Carolina Gómez, gerente de Quantum e integrante de ReD. En 2015 Quantum y ReD organizaron una conferencia en la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) sobre el papel del emprendimiento y la tecnología en la construcción de paz. En 2016, Quantum abrió sus puertas para llevar a cabo un «no-taller» sobre el proceso de paz,¹ diseñado por el equipo de pedagogía de ReD. Ese mismo año Quantum y ReD se aproximaron de nuevo a la CCB para explorar la posibilidad de hacer no-talleres en empresas de Bogotá;

¹ El origen del término en 2015 se debe a la percepción negativa que tienen ciertas personas frente al concepto de la metodología de taller; la expresión «no-taller» fue acuñada para nombrar dinámicas que permitieran la construcción de un espacio de diálogo horizontal tendiente a la transformación emocional de todos los participantes, incluidos los facilitadores («no-talleristas»).

al final se desarrolló uno con los funcionarios de la CCB, antes del plebiscito del 2 de octubre sobre el acuerdo de paz.

A comienzos de 2018, la gerencia de Quantum solicitó a la dirección de ReD una propuesta de intervención basada en las lecciones aprendidas en construcción de paz a través de los principios de la *cultura de diálogo*.² Entre enero y febrero se diseñó una propuesta integral que empezó a implementarse en marzo. Esta intervención duró dieciséis meses, en los que se realizaron actividades enmarcadas en tres líneas de trabajo complementarias entre sí: cultura de diálogo político, resolución de conflictos y mediación. Cabe resaltar que el *Cuaderno* recoge la experiencia de estos dieciséis meses y que el trabajo conjunto entre Quantum y ReD sigue su camino.

A continuación, se presentan los desarrollos del proyecto y algunas recomendaciones, tanto para las empresas como para las organizaciones constructoras de paz.

² La cultura de diálogo es un desarrollo teórico-práctico que surge de las actividades de ReD. En teoría implica nutrir la escucha, la reflexión y la retroalimentación con base en seis principios: generosidad (dar lo mejor de nosotros mismos), respeto (reconocer la persona y la palabra del otro), honestidad (confiar en que podemos decir lo que pensamos), solidaridad (comprender y ayudar al otro), corresponsabilidad (entender que el cambio depende del compromiso de todos como sociedad) y autocrítica (evaluar nuestro actuar y estar dispuestos a reevaluar nuestros conceptos y actitudes).

LA MEDIACIÓN EN LA EMPRESA: PRIMERA SERIE DE APRENDIZAJES

Los conflictos son parte natural de la vida y, por lo tanto, parte del diario vivir de una empresa. Sin embargo, si no se tramitan y se prolongan en el tiempo, pueden afectar el funcionamiento de la compañía, más aún cuando está en crecimiento y la distribución de las cargas laborales podría generar situaciones de inconformidad y resistencia al cambio. Tal era el caso de Quantum en 2018. En este contexto, se formalizó un espacio de mediación que contribuyó de manera positiva a transformar algunos conflictos interpersonales dentro de la empresa.

En dicho espacio, un miembro de ReD cumplió el rol de mediador. Este invitaba a las personas involucradas en el conflicto a escucharse, al poner como contexto los principios de la mediación: voluntariedad de los participantes, confidencialidad del espacio, respeto por el otro y sus ideas, escucha activa entre los participantes y autocrítica para permitir un entendimiento entre las partes. El eje del diálogo era la identificación del conflicto. Bajo estas premisas, se construía un espacio de confianza donde el diálogo era el instrumento y el medio a través del cual se abordaba y se tramitaba el conflicto entre las partes.

Varios empleados se acercaron al espacio. Unas personas estaban inconformes con el trato poco amigable

y solidario de sus superiores; otras tenían problemas de comunicación con sus colegas; algunas estaban inconformes con las directivas de sus áreas y otras se sentían contrariadas por intercambios de correos electrónicos que había escalado a enfrentamientos verbales.

En todos estos casos, las partes se escucharon mutuamente. En ocasiones se dieron cuenta de que había una mala interpretación de lado y lado; en algunas situaciones, encontraron que las diferencias eran insalvables, pero que no había razón para mantener un clima conflictivo; en otras, identificaron deficiencias en la comunicación, y solo en un caso fue imposible reconstruir la confianza porque la relación estaba demasiado deteriorada. En este último incidente, surgió la duda de si la mediación había llegado tarde. Según el Tao, «es mejor resolver el conflicto antes de que aparezca». Sin embargo, nunca debe cerrarse la puerta a la mediación, aunque sea tarde.

Claves del éxito y resultados de la mediación

1. La mediación ayudó a construir confianza a través del respeto de los principios de la cultura de diálogo.
2. La escucha activa fue una herramienta poderosa para que las personas supieran que su opinión era tenida en cuenta.
3. El hecho de contar con un tercero que ayudara a replantear el

conflicto como una oportunidad y que escuchara en un espacio de confidencialidad fue clave para resolver conflictos interpersonales y un aporte valioso a la empresa.

4. El éxito del espacio de mediación tuvo relación con el desarrollo en paralelo de un ciclo de talleres sobre resolución de conflictos. Como los empleados que pasaron por el espacio de mediación habían participado en los talleres, contaban con herramientas teóricas y una comprensión más adecuada de los conflictos. Durante la mediación se puso en práctica lo aprendido en los talleres. Quizá por eso los empleados que participaron en la mediación valoran el espacio y consideran que debe mantenerse.
5. Es fundamental reconocer el origen y la raíz de los conflictos que emergen en la cotidianidad de una compañía. Las empresas son organismos en constante transformación y movimiento a lo largo de su existencia. Por lo tanto, se debe hacer un buen diagnóstico de los factores que causan los conflictos. El carácter de los problemas puede variar y, en este sentido, el alcance del espacio de mediación es limitado: ayuda a transformar conflictos cotidianos y a identificar posibles causas estructurales sobre las cuales puede ser necesario intervenir, pero no es el espacio para resolverlos.

FORMACIÓN PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA: SEGUNDA SERIE DE APRENDIZAJES

Las empresas en crecimiento con frecuencia experimentan conflictos al interior de las áreas y entre estas mientras se acomodan al cambio. Por lo tanto, es necesario ver los conflictos como oportunidades para un crecimiento más ordenado y satisfactorio, y no como problemas insalvables. Para lograr este objetivo, ReD diseñó un taller que brindó a los empleados herramientas para reconocer las dinámicas de los conflictos y aprender a tramitarlos de manera constructiva a través del diálogo.

El taller, que se realizó con cada una de las áreas de la empresa, estaba dividido en cinco sesiones que abordaron los siguientes temas:

- *Definición de conflicto:* Se examinó qué es un conflicto, las clases de conflictos y los estilos de manejo más frecuentes. Los participantes hicieron autocrítica de su estilo de manejo y su eficacia, y en algunos casos se mostraron dispuestos a revisarlo.
- *Modelo iceberg:* Se señaló que lo más significativo en un conflicto es lo que no se ve. Con base en el modelo PIN (posiciones, intereses y necesidades) se invitó a los participantes a diferenciar entre esos tres elementos y, al tratar de resolver un conflicto, enfocar los intereses y, más importante aún, las necesidades más profundas

del otro, no las posiciones (la punta del iceberg, lo que se ve). Se reflexionó sobre los conflictos interpersonales y sociales como resultado de necesidades insatisfechas.

- *Mapeo del conflicto y árboles de problemas y soluciones:* Cada grupo realizó el mapeo de los conflictos de su área y elaboró un árbol de sus problemas. En los últimos talleres se incorporó la construcción del árbol de soluciones. La representación gráfica permitió identificar los actores, las dinámicas y relaciones conflictivas, el lugar de los diversos actores al interior de estas relaciones en la empresa, así como posibles oportunidades de alianzas y de cooperación.
- *Los retos de la comunicación:* Se reflexionó sobre el papel de la comunicación, como fuente de conflictos y como medio para su resolución. A través de ejercicios, los integrantes de la empresa experimentaron la importancia y la dificultad de ver el mundo desde la perspectiva del otro, el peso de las percepciones y los sesgos en la práctica de la comunicación.
- Luego reflexionaron en grupos sobre *las premisas básicas de la comunicación no violenta*, para hacerse conscientes de lo que observan, sienten y necesitan, tanto ellos mismos como los demás.

Por último, la gerencia de Quantum solicitó agregar una sexta sesión so-

bre *la intervención de terceros en los conflictos*, dedicada a *la práctica de la mediación*.

Entre abril y julio de 2019, se realizaron talleres en forma simultánea con un grupo mixto compuesto de empleados de varias áreas de Quantum y con personal de la empresa hermana de Quantum, Luma. En ambos casos se emplearon seis sesiones.

Resultados de la formación en resolución de conflictos

Uno de los resultados más importantes de los talleres fue la toma de conciencia sobre los aspectos positivos del conflicto. En un ejercicio inicial en que se pidió a los participantes nombrar el primer sinónimo de «conflicto» que les viniera a la mente, sin pensarlo más de unos segundos, la gran mayoría de ellos fueron negativos («pelea», «agarrón», «discordia», «violencia», etc.). La reflexión posterior condujo a ver el conflicto como motor del cambio, tanto colectivo como individual, y como una fuente necesaria de aprendizaje y crecimiento.

Otro momento de aprendizaje lo produjo la dinámica de los árboles de problemas y de soluciones. Mediante la participación de todos los integrantes de cada área, se identificaron algunos problemas, con sus posibles causas y consecuencias. El árbol de problemas generó insumos importantes para la gerencia y permitió un diálogo franco sobre los obstáculos que debían abordarse en forma colectiva. Y el árbol de soluciones

facultó a los participantes para convertir los problemas en prácticas para transformar las dificultades en posibles oportunidades de mejora.

A través del árbol de problemas se obtuvieron tres logros:

1. Al leer los árboles producto de los diferentes grupos de forma transversal, se identificaron problemas comunes entre las distintas áreas, lo que permitió un diagnóstico general de los retos de la compañía.
2. La construcción colectiva del árbol por parte de todos los empleados de la misma área —sin importar su jerarquía— consiguió que los empleados asumieran una actitud reflexiva frente a su papel en cada área y su posición frente al problema identificado.
3. Como no todos los participantes tenían el mismo nivel de conocimiento del funcionamiento de la empresa y de sus procesos, los que contaban con mayor información aprovecharon para compartirla con sus colegas, y generar así valiosas conversaciones que contribuyeron a una mejor comprensión de los problemas y conflictos.

Más allá de la resolución de conflictos

Poner en práctica la teoría aprendida es quizás el reto más grande en la resolución de conflictos. Esto se constató en los espacios de mediación donde se trataron conflictos reales

entre los empleados; el conocimiento adquirido en los talleres contribuyó significativamente a la puesta en práctica de la escucha activa y respetuosa y al entendimiento de imaginarios y percepciones diferentes frente a lo que cada uno consideraba como la raíz del problema.

Como se mencionó, para complementar los talleres de resolución de conflictos y con el fin de dotar a los participantes de más herramientas para su adecuado manejo, se sugirió que a partir de 2019 los talleres incorporaran una sesión adicional que abordara la intervención de terceros y la práctica de la mediación. Esto con el fin de que los participantes adquirieran las destrezas básicas para ayudar a sus colegas a identificar y desactivar situaciones de tensión.

Finalmente, los aprendizajes de los talleres de resolución de conflictos contribuyeron a enriquecer la calidad del diálogo al abordar aspectos sensibles, como los desarrollos políticos del país, en particular cuando la oposición al proceso de paz ha elevado la tensión sobre aspectos cruciales para todo ciudadano, como la reconciliación nacional.

DIÁLOGOS POLÍTICOS: TERCERA SERIE DE APRENDIZAJES

Las empresas socialmente responsables se preocupan por el desarrollo integral de sus empleados, lo que incluye su concientización como integrantes de una ciudadanía activa e interesada en su contribución al país. ReD diseñó un espacio mensual de

Diálogo político que tenía por objeto establecer diálogos sobre distintos aspectos relacionados con la construcción de paz en el país, para crear conciencia sobre la realidad actual y el papel que los individuos y la empresa privada pueden representar.

El espacio, de dos horas de duración, estaba dividido en tres partes: la primera, sensibilización sobre los principios de la *cultura de diálogo*. La segunda, presentación de un experto invitado y conversación semiestructurada para profundizar sobre los retos de la construcción de un país en paz. Y la tercera, diálogo colectivo con los empleados sobre la base de sus preguntas y comentarios.

La elección de la persona invitada siempre fue acordada entre la gerencia de Quantum y ReD, atendiendo a la coyuntura sociopolítica del momento. Entre marzo de 2018 y junio de 2019 se sostuvieron trece diálogos políticos.

Resultados de los espacios de diálogo

En marzo, se inauguró el espacio al invitar a tres candidatos a la Cámara de Representantes por Bogotá: David Racero (Decentes), Juanita Goebertus (Partido Verde) e Isabela Sanroque (Partido de la FARC, que surgió a raíz del acuerdo de paz), quienes comentaron sobre la situación del país y expusieron sus propuestas para llegar al Congreso de la República. La presencia de Isabela hizo sentir incómodos a algunos empleados, debido, por un lado, a la percepción negativa que aún pre-

domina de la guerrilla de las FARC y, por otro, porque en la audiencia había personas víctimas de la guerrilla. Sin embargo, el ejercicio fue valorado positivamente por los empleados y dejó en el ambiente una reflexión crítica sobre los prejuicios que definen el actuar político de los ciudadanos.

En abril, se invitó a Pablo Stucky, de la Iglesia menonita y agente activo en la construcción de paz. Pablo dirigió algunas dinámicas que pusieron en evidencia que cada persona tiene puntos de vista diferentes y percepciones distintas, y que los conflictos grandes empiezan como conflictos pequeños. La reflexión sobre la necesidad de cuestionar la percepción del «otro» fue muy bien recibida por los empleados.

En mayo, Fabián Acuña, docente investigador de la Universidad Javeriana, hizo un análisis crítico sobre las elecciones presidenciales, pocas semanas antes de primera vuelta. Fabián brindó herramientas de análisis para que los empleados reflexionaran sobre la importancia de votar conscientemente.

Posterior a las elecciones, la violencia contra líderes sociales se incrementó. En julio, Andrei Gómez-Suárez, entonces director de ReD y consultor de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, comparó la situación de los líderes sociales en 2018 con la violencia política sufrida por la Unión Patriótica en 1988. Al compartir la amenaza que había sufrido un líder ese mismo día, Andrei hizo

énfasis en la importancia de la empatía y la necesidad de desmontar la indiferencia.

En agosto, Gwen Burnyeat, candidata al doctorado en Antropología en el University College de Londres, hizo un balance de la implementación del acuerdo de paz durante el gobierno de Juan Manuel Santos y los retos que enfrentaba el gobierno de Iván Duque, recién elegido. Al escuchar los desarrollos positivos de la construcción de paz en los territorios, los empleados expresaron curiosidad por saber más y preocupación por la incertidumbre que generaba la llegada del nuevo gobierno.

En septiembre, Bertha Frías, víctima del atentado al Club El Nogal de 2003, compartió sus experiencias tras este hecho y su transformación personal a lo largo de estos años como constructora de paz. Habló en términos conmovedores sobre su proceso de perdón y reconciliación con las FARC. Este fue el diálogo más emotivo de esta serie y logró despertar en los empleados una actitud positiva frente a la reconciliación y el perdón.

En noviembre, Carlos Velandia, gestor de paz del gobierno Santos y excomandante del Ejército de Liberación Nacional (ELN), contó su historia de vida y su transformación como constructor de paz, al tiempo que ofreció un análisis sobre el estado de la negociación con el ELN y los retos hacia adelante. Su explicación del conflicto armado y de por qué optó por la lucha armada y posteriormente renunció a ella generó

empatía y permitió derribar estigmas sobre los excombatientes y comprender los retos de su reincorporación a la sociedad.

En diciembre, Julián de Zubiría, director del Instituto Alberto Merani, presentó una visión crítica sobre la educación en Colombia y las consecuencias para la sociedad. Los empleados escucharon argumentos para analizar de manera crítica las protestas estudiantiles y la crisis de la educación en Colombia, gran obstáculo para la construcción de paz.

En enero de 2019, Kyle Johnson, analista para Colombia del International Crisis Group, hizo un análisis sobre la crisis en Venezuela y su relación con la construcción de paz en Colombia.

La artista Mónica Savdié fue la invitada de febrero. A través de una exposición de sus obras de arte, consiguió sensibilizar a los empleados y dejar una reflexión profunda sobre el aporte del arte a la construcción de paz.

Marybel Palma nos acompañó en marzo para hablar sobre la equidad de género en Colombia. Fue un diálogo polémico, pero su exposición de la situación de las mujeres logró estimular la autocritica entre los participantes.

En abril Juanita Goebertus, representante a la Cámara por el Partido Verde, quien había inaugurado los diálogos políticos en 2018, cuando aún era candidata, habló en esta ocasión del papel de los partidos de

oposición en el Congreso frente a la construcción de paz y los retos del nuevo gobierno.

Finalmente, en junio Mauricio Rodríguez, comunicador, profesor y diplomático, habló sobre la importancia de los liderazgos positivos en la empresa privada y la construcción de paz en Colombia. Su charla reafirmó el papel fundamental que puede jugar el liderazgo empresarial en la construcción de paz.

El impacto de la cultura de diálogo

Al inicio de esta serie de diálogos se notaba timidez entre los integrantes del personal de Quantum, y su participación era reticente. No estaban acostumbrados a compartir este tipo de espacios, mucho menos con la gerencia de la empresa. A medida que avanzaron los encuentros se fue entendiendo la naturaleza horizontal y participativa del espacio que se proponía consolidar.

En los últimos espacios, algunos de los empleados que menos participaban empezaron a hacerse notar por su interés y fluidez al expresar sus ideas, percepciones, emociones y puntos de vista. Superaron el miedo a ser juzgados por expresar posturas distintas o cuestionar a diversos personajes de la política nacional.

Las intervenciones pasaron de preguntas a reflexiones más profundas sobre la sociedad, los medios de comunicación, las dinámicas de la política y los retos que enfrentamos como país en la construcción de la paz.

La cultura de diálogo logró su potencial transformador: despertó en los empleados un interés por los temas de la vida pública, y el nivel de comprensión de la realidad nacional aumentó notablemente. Las intervenciones han sido cada vez más elaboradas y complejas, derivando en un ejercicio más activo de pensamiento crítico.

Si bien el diálogo es una herramienta poderosa de transformación personal, el reto consiste en generar las condiciones que faciliten la acción y la transformación en sentido constructivo. La interrelación entre espacios de diálogo, talleres de resolución de conflictos y mediación permitió que las personas dieran el salto del interés por entender los conflictos del país a comprender cómo dichos conflictos reflejan las dinámicas sociales que se evidencian en una empresa y pueden transformarse si se analiza el entorno inmediato como el primer nivel de la construcción de paz.

RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS

Esta experiencia con Quantum Tecnología y Servicios demuestra que las empresas, sin importar su tamaño, pueden generar una transformación profunda para contribuir a construir un país en paz. Las siguientes recomendaciones surgieron de ejercicios de evaluación con el equipo directivo y con la gerencia de la empresa acerca de los logros de este proceso:

1. Ampliar la perspectiva de la formación en las empresas para ir más allá del desarrollo de

- habilidades en el trabajo, para enfocarse además en su calidad de ciudadanos conscientes de sus derechos y deberes y su potencial de participación en la vida del país. Ofrecerles herramientas para su formación amplia como ciudadanos en ejercicios como los *diálogos políticos* y talleres como los de *resolución de conflictos*, que muestran que es posible apostar por una cultura organizacional basada en la realización de los seres humanos y su participación ciudadana.
2. Apostarle a la construcción de capital humano a través de la formación en resolución de conflictos y mediación. Apreciar los aspectos positivos y transformadores del conflicto puede ayudar a mejorar el ambiente de trabajo. Valorar la mediación como un espacio de reflexión y autocrítica les permite a las personas comprender que los conflictos se superan gracias a la corresponsabilidad y la generosidad.
 3. Recuperar la dimensión ética y moral del trabajo, y así contribuir a desmontar el «todo vale». Al transformar a los individuos y sus relaciones al interior de la empresa, el producto de dichas relaciones se transforma también, mejorándolo.
 4. Generar un sistema de gestión basado en la cultura de paz. Así se puede poner en práctica la coherencia de ayudar a construir un mejor país y no quedarse en la retórica. Esto implica invertir recursos y tiempo para garantizar una transformación sostenible

que represente nuevos valores en las relaciones laborales y sociales.

5. Crear espacios para que el personal pueda trascender lo laboral y hablar del país y su coyuntura. Es importante conocer el lado humano de los empleados, sus preocupaciones y su trayectoria. Esto significa reconocer la importancia de las personas como el recurso más importante en la compañía.
6. Jugar un papel transformador. Inspirar con el ejemplo a otras compañías, motivando la creación de consorcios éticos en los que se valora a todos los grupos de interés. Las empresas hoy tienen más poder que muchos estados, y si se logra que den ejemplo de cómo trabajar de una manera humana, pueden generar un gran impacto y una capacidad de autocrítica y adaptación a las necesidades de otros actores en el sistema económico.

RECOMENDACIONES PARA LAS ORGANIZACIONES CONSTRUCTORAS DE PAZ

Rodeemos el Diálogo se arriesgó a diseñar una intervención con el sector privado, lo cual implicó varios retos: pasar del sector educativo al sector empresarial y de la comprensión del conflicto armado a la mediación de conflictos cotidianos. Organizaciones interesadas en trabajar con el sector privado podrían considerar las siguientes recomendaciones:

1. Las organizaciones constructoras de paz pueden acompañar

- la implementación de medidas para tramitar los conflictos al interior de las empresas. La elaboración de árboles de problemas y soluciones puede ayudar a definir estrategias claras de acción para abordar las causas profundas de los conflictos.
2. Es importante que las organizaciones entiendan los temores que genera hablar de política en Colombia; sin embargo, es necesario mantener viva la discusión sobre la realidad del país para construir ciudadanos activos, conscientes y responsables, capaces de dialogar desde diferentes visiones.
 3. Las organizaciones constructoras de paz deben ponerse en el lugar de los empresarios, comprender sus necesidades corporativas y sus tiempos. Es importante crear procesos de gestión del cambio que consideren el corto, mediano y largo plazo para garantizar sostenibilidad.
 4. Las apuestas de intervención deben evolucionar con rapidez para responder a las exigencias de la empresa. En una empresa en crecimiento es fundamental sortear la disparidad que surge en las prácticas culturales organizacionales entre los nuevos empleados que no han sido formados en resolución de conflictos, no han participado en la mediación y no han podido intercambiar opiniones en diálogos políticos, y los que han vivido la transformación organizacional de la empresa.

EQUIPO RED

Andrei Gómez-Suárez, cofundador de Rodeemos el Diálogo. Es investigador asociado de la Universidad de Bristol y del Instituto de las Américas del University College de Londres. Ha sido consultor para el Centro Nacional de Memoria Histórica, Conciliation Resources, la Defensoría del Pueblo, la Oficina del Alto Comisionado para la Paz y la Organización Internacional para las Migraciones. Autor de los libros: *Genocidio, geopolítica y redes transnacionales* (Unianandes, 2018) y *El triunfo del No. La paradoja emocional detrás del plebiscito* (Ícono Editorial, 2016).

Beatriz Vejarano, directora de Rodeemos el Diálogo, Colombia (2018-2019). Licenciada en Ciencias Políticas de la Universidad de Lausana (Suiza) y magíster en Análisis y Resolución de Conflictos del Institute for Conflict Analysis and Resolution (ICAR), George Mason University en Washington, D. C. Ha trabajado con organismos internacionales en desarrollo comunitario y asistencia técnica en Bolivia, Ecuador y Perú; en Colombia, con UNICEF, con la Cancillería, con la cooperación alemana (GTZ-GIZ) y con la

Comisión Colombiana de Juristas. Consultora del Human Rights Data Analysis Group (HRDAG) en San Francisco, California.

César Amaya Sandino, licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración de la Universidad Complutense de Madrid; máster en Dinámicas Territoriales y Desarrollo de la facultad de Geografía de la misma universidad. Es consultor independiente y en la actualidad trabaja en el área de proyectos del Colectivo Socio-jurídico Orlando Fals Borda. Integrante de Rodeemos el Diálogo, parte del equipo de pedagogía y coordinador del convenio ReD - Quantum.

María Eugenia Díaz, sicóloga (Universidad Nacional de Colombia) y especialista en Gerencia de Recursos Humanos (Universidad de los Andes). Fue asesora en gestión humana, bienestar social y salud ocupacional en el gremio floricultor; desarrolló y coordinó programas de responsabilidad social en las empresas agremiadas a Asocolflores, donde fue integrante del equipo que creó el programa «Cultivemos la paz en familia», para formación en la solución pacífica de conflictos en el entorno familiar, social y laboral. Coordinadora de pedagogía de Rodeemos el Diálogo.

Rodeemos el Diálogo (ReD) es una red transnacional de la sociedad civil que apoya la paz integral e incluyente a través del fortalecimiento de una cultura de diálogo.

Oficina: Carrera 13 # 113-55, Bogotá, D. C.

Celular: (+57) 3002413577

Email: redencolombia@gmail.com

Twitter: @RodeemosDialogo

Este cuaderno fue posible gracias a la generosa donación de Quantum Tecnología y Servicios.

Cuadernos de ReD es una publicación periódica que busca ofrecer recomendaciones de política pública para la construcción de paz. Para conocer los anteriores números visite

<http://www.rodeemoseldialogo.org/>

