

# DIALOGO NEGOCIACIÓN Y ACUERDOS

Emoción • Palabra • Acción

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS  
EN TRES NIVELES

Autora: Elaine de Beauport

**Se reservan todos los derechos,  
incluso el derecho a reproducir este manual en forma total o parcial para su comercialización.  
En caso de destinarlo para uso personal o referencia, se agradece citar la fuente**

# **El diálogo surge cuando nos rehusamos a abandonar la conexión vital entre los seres humanos. Escogemos el diálogo para conectarnos o volvemos al viejo hábito de la violencia.**

**Elaine de Beauport  
2002**

## **Introducción**

Se habla de diálogo porque sólo se conoce el cerebro de la palabra y del pensamiento lógico. De hecho, se puede dialogar, hablar y hablar, sin llegar a un acuerdo o a una acción. Para llegar a un acuerdo sobre lo que se hará, se necesita reconocer las emociones de rabia y tristeza, presentes en todo conflicto, y que nos hacen sentir inseguros. Después de reconocerlos es cuando se puede iniciar un diálogo, usando las diferentes inteligencias para así lograr acuerdos y decidir qué hacer.

## **Antecedentes**

Hasta 1981 se consideraba que la inteligencia humana era primordialmente racional y las investigaciones sobre el cerebro demostraban que esta inteligencia ocurría en el hemisferio izquierdo del cerebro. Roger Sperry descubre que el Hemisferio Derecho también contribuye a la inteligencia humana, y es por lo que este investigador se mereció el Premio Nobel de Medicina en 1981.

Sin embargo, los hallazgos de Sperry se refieren sólo a los dos hemisferios de la Neocorteza. Para abrir caminos hacia las estructuras cerebrales que yacen bajo la Neocorteza, es decir, el Cerebro Límbico y el Cerebro Básico -clásicamente reconocidos como el inconsciente-, Elaine de Beauport incorpora a sus enseñanzas los resultados de las investigaciones sobre el cerebro Triuno realizadas por el Dr. Paul D. MacLean. MacLean, científico senior del Instituto Nacional de Salud Mental, antiguo jefe del Laboratorio de la Evolución del Cerebro y el Comportamiento en el mismo instituto en los Estados Unidos, llegó a la conclusión de que el cerebro está conformado por tres estructuras, física y químicamente diferentes: el sistema Neocortical, de pensamiento e imagen; el sistema Límbico, localizado bajo la Neocorteza, que nos permite desear y sentir; y debajo de estos dos sistemas, una tercera estructura o Complejo-R, relacionada con el comportamiento.

Ahora bien, si dos sistemas cerebrales se encuentran por debajo del nivel del consciente, la pregunta básica que Elaine de Beauport se plantea con relación al cerebro es: ¿cómo guiar a las personas para que tengan acceso a esos otros dos sistemas cerebrales profundos? Si cada sistema contribuye a la totalidad ¿cómo pueden educarse los sistemas profundos o como pueden traerse a lo consciente? En resumen, de Beauport se interesó, tanto en las funciones independientes de cada sistema cerebral, como en el impacto potencial de los tres sistemas y sus funciones como una totalidad.

De Beauport se apoyó en las investigaciones de la física moderna, en la que toda materia es energía en movimiento, para lidiar con una visión puramente mecanicista del cerebro. En este nuevo paradigma, la materia cerebral es, por tanto, energía que nos permite trabajar con sistemas de inteligencias múltiples, así como con diferentes procesos de energía en movimiento continuo. Si tomamos en cuenta a Albert Einstein y su fórmula  $E=M \times C^2$ , la energía nos ofrece una perspectiva unitaria de la vida, y desde esta singular perspectiva comenzamos a apreciar realidades múltiples y diversas. ¿Cómo o cuales son las vibraciones de energía que gobiernan las diferentes estructuras cerebrales? Si sabemos que las tres estructuras cerebrales son físicamente diferentes, podemos concluir que vibran a velocidades diferentes, por lo tanto, la velocidad del proceso racional del Hemisferio Izquierdo no va a permitir el acceso a las vibraciones más profundas de las emociones o del hacer. La búsqueda de De Beauport se concentró en descubrir los procesos vibratorios que nos permiten el acceso a las tres estructuras cerebrales, diferentes entre ellas, para lograr una mayor conciencia y un mejor manejo de las diversas realidades en las que nos movemos como seres humanos.

### **La realidad de hoy**

Ya no podemos ignorar el poder del mundo emocional, en especial la potencia de las emociones heridas que nos arrastran hacia el odio y pueden provocarnos la determinación de hacer daño. Un ejemplo emblemático: el 11 de septiembre en Nueva York. O la rabia que provoca en cada uno de nosotros un encuentro violento. Otro ejemplo: el 11, 12, 13 y 14 de abril en Caracas.

La tecnología provee las armas, pero la humanidad aún no se ha proporcionado el conocimiento acerca de cómo sanar la rabia. La rabia es señal de que estamos heridos porque no se nos ha dado lo que queremos. Si no sanamos la frustración y la rabia, si no desarrollamos nuestra capacidad de negociar, si no podemos darnos a nosotros mismos lo que queremos, seguiremos culpando a los demás, hasta que encontremos razones suficientes para justificar nuestra rabia, convirtiéndola en el odio que nos empuja a actuar con violencia contra el otro.

### **La violencia está basada en una emoción de rabia no resuelta.**

Queramos o no, estemos de acuerdo o no, nuestros tres sistemas cerebrales están emitiendo sonidos continuamente y algunas veces, luces dentro de nuestra mente-cuerpo, conectándonos, en resonancia o en disonancia con los que están a nuestro alrededor. Lo queramos o no, estemos de acuerdo o no, nuestras emociones no reconocidas ni expresadas, pueden arruinar los diálogos y acuerdos con nuestros interlocutores.

### **No podemos negociar con un solo cerebro.**

Los dos cerebros profundos deben formar parte de nuestra mesa de negociaciones o nos sabotearán cualquier acuerdo logrado sólo con la Inteligencia Racional.

## **Somos una trinidad humana de pensamiento racional, emociones y actuaciones.**

Si no sanamos nuestra emocionalidad y sólo pensamos con la neocorteza o con el hemisferio izquierdo para actuar, prescindimos de nuestro cerebro emocional, por lo tanto, de la empatía, la motivación y el afecto; el resultado es que el acuerdo se pierde porque nunca se llega a la acción, simplemente porque es sabotada por la emocionalidad, que no fue tomada en cuenta.

### **La comunicación**

Estamos siempre en el proceso de acercarnos al otro o de separarnos del otro, de comunicarnos con el otro o de fallar en esa comunicación, de conectarnos o de desconectarnos. A menudo la experiencia de comunicarnos o de, simplemente, estar con el otro, se sobrecarga con desacuerdos, malos entendidos, confusión, rabia e incluso caos. Perdemos la paciencia y deseamos separarnos. Algunas veces podemos separarnos físicamente del otro, pero nuestros pensamientos no se separan. Nos repetimos, constantemente, lo que deseábamos haber dicho y no dijimos; nos imaginamos las otras posibilidades que dejamos de lado, nos sentimos terriblemente mal y los recuerdos no nos dejan en paz. ¡La mente no para, aún a pesar de la distancia física o del pasar del tiempo! La noción de ser capaces de separarnos de manera definitiva, es una ficción de tiempos pasados en los que nos veíamos a nosotros mismos como materia capaz de estar separada en partes. Ahora, como energía, sabemos que el proceso de estar el uno con el otro es continuo; intenso y más presente en algunos casos, ligero y más ausente en otros momentos.

### **El conflicto**

El conflicto es normal, por eso hay tantos. El conflicto forma parte de la naturaleza humana debido a la complejidad de células, estructuras físicas y formaciones cerebrales que la conforman. Cada célula es energía capaz de generar crecimiento y destrucción. Cada átomo es nuclear, y desprende distintas vibraciones que estamos apenas comenzando a aprender a manejar. Por lo tanto, las diferencias, los desacuerdos y los conflictos son normales.

Lo que no es normal ni sano es destruir la vida como una forma de resolver conflictos. Resolver conflictos con la violencia se ha convertido en autodestructivo, en señal de barbarie y de ignorancia. Descubrir que todos estamos conectados en la energía, debe llevarnos a cambiar nuestra actitud hacia el otro.

Hoy en día sabemos que el otro es, en el plano físico, como la Nueva Física lo dice:  
el otro es una extensión de mí  
el otro es una diversificación de mí  
el otro es un reflejo de mí (o mi reflejo)

Necesitamos aprender una actitud nueva para con el otro  
una manera nueva de acercarnos  
una manera nueva de apreciarnos

una manera nueva de resolver dificultades  
una manera nueva de llegar a acuerdos  
y así celebrar que nos pertenecemos y permanecemos juntos.

### **El proceso de los tres niveles del diálogo y la mediación**

Una manera nueva de realizar acuerdos es dialogar y negociar desde los tres niveles. Debemos utilizar el cerebro como la base de esa trinidad humana que somos y que nos invita a buscar acuerdos a través de nuestra vida mental, de nuestra vida emocional y de nuestros actos de cada día.

#### **Primer nivel: la emoción**

Hemos sido entrenados para expresar nuestra crítica en vez de expresar nuestras emociones. La crítica ha sido incluso apreciada y premiada en la escuela, mientras que las emociones han sido reprimidas en la escuela y en el hogar. Nos es fácil criticar. Es mucho más difícil saber manejar o expresar nuestras emociones o nuestra inseguridad. Intentamos arreglar cualquier situación desagradable criticándola y pidiéndole al otro que haga algo para resolver nuestra dificultad.

Frecuentemente dialogar es un continuo hablar con el otro con la esperanza de que nos ayude. El diálogo funciona siempre y cuando el otro desee ayudarte. Si no se logra ninguna ayuda o acuerdo, es muy probable que se mantengan ocultos, debajo de la mesa, la frustración o la inseguridad en alguna de las partes o en ambas. No nos gusta admitir nuestra inseguridad, ni nuestra ansiedad y mucho menos nuestro miedo. Preferimos asumir la postura de una persona segura y capaz, cuando en realidad son muchas las circunstancias en las que nos sentimos muy inseguros e incapaces, especialmente frente a los conflictos o desacuerdos. En esos momentos, si intentamos lograr una solución con nuestra mente, basada sólo en palabras, sin tomar en cuenta nuestras emociones o nuestra inseguridad, no nos dará ningún resultado. La emoción es el sentir de nuestra vida interior; la seguridad es nuestra existencia en sí misma. Este primer nivel ha sido diseñado para permitir una reflexión profunda e individual que nos prepare para el diálogo. Es provechoso reflexionar en privado, profundizar y escoger una propuesta que podamos hacerle al otro.

La reflexión. Tómate tu tiempo en este ejercicio.

#### **1. La crítica**

¿Qué te molesta, qué te preocupa? Escríbelo en no más de dos frases.

Lo que me molesta es...

Lo que me preocupa es...

#### **2. La inseguridad**

Ansiedad, nerviosismo, inestabilidad, temor, miedo. Puedes utilizar algunas de las siguientes frases o escribir tu propia versión:

Lo que me da miedo es...

Lo que temo es...

Lo que me hace sentir inseguro/a es...

Mi instinto me dice que...  
Mi intuición me dice que...

- Un acto que vas a pedir del otro... ¿Qué necesito que la otra persona haga?  
Yo necesito que tú... para sentirme más segura.

### **3. La emoción**

Escoge entre frustración, rabia o tristeza, y descríbelas en tu propio lenguaje, sin analizar.

Lo que me frustra es...  
Lo que me enfurece es...  
Lo que me entristece es...

### **4. El deseo**

Detrás de esta emoción escondías algo que deseabas. Profundiza y busca ese deseo que tanto quieres.

Lo que yo quería era...

- Lo que vas a pedir del otro. Piensa, imagina o intenta precisar un acto de parte del otro que pudiera ayudarte a conseguir lo que deseas; esto sirve como punto de partida de tu diálogo.

Lo que te pido para que me ayudes a conseguir lo que deseo es...

En resumen, anota las dos propuestas -dos acciones- que estás dispuesto/a a asumir y que llevarás a la Agenda del Diálogo.

Nos hemos acercado a lo que pensamos de:

- Nuestra inseguridad, ansiedad, nerviosismo, inestabilidad y miedo; y de
- Nuestra frustración, expresada a través de la rabia o de la tristeza.

Empezamos con el cerebro más profundo del sistema nervioso porque a este nivel registramos los actos que nos provocan inseguridad, falta de confianza, tensión y miedo. Aunque el miedo es llamado emoción, es más complicado que eso, porque involucra el instinto y las sensaciones corporales. Cuando actuamos, se nos producen reacciones en el cuerpo a nivel primario, y si éstas nos resultan extrañas, pueden producirnos lo que llamamos inseguridad o miedo. Además de estas reacciones corporales, al miedo lo sostiene el Hemisferio Derecho, que es experto en generalidades, exageraciones y fantasías.

El Hemisferio Izquierdo también sustenta al miedo con su capacidad para dudar. Por lo tanto, las personas pueden reaccionar ante cualquier propuesta con el famoso: si, pero que tal si..., que no es más que una mezcla de duda e imaginación. Mientras no se trate el miedo de los que participan en la negociación de los conflictos, hay poca probabilidad de que perduren los acuerdos a los que se llega contando sólo con el pensamiento racional. Ambas partes sólo propondrán acciones que los hagan sentir más seguros o con menos miedo.

Es importante no rechazar o defenderse de las expresiones del otro. Las propuestas no son las que están en discusión en ese momento. Esta etapa sólo sirve para proponer qué hacer sobre la inseguridad; las propuestas serán incorporadas para la discusión en el segundo nivel del diálogo y la negociación.

La rabia muestra nuestra herida y **eso** que se quiere y no se ha conseguido. La tristeza expresa lo que sentimos ante una pérdida. El cerebro emocional es el cerebro de los deseos. El deseo es vital para la vida; es el motor que nos motiva y nos hace sentir bien cuando logramos algo. Asimismo, cuando nuestro deseo no se logra, nos frustramos y generamos una reacción activa de rabia o una reacción pasiva de tristeza. Es vital saber que la memoria a largo plazo está en el cerebro emocional; esto significa que no olvidamos las circunstancias en las que se bloquearon nuestros deseos. Nos sentimos heridos por todos nuestros intentos frustrados en el pasado, cuando quedamos heridos porque queríamos algo y no lo logramos. Esta memoria, este contenedor de rabia y tristeza, nos afecta y se refleja en nuestra capacidad para lidiar con las frustraciones del presente.

### **Nuestro contenedor de rabia se refleja en el tono de voz y en la postura alterada.**

La tristeza del pasado se refleja en la depresión y en el rechazo a desear. Nuestro contenedor de tristeza refleja lo que hemos amado. Por lo tanto, nuestro pasado emocional es clave para el manejo de nuestra frustración en el presente.

¿Qué hacer? El primer acercamiento es descubrir lo que realmente se quiere o lo que se ha querido por muchos años, y que continúa grabado en la memoria a largo plazo del cerebro emocional. Sólo cuando una persona sabe lo que quiere, logra elaborar un plan de acción que le ayude a conseguirlo.

Esta etapa sigue básicamente el mismo proceso de la primera, sólo que con el tema de la frustración y la tristeza. Cada lado expone los aspectos sobre los que está frustrado, enfurecido o triste. Surge una lluvia de ideas, por lo tanto, no se critica, descalifica, niega, duda o defiende lo que cada participante expresa. Seguidamente se les pide compartir con el grupo lo que realmente quiere cada uno y que proponga algo que se pueda hacer para ayudarle a lograrlo. Las acciones que logren hacerlos sentir mejor conforman la segunda parte de la agenda del diálogo y la negociación. Después de estas dos etapas, representantes de cada lado se reúnen para jerarquizar las acciones que han sido propuestas para superar la inseguridad y la frustración.

### **Segundo nivel: el diálogo, la negociación y el acuerdo**

El diálogo se inicia con las acciones que han sido propuestas en el primer nivel. Cada punto de la agenda jerarquizada es presentado para su discusión, en la que surgirán acuerdos o desacuerdos. El mediador guía la actividad de diálogo y negociación continua hasta que se logren acuerdos que representen un ganar-ganar para las dos partes involucradas. El mediador decide cuando cerrar cada

punto y declarar qué se logró, bien sea un acuerdo o un desacuerdo. El mediador guía el proceso que incluye las siguientes etapas de la dinámica del diálogo y la negociación:

### **1. Expresar y recibir.**

Cada lado expresa lo que requiere del otro y se le da la oportunidad de recalcar, para revisar si se entendió su requerimiento.

- La primera persona expresa lo que quiere del otro:  
Yo pienso que me ayudaría a sentirme menos frustrada si...  
También pienso que me ayudaría a sentirme más segura si...
- El que escucha intenta verificar lo que oyó:  
Lo que estoy oyendo es...o...  
Lo que tú quieres decir es...
- La segunda persona expresa lo que quiere del otro de la misma manera, y el otro escucha.

### **2. Resonancia/disonancia.**

Es una conversación abierta para permitir la inclusión de cualquier emoción, herida o desacuerdo del pasado que permita una comprensión más amplia de los aspectos involucrados, que estimule el entendimiento y/o provoque empatía o resonancia por una situación similar.

Te escucho...  
Veo que verdaderamente estás frustrada...  
No sabía que te molestara tanto...  
No sé cómo ayudarte con lo que pides...

### **3. Lluvia de ideas/Opciones.**

Se guía un proceso de conexiones para añadir a las opciones.

Busquemos cómo solucionar esto...  
¿Cuales son nuestras opciones?  
No puede ser tan difícil...  
Yo puedo darte una idea y tú ve si te cuadra...  
Me imagino que sería posible...  
Veamos si lo que yo quiero cuadra con lo que tú quieres o añade algo...  
Si no puedes...entonces ¿qué es lo que puedes?

### **4. La Complementariedad.**

La razón por la cual la complementariedad es importante es porque en un conflicto las partes están trabadas y necesitan un contexto más amplio. Las palabras oposición y enemigo son una barrera, ya que es una posición mental trancada. La complementariedad es un esfuerzo para tejer lo que parece opuesto. Donde hay opuestos, encuentra las conexiones.

¿Es que una parte necesita a la otra?  
¿Es que una parte ayuda a la otra en algo?



¿Es que una parte forma parte de la otra parte?  
¿Es que una parte es mi preferencia y la otra la preferencia de alguien más?  
La complementariedad revela el territorio común.

## **5. Negociar.**

- Hacer ofertas justificadas, de tamaños realizables, que no sean enormes.
- La oferta tiene que ir dirigida a la necesidad del otro.
- Poner diferentes ofertas sobre la mesa para proveer escogencia.
- Estar dispuesto a quedarse con el otro el tiempo necesario y seguir ofreciendo. Sin amenazas. Sin regresar a argumentar y expresar de nuevo la frustración.
- No añadir nada nuevo a la agenda.

## **6. Bajándose del caballo.**

Todos tomamos nuestras posiciones, repetimos nuestras exigencias y queremos guiar nuestros caballos hacia la victoria. Es difícil bajarse del caballo en el que hemos invertido nuestro intelecto, nuestro orgullo y nuestras acciones previas. Este es un proceso tanto interno como externo, que requiere tiempo y guía.

*Un punto clave del proceso es permitir a cada parte quedar bien y moverse de las exigencias previas hacia nuevas posibilidades. Guiar y permitir tiempo para que cada persona busque la manera de bajar de su posición. Cada uno hace su trabajo interior lentamente y verifica lo que obstaculiza su generosidad o su flexibilidad. Cada uno ayuda a que el otro pueda bajarse también de su posición.*

## **7. Acordar.**

Liderizar un proceso en el que ambas partes tomen la iniciativa de encontrar algo que puedan aceptar. Este es el momento en que los desacuerdos empiezan a aclararse. Acordar es ganar de cada lado.

Yo creo que si tú haces...

Yo podría aceptar la idea de...

Yo me imagino que... podría funcionar

## **8. Cierre.**

A este nivel, cada reunión se cierra con el recuento y la descripción de los acuerdos logrados. Es muy importante reconocer y articular los desacuerdos que formarán parte de la agenda de futuras reuniones.

Vamos a dejar esto hasta la próxima reunión (desacuerdo).

Vamos a cerrar con el acuerdo de...

## **Tercer nivel: la acción**

Los acuerdos sirven de base para un plan de acción, pero a menudo no pasan por un proceso realista que garantice que se cumplirá. Los responsables de ejecutar el plan de acción deben ser incluidos en la negociación. Es necesario que en este nivel, tanto los negociadores como los responsables de llevar adelante las acciones

participen juntos y, en particular, los que rendirán cuentas sobre esos planes. Los responsables de la ejecución de los acuerdos tienen el rol creativo de diseñar cuál es la mejor forma de llevar el acuerdo a la acción. Deben tener la libertad de dibujar los detalles del plan que transformarán en un acuerdo y posteriormente en una realidad.

Frecuentemente los acuerdos son redactados como generalidades. Algunas veces los acuerdos son acerca de acciones: vamos a hacer... Sin embargo, algunos puntos importantes relacionados con las acciones no quedan claros. Se parecen algo a Blancanieves pero sin sus 7 enanos: qué, quién, cuándo, cómo, dónde, por qué y para qué. Un plan escrito sobre generalidades requiere para lograrlo, una planificación que dé respuesta a los 7 enanos.

- ¿Por qué vamos a hacerlo?
- ¿Para qué vamos a hacerlo?Cuál es la finalidad...
- ¿Qué vamos a hacer...?
- ¿Cómo vamos a hacerlo? Cuáles son los pasos...
- ¿Quién lo va a ejecutar?
- ¿Quién va a ser el responsable?
- ¿Cuándo lo va a hacer?
- ¿En cuánto tiempo...?
- ¿Cuándo comenzará?
- ¿Dónde se va a hacer?

Hasta tanto los mecanismos para actuar no se aclaren suficientemente, el acuerdo puede no pasar del nivel de la generalidad o del enunciado.

### **Hagamos el intento**

Este proceso de diálogo puede ser usado para lograr acuerdos individualmente, en pareja, en grupos familiares o en el trabajo cotidiano de grupos organizados. Un facilitador entrenado para lidiar con las emociones y en dinámica de grupo puede liderizar este proceso aunque no tenga un entrenamiento específico como mediador.

Por último, les sugiero:

caminar  
de la verdad de la razón  
a la verdad de las imágenes;  
de la verdad de las imágenes  
a la verdad de la intuición;  
de la verdad de la tristeza, la rabia,  
el dolor, la alegría y el éxtasis;  
a la verdad de los sentimientos;  
a la verdad de los patrones;  
a la verdad de las rutinas diarias,  
de nuestros rituales más preciados  
y nuestros valores más profundos.

Estar dispuesto a cambiar  
de verdad en verdad  
y en respuesta a la vida”.

Elaine De Beauport, 2002