



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**APRENDIZAJES DE LA RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS POLICIALES PARA EL
MUNDO EMPRESARIAL**

Autor: Sofia Forero Alfaro
Director: Guillermo A. Sánchez Prieto

Madrid
Junio 2018



Sofia
Forero
Alfaro

APRENDIZAJES DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS POLICIALES PARA EL MUNDO EMPRESARIAL

RESUMEN

En este trabajo se pretende explicar el proceso por el cual se lleva a cabo una negociación de rehenes, así como señalar las técnicas clave que un negociador debe seguir. Se busca además encontrar las similitudes entre las técnicas utilizadas en las negociaciones de secuestro y las negociaciones empresariales. Lo que esta investigación demuestra es la importancia de aprender sobre negociación debido a la amplia gama de contextos en los que se puede aplicar, sirviendo para tanto nuestra vida cotidiana como para situaciones en las que hay mucho en juego. También intenta enfatizar la necesidad de autoconciencia de nuestras propias capacidades en el campo, así como el ser un medio para motivar al lector a mejorar esas habilidades.

PALABRAS CLAVE

Negociación de secuestros, Negociación de rehenes, Negociación de crisis, Principios de la Negociación, Negociación empresarial.

ABSTRACT

This paper seeks to explain the process by which a hostage negotiation takes place, as well as to point out the key techniques a negotiator must follow. Furthermore, it seeks to find the similarities between the techniques used in kidnapping negotiations and those used in business negotiations. What this research showcases is the importance of learning about negotiation due to the wide range of contexts in which it can be applied, both in our day to day lives and in situations where the stakes are much higher. It also looks to highlight the need for personal awareness on our own capabilities in the field, as well as a means of motivating the reader to improve on those skills.

KEY WORDS

Kidnapping Negotiation, Hostage Negotiation, Crisis Negotiation, Principled Negotiation, Business Negotiation.

ÍNDICE

I.	Resumen	3
II.	Abstract	3
III.	Palabras Clave.....	3
IV.	Key words	3
1	Introducción	5
1.1.	Metodología	8
1.2.	Objetivo y Justificación de la Elección del Tema.....	8
2	Análisis de la Negociación de Rehenes.....	9
3	Estrategia de la Negociación de Rehenes.....	10
4	Rol del Negociador.....	11
5	Causísticas.....	12
6	Negociación de Principios.....	14
6.1.	Primer Principio.....	16
6.1.1.	Primer Corolario.....	16
6.1.2.	Segundo Corolario.....	17
6.2.	Segundo Principio	18
6.2.1.	Primer Corolario.....	19
6.3.	Tercer Principio.....	21
6.3.1.	Primer Corolario.....	21
6.3.2.	Primer Corolario.....	22
6.4.	Cuarto Principio.....	22
6.4.1.	Primer Corolario.....	22
7	Técnicas de Negociación de Chris Voss.....	24
8	Técnicas de Negociación ‘DEAL Approach’.....	33
9	Técnicas de Negociación Matthias Schraner.....	37
10	Técnicas de Negociación NYPD.....	38
11	Otras Técnicas de Negociación.....	40
12	Conclusiones.....	44
13	Bibliografía	46

1. INTRODUCCIÓN

Las situaciones de rehenes que se viven en el mundo conllevan una negociación increíblemente compleja, llena de enormes riesgos y resultados catastróficos en caso de que no se resuelva a través de un acuerdo que satisfaga a todas las partes. A lo largo de los últimos años se ha estudiado a profundidad el área de la negociación, generalmente con un enfoque en el área empresarial y profesional, para aplicar la teoría a negociaciones laborales, sindicales, con proveedores o clientes, o en la mera dinámica rutinaria del trabajo. En este trabajo se va a intentar utilizar los principios de negociación expuestos por Roger Fisher y Bill Ury, co-autores del popular libro de negociación ‘Getting to Yes’ en el que desarrollaron una serie de principios, de aplicación global, para afrontar las negociaciones de cualquier ámbito. El nombre que le dieron a estas ideas sobre cómo negociar fue el de ‘principled negotiation’ o negociación basada en principios. Este enfoque a la negociación ha sido una de las más importantes contribuciones que se hayan hecho al área de la negociación y sus técnicas de los últimos años.

La negociación de principios es un enfoque de negociación basado en intereses, que se concentra, principalmente, en la gestión y resolución de conflictos. Para conseguir esto, enfatiza la importancia de saber inventar opciones y alternativas de acuerdos para poder generar ganancias mutuas, el mantener separado el problema de las personas, en concentrarse en los intereses y el saber usar criterios objetivos, de común acuerdo entre las partes, para medir las soluciones que se propongan (Fisher, 1991). Según Fisher, “la negociación basada en principios se puede usar tanto si hay un problema como si no; dos partes o muchas; si hay un ritual prescrito, como en la negociación colectiva, o una improvisada pelea por todos, como en hablar con los secuestradores” (Fisher, 1991).

Además, en este trabajo se va a mencionar las numerosas técnicas de negociación en situaciones de crisis que son aplicables tanto en las negociaciones de extorsión o secuestro de rehenes como en las negociaciones empresariales. De cara a la aplicación de las técnicas de negociación a situaciones profesionales de peligro y del mundo laboral, hay que tener muy claras las similitudes y diferencias entre ambas, para poder entender qué partes de la técnica se pueden traducir de un escenario al otro, y cuáles no. Las principales diferencias entre las negociaciones en el mundo laboral y aquellas en situaciones de rehenes son las siguientes. En una situación con rehenes, al menos por la parte de la Ley y del Gobierno, no hay perspectiva a futuro en la relación que se intenta

establecer en la negociación: no se desea que la situación en la que se ven involucrados se repita en el futuro. Esto quita en gran medida la preocupación por la continuidad de la relación y el enfoque más estratégico que se le puede dar a veces en situaciones laborales. Esto no implica que puedan crearse malas reputaciones en situaciones de rehenes, puesto que la reputación sería de cara al mercado y un negociador de rehenes tiene tanta necesidad, si no más, como un negociador de empresa de tener una buena reputación. Es necesario que la otra parte sepa siempre que se es una persona en la que se puede confiar, puesto que la delicadeza de las situaciones de rehenes requiere del mayor grado de confianza posible entre las partes. Esta es, por tanto, una diferencia importante entre las situaciones de crisis que se dan con rehenes y el mundo laboral: la falta de deseo o necesidad de que el proceso de negociación tenga un enfoque de relación a largo plazo.

Otra diferencia de gran importancia es la diferencia en estatus que se da entre las partes y el cómo esa diferencia puede afectar a la relación entre ellas. En las situaciones de rehenes en un lado está la Ley y en el otro lado se encuentra un grupo generalmente extremista, frecuentemente violento, fuera de la Ley, pudiendo muchas veces aplicárseles los denominativos de ‘criminales’ y/o ‘terroristas’. En una situación de negocio se presupone que las acciones de ambas partes tienen la misma legitimidad ante la Ley y por tanto se puede considerar generalmente que la relación se está dando, más o menos, entre iguales, y, por ello, la dinámica que se dará entre las partes tenderá a ser normal sin tener que darle demasiada importancia a esa variable, lo cual no es en lo más mínimo el caso en las situaciones de rehenes (Fowler, 2007).

La última diferencia significativa que habrá que tener en cuenta en este trabajo de cara a comparar los procesos y técnicas de negociación de ambas partes es la posibilidad real que existe en las situaciones de rehenes de llevar a cabo una operación policial/militar para intentar rescatar a los rehenes. Esta posibilidad puede generar gran tensión y animosidad, y estará siempre en la mente de todas las partes involucradas. Será siempre una alternativa a considerar, pero que conllevará siempre un riesgo alto de vida, además de que en caso de fracasar arriesgará mucho en toda la dinámica del proceso de negociación con cualquier factor que se hubiera podido ganar hasta ese momento. En situaciones del mundo profesional en general no hay alternativas tan drásticas, arriesgadas y peligrosas en la cabeza de los negociadores lo cual elimina parte de la tensión y facilita la dinámica puesto que todas las alternativas están a la vista de todos y se sabe que no hay ninguna opción fuera de ellas que se esté considerando.

Por otro lado, hay una gran cantidad de similitudes entre las dos situaciones, particularmente cuando comparamos la situación de rehenes con situaciones de crisis en el mundo de la empresa y los negocios. Ambas situaciones suelen tener las siguientes características. Hay mucho en juego para ambas partes en la situación que se está negociando; se están tratando temas de gran importancia para ambas partes. Hay una gran falta inicial de transparencia y de capacidad de previsión en ambos casos: de la misma manera que un negociador en una situación de rehenes desconoce el estado mental de los secuestradores, un comercial desconoce las intenciones y objetivos base de sus clientes y cómo estos determinarán de una u otra manera la resolución de la crisis. En ambos casos, generando gran cantidad de dificultades, principalmente en toda la comunicación, que siempre es clave en estas situaciones para poder resolver la situación y aligerar la tensión, hay una gran cantidad de emociones que se van ampliando a medida que avanza la crisis, intensificándose con el tiempo por ello y haciendo todas sus consecuencias exponenciales entre las dos cosas. Estas emociones tan intensas, generalmente negativas, hacen que las relaciones se tensen sobremanera, que se personalice en gran medida la negociación alejándola de los parámetros objetivos que pudieran estar previamente establecidos, volviéndose la negociación una serie de ataques directos y personales. Estos ataques personales conllevarán también una nueva intensificación de las emociones y del clima nocivo de la situación de crisis que los negociadores habrán de saber gestionar y manejar. Finalmente, en ambas situaciones habrá gran cantidad de equipos, intereses y personas, lo cual implicará un alto nivel de complejidad.

Teniendo en cuenta las diferencias y las similitudes, podremos llegar a hacer un análisis de qué lecciones pueden ser traducidas de un contexto al otro. Indudablemente, según todo lo dicho hasta ahora, existen situaciones con suficientes similitudes como para que se puedan hacer dichas comparativas: en situaciones en empresa muchas veces se pueden dar situaciones donde, aparte de conllevar gran cantidad de pérdidas de clientes importantes con la consiguiente pérdida económica, se vea también afectada la reputación de uno, con el efecto nocivo a largo plazo que eso puede tener en la empresa en su globalidad. Es en situaciones como estas en las que las situaciones de secuestros y rehenes pueden asimilarse con mayor facilidad al mundo empresarial y de negocios. Las emociones elevadas e intensas, la variedad de equipos e intereses, el nivel de importancia de lo que está en juego, la falta de tiempo de preparación, las interferencias internas y externas que son factores tan sumamente típicos en las negociaciones personales y

profesionales son los mismos que se dan en las situaciones de secuestro con rehenes. Hacer un análisis de cómo se gestionan en estas últimas estas situaciones y estimar su posible aplicación al mundo profesional será la función de este trabajo.

1.1 Metodología

Este trabajo se ha desarrollado con un enfoque inductivo, es decir, se ha llegado a una conclusión general a partir de las premisas estudiadas a lo largo del trabajo. Estas premisas incluye datos sobre la negociación en secuestros y en el ámbito empresarial, para luego poder analizarlos. Los datos se han recogido a través de la investigación cualitativa, haciendo uso de fuentes secundarias. Las fuentes secundarias consisten en una revisión bibliográfica de libros y artículos de negociación escritos por profesionales tanto del mundo de la empresa como del policial, junto con artículos de opinión. Además se han utilizado libros escritos por profesionales del sector.

Para la primera parte del trabajo, el artículo principalmente utilizado es ‘The Relevance of Principled Negotiation to Hostage Crises’. Para la segunda parte del trabajo, donde se explican numerosas técnicas de negociación útiles tanto para la negociación de rehenes como la empresarial, se han utilizado diversos artículos académicos, la mayoría provenientes de artículos de PON Harvard (Program on Negotiation at Harvard Law School) y libros como ‘Never Split the Difference’.

1.2. Objetivo y Justificación de la Elección del Tema

El objetivo de este trabajo es descubrir los diferentes métodos de negociación utilizados en secuestros y extorsiones y comprobar si esas técnicas son también de aplicación en el mundo empresarial. La intención es que el trabajo sirva de guía a cómo las técnicas de negociación en secuestros engloban los aspectos más primordiales de la negociación, lo cual apuntaría a su posible eficaz uso en el ámbito empresarial.

La elección del tema se debe a la importancia de aprender sobre negociación debido a la amplia gama de contextos en los que se puede aplicar, sirviendo tanto para nuestra vida cotidiana como para situaciones en el mundo profesional.

2. ANÁLISIS DE LA NEGOCIACIÓN DE REHENES

La negociación, definida como “una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro, al tiempo que facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro” (Puchol, 2005) es una forma de interacción humana en el más básico de los niveles. La negociación es un proceso que se lleva a cabo cada día por cada persona para situaciones de cualquier tipo. Padres, profesores, administrativos, médicos, funcionarios del gobierno, gerentes, sindicalistas, agentes de la policía, diplomáticos, gente de ventas y todo aquel que necesita influir o convencer a otros tiene que negociar para conseguir obtener lo deseado, tanto en la vida personal como en la profesional.

Es comúnmente aceptado que, entre las cosas más importantes en los procesos de negociación, el análisis y la preparación son los componentes más importantes: son cruciales. La preparación y el análisis deben de ser aplicados a la evaluación de los intereses, propios y del contrario una vez que se consigue averiguarlos, a través de investigación y de escucha activa. También hay que saber aplicarlos en el momento de obtener y sopesar las alternativas disponibles en cualquier momento que se ofrezca un acuerdo negociado y tratar de mejorar esa oferta con alternativas más positivas para los intereses generales de uno, llegando a obtener la mejor alternativa al acuerdo negociado (BATNA: Best Alternative To a Negotiated Agreement) a través de generar opciones de forma creativa, pero basándose en la preparación y en el análisis. También es clave en todo momento considerar la utilidad de usar criterios objetivos durante la negociación, por la legitimidad y fortaleza que pueden aportar a lo que uno vaya a decir en cualquier momento (Fisher, 1991).

3. ESTRATEGIA DE LA NEGOCIACIÓN DE REHENES

En toda negociación en situación de secuestro es fundamental saber diferenciar entre aquellas en las que el terrorista o secuestrador tiene la intención de negociar y aquellas en las que no. Para ello, se debe de hacer un análisis de los secuestradores a partir de los datos que se haya obtenido de ellos en el breve tiempo que existe para preparar semejantes negociaciones. Es por ello clave el saber preparar una negociación y saber obtener información de forma rápida y efectiva. Es también sumamente importante que los negociadores tengan una visión largo-placista de los posibles resultados y las posibles consecuencias que puedan tener sus acciones durante la negociación. ¿Cómo van a reaccionar los secuestradores? ¿Qué acciones puede provocar en ellos?. Teniendo estas posibilidades en cuenta, evaluando los posibles factores de riesgo, la negociación no conllevará un aumento de las situaciones de secuestro y de rehenes. En este caso, considerar y determinar la estrategia y el proceso más adecuados para la negociación serán los siguientes pasos para tomar, con el objetivo final que toda negociación en casos de secuestro y/o extorsión tiene: demostrar que hay una alternativa negociable distinta a la violencia (Fowler, 2007).

Dentro de las estrategias que se puede plantear un gobierno, pero que tiene que evaluar con mucho cuidado los efectos que pueda tener, es la de aparentar y proclamar en público el no tener la intención de negociar con secuestradores y terroristas en caso de que se den situaciones de rehenes. La idea detrás de esta estrategia es la de disuadir a potenciales secuestradores de intentar generar una situación de ese tipo con la idea de obtener algún tipo de concesión del gobierno al saber que el gobierno no tiene intención de negociar. Generalmente, a pesar de la política oficial, en el caso de que sí que se diera la situación de secuestro, generalmente el gobierno acabaría negociando. Esto puede ser muchas veces un serio problema de esta estrategia, dado a que los potenciales secuestradores pueden decidir tomar rehenes como demostración o competición de fuerza de voluntad, para intentar comprobar los límites de la política de no negociación del gobierno, generando a través de esto extorsión y siendo altamente perjudicial para el gobierno y su reputación, y para la sociedad en su conjunto, en caso de que se acabaran dando situaciones de este tipo. La política más comúnmente y diseminada entre gobiernos es, por ello, la de que, en caso de que se de una situación de secuestro sí que se negociará con los secuestradores o terroristas, intentando llegar a algún acuerdo.

4. ROL DEL NEGOCIADOR

En toda negociación por rehenes es también altamente importante saber determinar la naturaleza del secuestrador, pudiendo ser diferenciadas estas entre la naturaleza de un terrorista, o la de un mero secuestrador. Según esta naturaleza sea una o la otra podemos tener diferentes tipos de crisis de rehenes. En un escenario, más probable de los terroristas, los secuestradores realmente tienen la intención de tomar rehenes como parte de su intento de extorsión y han planeado toda la operación con ello en mente como parte principal del plan. En otros casos, la toma de rehenes puede ser meramente circunstancial, dándose una situación tal que, aunque la toma de rehenes complique un atraco, o la operación que realmente se quería ejecutar, si los secuestradores se ven sin posibilidad de fuga o con altos riesgos, pueden intentar tomar rehenes con la intención de incluirlos en un acuerdo para poder escapar libremente (Miller, 2005).

El trabajo de todo negociador en situaciones de crisis, como son las de rehenes, es la de conseguir tomar las mejores decisiones posibles. Para poder conseguir esto en este tipo de situaciones es necesario conseguir que la gente se encuentre a un nivel de funcionamiento normal, para lo que es necesario gestionar una desintensificación de las emociones. A través de desescalar las emociones, el equipo de negociación podrá funcionar de forma normal, y la toma de decisiones podrá ser la óptima. Esta idea es un factor muy relevante en las técnicas de negociación para situaciones de rehenes, puesto que la situación no es la estándar de una negociación. Esto se debe a la respuesta de la naturaleza humana a la tensión, intensidad y riesgo, que generan emociones más fuertes y radicales de las habituales, que las hace más difícil de controlar (Hacker, 1982).

Una vez que se comprende esta respuesta de la naturaleza humana, y las respuestas que se suelen tener de forma natural a las diferentes situaciones y lo que las motiva: lo que hace que alguien se sienta valorado, lo que sea su marco de referencia, et al, el comportamiento de las personas se vuelve mucho más predecible y menos sorprendente, y, por ello, más fácilmente gestionable. Una persona que tenga esta comprensión de las personas, de los núcleos de sus personas y de su forma de entender el mundo, puede empezar a ser capaz de predecir sus acciones. Con estas sencillas armas, basadas en el análisis y la preparación, uno puede dramáticamente aumentar su habilidad para reunir información, mantener relaciones e influir con esa información en ellas.

5. CAUSÍSTICAS

Lo más común de forma estereotípica en cuanto a la toma de rehenes es la situación de un atraco fallido a un banco o a una tienda. Los criminales planean una escapada rápida, sin embargo, se encuentran con la policía antes de acabar el atraco. Como consecuencia, utilizan rehenes como fichas de cambio para negociar su escapada. También es muy común que se den este tipo de situaciones en las disputas domésticas que giran fuera de control. La lucha entre una pareja se intensifica, y la pareja no le deja escapar. Al llegar la policía, el secuestrador comienza a hacer demandas a cambio de liberar al rehén. Además de las opciones anteriores, también se pueden dar casos donde el sujeto que lleva a cabo el secuestro no esté mentalmente sano, y que intente utilizar rehenes para intentar llamar la atención sobre una idea o para sacar a la luz a través de la prensa sus ideas delirantes. En este último caso, su falta de equilibrio mental hace que sean impredecibles, lo cual les hace significativamente más peligrosos y que sea más difícil de preparar la negociación con ellos. En el caso particular de que las motivaciones sean de tipo religioso o político también son situaciones muy peligrosas, puesto que los individuos con estas motivaciones están más dispuestos a morir por la causa, al igual que a matar, lo cual es un altísimo factor de riesgo en situaciones de crisis de rehenes (Miller, 2005)

Si se combinan los perfiles mencionados previamente con el estrés, aislamiento y la tensión, propias de situaciones de negociación se generan factores de riesgo aún mayores. Pueden darse, por parte del secuestrado expresiones de impotencia que pueden ser indicios de tendencias suicidas, lo que a su vez implicaría que tendría menos respeto por la vida de los demás. Generalmente cuando se dan situaciones de abusos gratuitos de los rehenes, los secuestradores son usualmente perturbados mentales con antecedentes de interacciones abusivas. A pesar de ello, y de todos los perfiles mencionados previamente, son escasas las situaciones en las que los secuestradores abusan de los rehenes durante el proceso de la negociación puesto que generalmente están más concentrados en ver que sus demandas son satisfechas, además de que los rehenes son su moneda de cambio y no pueden permitirse dañarla.

En una categoría diferente a la de los secuestradores perturbados y a los circunstanciales se encuentra la categoría de los terroristas. En este caso raramente se da la falta de premeditación y planificación extensiva que tan típica es en los otros casos.

Además, en estos casos hay un gran nivel de apoyo organizacional con un fuerte componente ideológico. Es por esto por lo que las negociaciones con terroristas y extremistas tienden a ser más complicadas. Para poder resolverlas es importante usar un enfoque de resolución de problemas basado en intereses, en lugar de utilizar una negociación posicional ya que la negociación posicional se acaba convirtiendo en una competición de voluntades que eventualmente acaba estancando la negociación.

En toda situación de rehenes, lo primero será asegurar el perímetro, según el protocolo básico. Es muy importante así para poder garantizar que los secuestradores están aislados y contenidos. Es muy importante ser consciente de que el mundo sigue en funcionamiento alrededor de la situación de rehenes, entonces hay que, aparte de gestionar la negociación, controlar la escena, con buena preparación y prevención. El negociador tendrá que trabajar bajo las condiciones de la realidad del entorno en el que se vea, e, idealmente, tendrá que conseguir que las condiciones de la realidad del entorno en el que se encuentre trabajen para sí. Para lograr esto, el negociador tendrá que minimizar las distracciones de fondo, teniendo un buen control de la situación (Miller, 2005).

6. NEGOCIACIÓN DE PRINCIPIOS

Todos estas casuísticas y las dinámicas que se forman a partir de ellas deben de ser gestionadas de la forma más adecuada por los negociadores, cuya responsabilidad principal es la de producir un acuerdo razonable y sensato para las dos partes, si tal acuerdo es posible y la comunicación que se establece lo permite. Para hacer esto debe ser eficiente e intentar que todo lo que suceda mejore, o al menos no dañe, las relaciones entre las partes. Los problemas a los que se han de enfrentar los negociadores para poder lograr sus objetivos son amplios, complejos y variados. Muchas veces la gente toma posiciones blandas o duras en la negociación, por ejemplo. Esto dificulta cualquier intento de llegar a un acuerdo, mientras que, si se siguiesen los axiomas de la negociación de principios, se sería suave con la gente y duro con el problema. Esto es muy importante: hay que saber separar a las personas del problema. Al ser seres emocionales y permitir que estas se involucren en los problemas, hay que intentar aclarar las percepciones, reconocer y legitimar las emociones, sin dejar que se salgan de su ámbito, y comunicarse con la mayor claridad posible (Fisher, 1991).

Una de las ideas principales de la negociación de principios es la de no concentrarse en posiciones sino en intereses. Aquellas motivaciones reales subyacentes a la situación y a las acciones que se toman. Para ello es fundamental hacer preguntas, para poder ir descubriendo los intereses de la otra parte, al igual que hablar de los propios intereses para conseguir un clima de confianza y confianza. Una vez se han determinado los intereses, y se descubre cuales de ellos son comunes, se generan alternativas que, idealmente, generen situaciones *win-win*. Para poder hacer esto y tener una comunicación óptima, es bueno acordar una serie de criterios objetivos sobre los que basarse en la negociación en los que las diferentes partes de la negociación estén de acuerdo y consideren justos, y para que el resultado esté basado en algún objetivo estándar. Una vez se ha hecho todo esto, se empezarán a generar alternativas y ofertas que, en mayor o menor medida, satisfagan los deseos de las partes; aquí será clave tener claro el BATNA de la situación y utilizarlo para generar mejores alternativas (Fisher, 1991).

En caso de que lo anterior no funcione y no se consiga que la otra parte salga de un enfoque de negociación posicional, se deberá utilizar el Jujitsu de la negociación, a

base de redirigir los ataques al problema, y, en ocasiones, meter a un tercero en la negociación. En el caso de que la otra parte esté intentando utilizar trucos que se salgan de los criterios objetivos acordados será importante llamar la atención sobre el truco que se esté usando, señalar los criterios acordados, y, en caso de ser necesario, volver a negociarlos. La negociación es una actividad en la que las diferentes partes, cada una con sus intereses, algunos de los cuales serán opuestos y otros complementarios, intentan alcanzar un acuerdo que satisfaga de forma óptima los intereses de todos los involucrados, y esto es lo que se debe intentar, independientemente de los problemas que puedan surgir y que haya que solucionar (Fisher, 1991).

A partir de estas ideas, se pueden formular cuatro principios fundamentales con siete corolarios para enfocar de la forma correcta la negociación en casos de secuestro.

6.1. Primer Principio

Intenta Establecer Inmediatamente una Relación de Trabajo con un Enfoque de Futuro y de Resolución de Problemas, en Lugar de un Tono Condenatorio

Es de crucial importancia para llegar a resolver los problemas a los que una situación de rehenes se enfrenta el establecer una relación de trabajo saludable con un enfoque en el futuro y en la resolución de dichos problemas. Para ello, el no personalizar el problema, el impedir que la negociación se polarice, y el conseguir que tenga un enfoque de negocios, son logros de vital importancia. Dentro de este enfoque ‘profesional’ y serio, también es conveniente intentar mantener las negociaciones de forma privada, y evitar que los secuestradores hagan comunicados a través de medios públicos. Una forma de hacer esto es a través de gestionar la negociación con los secuestradores a través de una sola relación con un portavoz de entre todos los secuestradores, que deseablemente es uno que es influyente y su líder (Sloan, 1980).

Una vez se siguen los parámetros establecidos previamente, y el negociador se está comunicando con el líder de los secuestradores es importante intentar humanizar a los cautivos a los ojos de los captores haciendo preguntas de todo tipo. Esto será de gran utilidad para intentar generar dudas y empatía en la cabeza de los captores de cara a los cautivos. A pesar de ello, será importante que el negociador nunca permita que la negociación se vuelva personal. Su trabajo será, en parte, el intentar mantener la

negociación lo más profesional posible, con un enfoque de resolución de problemas en el que se ataquen los problemas más inmediatos primero y a partir de ahí se avance.

6.1.1. Primer Corolario

Tratar de Comprender los Motivos de los Secuestradores

Los motivos de los secuestradores o terroristas son con frecuencia relativamente fácil de saber, según de qué organización provengan, y según las demandas que hagan. Otras veces en cambio puede ser bastante más complicado de saberse si no vienen de una organización y no se comunican inicialmente con los negociadores. Incluso en el caso de saberse y haber recibido un comunicado con demandas, los motivos pueden tener más profundidad de la aparente.

El equipo de negociación debe comenzar por escuchar activamente. Esto implica aclarar los puntos que se establezcan, hacer preguntas de seguimiento, reformular lo que la otra parte diga y resumir las declaraciones que se hagan para asegurar una comprensión adecuada de todo lo que haya sido dicho. A través de esto, se logrará reunir toda la información posible a la vez que se permitirá que los captores se desfoguen y se habrá dado un buen primer paso de cara a la construcción de una relación de confianza que es necesaria para que toda negociación triunfe. Para ello, habrá que mostrar respeto, sinceridad y fiabilidad en todo momento mientras se escuchan las demandas que los captores quieran hacer (Fowler, 2007).

6.1.2. Segundo Corolario

Resistir la Creciente Frustración y el Antagonismo y, Siempre que Sea Posible, Eludir las Posiciones Inflamatorias Tomadas por los Extremistas en las Negociaciones

Como se ha comentado previamente, las motivaciones de los captores pueden no ser exactamente las aparentes. Puede haber motivos invisibles detrás de acontecimientos, peticiones o declaraciones que hacen que su relevancia no sea la que aparentan ser. Para intentar atravesar esta barrera será necesario a menudo tener intercambios francos y concesiones con la otra parte. Esto es una parte relativamente normal de la construcción de una relación de trabajo, que ayuda a establecer un marco común basado en la sinceridad y llevará al entendimiento de ambas partes de que no todo lo que se diga por un lado será apreciado por el otro, pero que será la verdad y será fiable.

Una vez se ha desarrollado el tipo de comunicación descrito, es importante que el negociador tenga enfocado con claridad el objetivo de su trabajo: el primer propósito es el de sacar a los rehenes sanos y salvos, en condiciones aceptables. No es, en cambio, el trabajo de los negociadores el tratar de hacer que los secuestradores o terroristas entiendan la inmoralidad o la imposibilidad de su causa. Un buen negociador no debe entrar en un debate ideológico con la otra parte, debe simplemente intentar negociar los objetivos que tenga en la negociación. Esto se debe a que los negociadores deben tratar de evitar los sentimientos de frustración que se pueden generar ante la intransigencia de los extremistas, ya que puede interrumpir las negociaciones que permitirían llegar a una resolución no violenta que preserve la vida de los cautivos inocentes (Cohen, 1991).

6.2. Segundo Principio

Utilizar el Razonamiento Basado en los Intereses en un Esfuerzo por Mover las Negociaciones Más Allá del Intercambio Posicional Inicial

Es muy típico de las negociaciones que empiecen como intercambios posicionales en los que cada lado establece una posición e intenta argumentarla y defenderla, sin importar los intereses que pueda haber detrás de la posición. Esto es frecuentemente una fuente de problemas, puesto que, si la negociación avanza con esta estructura, la tendencia es que las partes se vayan agarrando con más fuerza a sus posiciones, defendiéndolas con más ahínco cada vez. Esta forma de negociar también se conoce a veces como negociación *win-lose*. Por ello, no es un método demasiado constructivo ni cooperativo, sino más competitivo, formando imágenes de oponentes o adversarios en la cabeza de las partes involucradas en la negociación. Es por ello que se debe intentar llevar la negociación a una estructura enfocada en los intereses, en lugar de en las posiciones, puesto que es un método mucho más colaborativo y conducente a situaciones *win-win* (Owen, 284).

Para conseguir llevar a cabo una negociación lo que habrá que centrarse es en las ideas motivadoras y los intereses de la otra parte, además de no caer en el fallo de reaccionar únicamente a las amenazas, que es un paso a través del cual la situación se convierte rápidamente en una de negociación posicional.

Como alternativa importante a la negociación posicional, existe la idea de enfocar la situación como una resolución de problemas, que adapta los conceptos de la

negociación de principios al contexto de los rehenes. Esto busca profundizar en los objetivos, dictados a través de las demandas y la posición establecida, para tratar de encontrar sus motivos subyacentes, y utilizarlos para la búsqueda de una solución que ambas partes prefieran a la violencia (Fowler, 2007).

Las ideas básicas de la negociación de principios son el desprenderse de las capas inútiles de la declaración retórica para actuar sobre los motivos centrales, el pasar de posiciones a intereses leyendo entre líneas y trabajando bajo el supuesto de que lo que los terroristas quieren es ser escuchados en lugar de solo acordar un conjunto de demandas. Con este enfoque se puede llegar a una mejor comprensión de la otra parte. A partir de esta comprensión se pueden desarrollar más y mejores alternativas de lo que se puede hacer para satisfacer sus intereses, alcanzando así una solución satisfactoria para todas las partes más fácilmente.

6.2.1. Primer Corolario

Identificar los Intereses Objetivos y Subjetivos de los Tomadores de Rehenes que Serían Mejor Atendidos por un Asentamiento Pacífico

Una vez que se toma el enfoque de mirar los intereses de las partes, queda claro que los objetivos de ambas partes no se oponen necesariamente entre sí, al menos no todos ellos. Los negociadores también tendrán que ver más allá de la distinción entre la posición y los intereses. A partir de ahí, tendrán que reflexionar cuidadosamente sobre cómo persuadir a los terroristas para que liberen a los rehenes al establecer ciertos intereses, objetivos y subjetivos, en las propuestas, que ambos podrían preferir a una resolución violenta.

i. El Interés de Evitar la Publicidad Negativa

En ocasiones los tomadores de rehenes tienen una causa por la que están luchando y son plenamente conscientes de que necesitan apoyo público para que su causa tenga éxito. Por esta razón, generalmente serán muy cuidadosos en todo lo que hacen y las posibles connotaciones sociales y públicas que estos puedan tener. Un buen negociador sabrá utilizar esto a su favor durante la negociación, sabiendo que este es un interés fundamental de los secuestradores (Mickolus, 1980).

ii. El Interés de los Tomadores de Rehenes por la Lealtad a sus Propios Principios

Los extremistas a menudo tienen creencias muy fuertes sobre cómo deben actuar las personas y tendrán un gran interés en mantenerse fieles a esas creencias. Es, por tanto, inteligente usar esas creencias para negociar un acuerdo que sea agradable para ambas partes. El equipo de negociadores de rehenes tiene que tratar de buscar un razonamiento lógico alineado con esas creencias que les permita influir en los tomadores de rehenes para alcanzar diferentes niveles de acuerdo (Salinger, 1981).

iii. El Interés por Publicitar sus Puntos de Vista

Un objetivo general de los tomadores de rehenes es buscar el apoyo público para su causa. Tratar de erradicar la publicidad generada por los tomadores de rehenes es a menudo inútil, por lo que los buenos negociadores frecuentemente podrán obtener la liberación de los rehenes facilitando, en lugar de dificultando infructuosamente, esa publicidad. Durante muchos años, la idea comúnmente establecida era la de intentar prevenir cualquier sentido o sensación de logro para los tomadores de rehenes: debería haber un esfuerzo concertado para hacerles sentirse aislados, como si hubieran fracasado. Esto era particularmente complicado de ejecutar en situaciones donde hubiera extremistas involucrados, ya que es muy normal que se vean como héroes o mártires, y tratar de imponer esos sentimientos negativos era muy complicado. Además, es extremadamente peligroso tener a un secuestrador pensando que está fracasando, ya que eso podría llevarle a tomar medidas extremas e incontroladas para remediar su fracaso (Fowler, 2007).

iv. El Interés por la Salida Segura

Generalmente ambas partes están interesadas en resolver el conflicto sin tener que recurrir o enfrentarse a una operación de rescate. Una solución es a veces alcanzada, después de tratar de negociar durante un tiempo y que los terroristas reconozcan que el gobierno no les concederá lo que quieren, independientemente de sus amenazas. Entonces, es común que los terroristas liberen a los rehenes y que a cambio obtengan una salida segura a la libertad. Después, el gobierno puede tratar de rastrearlos lo mejor posible para juzgarles por sus crímenes, pero de primeras acuerdan el dejarles ir libremente a cambio de los rehenes (Shaikh, 1992).

v. El Interés por Eliminar o Reducir las Injusticias

Para detener el terrorismo es necesario centrarse en socavar las razones por las que las personas recurren a la violencia para corregir situaciones con las que no están de acuerdo y que consideran injustas. Una manera de avanzar en la negociación es escuchar las cuestiones presentadas por los terroristas, ya que puede proporcionar un terreno común en contra de la injusticia contra la que se rebelan, así como una oportunidad de mostrar una escucha activa y de apoyar el establecimiento de una buena relación de trabajo con los tomadores de rehenes (Clark, 1990).

6.3. Tercer Principio

Buscar Opciones que Liberen a los Rehenes en Términos Aceptables para el Gobierno y que los Terroristas Puedan Considerar Preferibles al Uso de la Fuerza

Inicialmente, los secuestradores podrían no estar dispuestos a escuchar cualquier cosa que no se corresponda directamente con sus demandas específicas siguiendo las instrucciones explícitas del liderazgo de sus organizaciones. Los negociadores deben, por lo tanto, ser creativos para mantener la conversación viva y evitar el estancamiento causado por las diferencias irreconciliables. La responsabilidad de los negociadores es lograr convencer al otro lado de la negociación de que lo que es mejor para ellos mismos también es lo más conveniente para el otro lado.

Una de las principales diferencias entre las negociaciones de rehenes y otras negociaciones es que, al menos por parte del gobierno, existe el deseo de disuadir a la otra parte de la posibilidad de volver a entrar en un escenario de negociación. Esto lleva a un punto de mira con un blanco extremadamente estrecho como el único resultado posible que pueda satisfacer a los dos lados de la negociación y que a su vez cumpla con el deseo por parte del gobierno de disuadir de cara a futuro contra las negociaciones de rehenes (Fowler, 2007).

6.3.1. Primer Corolario

Identificar Estándares Neutrales Basados en Criterios Objetivos y Explorar la Negociación de Fórmulas en un Esfuerzo por Crear Opciones que Puedan Superar la Falta de Confianza

Existe una desconfianza entre las partes desde el comienzo de una crisis de rehenes que establece una atmósfera antagónica y viciada que no favorece las negociaciones productivas. Por esta razón, en lugar de tratar de resolver cada problema de una vez desde el principio, la estrategia más adecuada es tratar de determinar un tipo de 'ecuación' con diferentes variables cuyo valor se insertará posteriormente, según avance la negociación, para determinar qué sucederá. Si ambas partes pueden ponerse de acuerdo sobre una 'ecuación' de este tipo, la negociación puede tener lugar en el ambiente adecuado (Fisher, 1991).

6.3.2. Segundo Corolario

Considera Fraccionar el Problema

Una vez que se fracciona un problema, los resultados que anteriormente parecían inalcanzables pueden lograrse debido a las opciones que de repente se vuelven aparentes. Esto se debe a que si el problema es complejo, puede parecer imposible encontrar una solución, mientras que una vez separado en sus diferentes partes, encontrar soluciones a algunas de esas partes podría ser mucho más simple. A partir de la dinámica de generar soluciones aceptables para ambas partes con las cosas más fáciles de acordar, se podrán generar también soluciones para aquellas partes que inicialmente fuesen más difíciles de resolver (Moses, 1996).

6.4. Cuarto Principio

Sopesar Cualquier Acuerdo Propuesto Contra la Mejor Alternativa Actual del Gobierno

Considerar cuidadosamente todas las alternativas es crucial para alcanzar una solución óptima a cualquier problema. Es extremadamente importante saber cuáles son las opciones disponibles en cada momento, teniendo hecha una evaluación y valoración adecuada de cada opción. Una negociación de rehenes no es diferente de cualquier otra negociación en el sentido de que también aquí cualquier nueva propuesta debería ser una mejora sobre la mejor de las alternativas disponibles antes de dicha nueva oferta.

Es, a su vez, altamente importante considerar todas las alternativas desde el lado opuesto de la negociación y ver cuán importantes son para ellos las diferentes concesiones

que se están haciendo en las ofertas presentadas. La mejor alternativa negociada deberá ser sopesada contra la incertidumbre y el peligro de una misión de rescate llevada a cabo por la policía o una unidad militar (Fisher, 1991).

6.4.1. Primer Corolario

Evaluar la Probabilidad de una Misión Exitosa

Al evaluar las posibilidades de llevar a cabo una misión que puede llevarse a cabo con un mínimo de bajas, hay muchas preguntas que deben plantearse, entre ellas las siguientes: ¿quiénes son los rehenes? ¿Dónde están? ¿Están juntos o dispersos? ¿Cuán penetrables son las defensas a su alrededor? ¿Cuán precisa es la información que se acaba de recopilar? ¿Cómo de probable es que se de la muerte o lesión grave de cualquiera de los rehenes en el corto plazo? ¿Cuál será la respuesta internacional a la misión de rescate? ¿Con qué facilidad podría la unidad de rescate ponerse en posición para asaltar el lugar donde están los rehenes? ¿Qué tipo de equipo militar tienen los secuestradores? (Fowler, 2007).

La clave es considerar todas estas preguntas, entre muchas más, y basándonos en ellas, tomar una decisión que sea la mejor alternativa posible para obtener los intereses que el gobierno tiene en la situación de secuestro.

7. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN DE CHRIS VOSS

Es importante recapitular las ideas del libro ‘Getting to Yes’ en el cual se asume que el cerebro animal y emocional pueden ser superados a través de una mentalidad racional y un enfoque de resolución de problemas. Por otra parte, ‘Thinking, Fast and Slow’ dice que nuestra respuesta emocional (sistema 1) a una sugerencia o pregunta informa y crea nuestra respuesta lógica (sistema 2). Al afectar el pensamiento del sistema 1 de la contraparte, uno puede guiar su racionalidad del sistema 2 y por lo tanto modificar sus respuestas, sin embargo, el libro ‘Never Split the Difference’, escrito por el ex negociador de rehenes del FBI Chris Voss, tiene otro enfoque según el cual las emociones y la inteligencia emocional deben ser instrumentos para una negociación efectiva, y no algo que debemos vencer. (Voss, 2016)

Lidiar con Emociones

Puesto que los primeros 15-45 minutos de una negociación de crisis son los más críticos, es importante lidiar con las emociones primero. Confrontar las emociones de los tomadores de rehenes, aquellos que amenazan con suicidarse u otros en situaciones de crisis permite a los negociadores tranquilizar las emociones gradualmente. (PON STAFF, 2018)

La mayoría de las situaciones de rehenes son impulsadas por emociones y relaciones. Incluso cuando los tomadores de rehenes dicen que están motivados por el dinero o algún otro resultado tangible, sus demandas tienden a enmascarar una mayor preocupación emocional subyacente, como un deseo de respeto, atención o amor. Los negociadores de rehenes se deben aprovechar de estas emociones. Según Vox, los seres humanos son incapaces de ser racionales, por eso, en vez de pretender que las emociones no existen, los negociadores de secuestros han diseñado un acercamiento que tiene totalmente en cuenta las emociones y las utilizan para influir en las situaciones. El primer objetivo de un negociador, no es el exponer sus razones, es oír a la otra parte. Al oír al contrincante puede descubrir sus emociones y las razones detrás de sus demandas. Es importante explorar los sentimientos subyacentes a las demandas del otro lado. Teniendo en cuenta que las emociones no se pueden erradicar, se puede decir que el tomar provecho

de las emociones es una herramienta que se puede aplicar a cualquier tipo de negociación. (Transgesa Staff, 2016)

Mirroring

Una de las técnicas que propone Chris Voss para las negociaciones de crisis, tanto en situaciones de rehenes y extorsión como para negociaciones empresariales, es aquella de mirroring. Mirroring consiste en replicar o imitar a aquel con el que estás negociando. Es un comportamiento inconsciente en el cual se copian e integran los gestos y el habla, creando mayor confort para los dos lados. Además, mirroring construye el rapport, un fenómeno en el que dos o más personas sienten que están en sintonía, lo cual eventualmente lleva a la confianza.

Un método para lograr mirroring es el de repetir entre una y tres de las palabras claves dicho por tu contraparte. Esto hará que la contraparte elabore en lo que ha dicho de manera que de más información y clarifique sus puntos. (Voss, 2016)

Usar Interrogantes

Voss explica que los dos interrogantes "qué?" y "¿cómo?" pueden ser extremadamente poderosos en la negociación, ya que alientan a la otra parte a seguir hablando, a clarificar y a revelar eventualmente sus verdaderas intenciones y motivos. Por ejemplo, con "¿cómo?" si alguien exige \$1 millón en rescate, la respuesta de Voss podría ser, "entiendo, pero necesito que eches un vistazo a todo el contexto aquí. Dime, ¿cómo se supone que voy a hacer eso?" Esto hace que el otro lado se ponga realmente en los zapatos de uno y empaticice. Les obliga a estar de su lado por un momento, y al oírlos pensar un plan, puede revelar motivaciones ocultas. (Entrepreneur Staff, 2016)

Lidiar con los 'Guardianes'

Voss dice que durante las negociaciones con rehenes a menudo no se habla directamente con el jefe. Típicamente alguien será asignado para lidiar con la policía simplemente para informarles de las demandas. Hay un paralelo en el negocio ya que muchas veces hay asistentes y personas que realmente no están a cargo de la toma de decisiones. En los negocios y en las negociaciones de rehenes, tratar simplemente de ignorar a estas personas solo traerá problemas. Si no muestras respeto a un ayudante, no te van a pasar al jefe. Su inacción toma cero esfuerzo para ellos, pero proporciona un

golpe aplastante para tí. Por esa razón se debe intentar sobrepasar a los ‘guardianes’ incluyéndoles en el proceso de negociación. (Entrepreneur Staff, 2016)

La Escucha Activa

Chris Voss además fija que los grandes negociadores cuestionan los supuestos que otros aceptan en la fe, y por lo tanto permanecen más emocionalmente abiertos e intelectualmente ágiles. La mayoría de las personas se acercan a una negociación tan preocupadas por los argumentos que apoyan su posición, que dejan de escuchar atentamente. Sin embargo se debe comenzar por la escucha, haciendo de la otra persona el enfoque, validando sus emociones, y creando suficiente confianza y seguridad como para comenzar una conversación basada en el respeto. Tampoco se puede ir demasiado rápido, puesto que puede hacer que la gente sienta como si no estuvieran siendo escuchadas, pudiendo retraer así toda la simpatía y confianza que se haya construido. También cuando se ralentiza el proceso de negociación, se consigue calmar las emociones y se logran negociaciones más exitosas. (Voss, 2016)

La escucha activa consiste en una forma de comunicación que demuestra al hablante que el oyente le ha entendido, y es una habilidad tanto afectiva como efectiva. La escucha activa es una habilidad afectiva cuando se utiliza para aumentar la confianza y la relación entre las partes negociantes, creando el subproducto efectivo como la recopilación de información, lo cual puede ayudar a mantener un diálogo abierto. (PON STAFF, 2018)

Los fundamentos de la escucha activa son bastante sencillos:

- Escucha lo que dicen. No interrumpa, no esté en desacuerdo o "evalúe".
- Asiente con la cabeza y haga breves comentarios de reconocimiento como "sí" y "ah-ha".
- Sin ser incómodo, repita la esencia de lo que acaban de decir, de su marco de referencia.
- Indagar. Haga preguntas que demuestren que ha estado prestando atención y que hacen que la discusión avance. (Barker, 2014)

La escucha activa resulta en que la contraparte acaba sintiendo que es respetado y que sus preocupaciones están siendo oídas y atendidas. Además, el mostrar calma en medio de una acalorada negociación de crisis es quizás una de las técnicas de negociación de la policía más críticas que un negociador de rehenes puede dominar, puesto que las acciones del negociador son contagiosas y usar calma, comprensión y respeto en el tono es lo que ayuda al sujeto a darse cuenta de que hay una salida alternativa. (PON STAFF)

Etiquetar las Emociones

Otro consejo de Chris Voss es, no necesariamente sentir el dolor del contrincante, sino poder etiquetarlo. El consejo de la negociación tradicional establece que hay que separar a las personas del problema, pero eso es difícil cuando sus emociones son el problema. Los buenos negociadores etiquetan con precisión las emociones que pertenecen a otros, al igual que a sí mismos, y luego son capaces de hablar de esos sentimientos sin que herir las sensibilidades de nadie. Con el etiquetado, se convierten los sentimientos de alguien en palabras, y luego con mucha calma y respetuosamente se les repiten cuales son sus emociones. Esto es muy ventajoso en situaciones donde la contraparte se encuentra muy tensa, ya que dar luz y exponer los pensamientos negativos les hace parecer menos aterradores. El etiquetado mueve el cerebro de una respuesta temerosa al pensamiento racional. Por estas razones Voss recomienda que uno etiquete en voz alta diciendo “parece que...” o “suena que...”. Advierte que utilizar “yo creo que...” puede hacer a uno parecer un interesado.

Las emociones tienen dos niveles: el comportamiento presentado, que es el que uno ve y oye, y el sentimiento subyacente, el cual motiva el comportamiento. El etiquetado obliga a una persona enojada a reconocer sus sentimientos en lugar de seguir desatando su ira. Una auditoría de acusaciones enumera todas las cosas terribles que la contraparte podría decir sobre uno. Esto la logra desarmar al quitar el aguijón de sus acusaciones. (Voss, 2016)

Evitar el “Sí”, ser Maestro del “No”

Voss también advierte que se debe tener cuidado al decir “sí” y ser el maestro del “no”. “Sí” es a menudo una respuesta hueca que oculta objeciones más profundas. Sin embargo, “no” proporciona una oportunidad para que ambas partes aclaren lo que no quieren. Al dar permiso a alguien para decir “no” a las ideas que se le presenten

tranquiliza las emociones, aumenta la efectividad y permite que la otra parte pueda realmente mirar y opinar sobre la propuesta. "No " no es un rechazo. Significa que la otra parte está incómoda, no entiende, quiere consultar a otra persona u otra situación similar. Decir que "no" le da al orador la sensación de seguridad y control y puede ser una señal de que la otra parte está comprometida y deliberando.

Por otro lado, realmente hay tres tipos de "sí": falsificación, confirmación y compromiso. Un "sí" de falsificación ocurre cuando su homólogo lo utiliza como una ruta de escape o para continuar la conversación. Un "sí" de confirmación es una respuesta reflexiva a un pregunta de blanco y negro, una afirmación simple sin promesa de acción. Un "sí" de compromiso es un verdadero acuerdo que lleva a la acción (Voss, 2016). La sabiduría convencional es nunca decir "no" a una demanda, lo cual no es equivalente a decir que sí. Hay que saber, por tanto, decir que no sin decirlo. A través de ello hay que lograr desviar, posponer y modificar lo demandado (Ryan, 2017).

Desencadenar las Tres Palabras Claves

Otro punto del que habla Chris Voss es el de desencadenar las tres palabras que transforman inmediatamente cualquier negociación: "eso es correcto". Para convencer a alguien de que vea lo que uno está tratando de lograr, se le deben decir ciertas cosas que le harán decir esas tres palabras. Un buen resumen es la combinación de re-articular el significado de lo que se ha dicho. Si tus adversarios dicen "tienes razón" en vez de "eso es correcto" entonces no van a ser dueños de la conclusión. (Voss, 2016)

Doblar la Realidad

Seguidamente, Voss menciona otra técnica que implica doblar la realidad de aquel con el que se negocia. Siempre hay maneras de doblar la realidad de la contraparte para que se conforme a lo que en última instancia se quiera darle, no a lo que inicialmente piensen que merecen. Dividirse la diferencia, tal y como implica el título del libro de Chris Voss, no es la mejor solución para una negociación. Dividirse la diferencia también se puede comparar con un enfoque win-win en el cual las dos partes ganan en la negociación. Sin embargo Voss asegura que tales acuerdos no satisfacen ninguno de los lados, y en el peor de los casos fallan contra un adversario que tenga un enfoque de win-lose o ganar-perder. (Voss, 2016)

El Tiempo y la Paciencia

En una negociación empresarial es importante no mirar solo el dinero. Debes en cambio ser flexible, creativo y valorar otros aspectos que puedan terminar siendo más importantes (Transgesa Staff, 2016). La flexibilidad es importante puesto que las circunstancias son cambiantes y uno debe saber responder a esas circunstancias de una manera que preserve la relación que ha construido con su contraparte al mismo tiempo que los acerca a sus metas de negociación.

La negociación de crisis y rehenes no es un diseño donde el mismo enfoque y las acciones se utilizan cada vez de una manera idéntica. Si bien las negociaciones nunca son uniformes o universales, las habilidades de construcción y comunicación propugnadas por los negociadores integrativos se aplican en casi todos los escenarios de negociación que se puedan imaginar (PON STAFF, 2018).

El tiempo es una de las variables que no se suelen tener en cuenta pero que casi siempre están presentes (Transgesa Staff, 2016). Los plazos en una situación de crisis, son el mayor temor de los negociadores. Son a menudo arbitrarios, casi siempre flexibles, y nunca tan consecuentes como pensamos (Voss, 2016)

No sólo es importante permitir a la otra parte tener una vía para ventilar las preocupaciones durante una negociación de rehenes, también es crítico para el negociador de crisis el ser paciente y evitar saltar a conclusiones o apresurarse demasiado rápidamente hacia una resolución. Los negociadores comerciales a menudo asumen que una negociación de crisis debe llevarse a cabo lo más rápido posible, sin embargo, es importante que el negociador tenga paciencia y perseverancia. Los disputantes tienden a sentir que su enojo y frustración se reducen con el tiempo. Por esta razón, trabajar lentamente en una situación acalorada es normalmente mejor idea que tratar de resolver el asunto rápidamente (PON STAFF, 2018).

El negociador paciente busca crear una relación para influir en las acciones de su contraparte; si ignora este proceso, obstaculiza enormemente su capacidad de influir en su contraparte y resolver la situación de una manera pacífica. La desventaja que sí que conlleva el paso del tiempo es el mayor agotamiento mental y físico del oponente y propio, y el correspondiente aumento del riesgo causado por la deterioración del juicio o por la acción impulsiva (Miller, 2005)

Crear la Ilusión de Control

Crear la ilusión de control es otra técnica mencionada por Voss. A través de ella se logrará que la contraparte sugiera la solución deseada por su cuenta. Un método para crear la ilusión de control es a través de utilizar preguntas abiertas, ya que resolver el problema le da al otro la ilusión de control. La mayor pregunta calibrada es; "¿cómo se supone que debo hacer eso?" ya que les hace reflexionar sobre aquello que han pedido y sobre si son razonables sus demandas (Voss, 2016). Es importante hacer que la otra parte se sienta poderosa ya que es indeseable que se esté peleando con uno por el control: es una pérdida de tiempo y una trampa habitual (Transgesa Staff, 2016)

El poder que puede provenir de un rol, título o posición fuerte, como un alto rango en una organización es importante: a veces puede ser necesario ceder a las preferencias de alguien debido simplemente a su alto estatus. Sin embargo, el poder psicológico puede cambiar los resultados de la negociación. Los negociadores pueden aportar una sensación de poder psicológico a la mesa, es decir, la sensación de que son poderosos sea o no objetivamente el caso. Independientemente de su origen, un rol poderoso o una sensación de poder, el poder tiene los mismos efectos consistentes. Al prepararse para una negociación con un contrincante poderoso, es bueno tratar de aumentar la sensación de poder propio en tantos niveles como sea posible (PON STAFF, 2018)

Usar Preguntas Abiertas

Las preguntas abiertas son una de las armas más poderosas en una negociación. Una buena pregunta abierta, en el caso de un secuestro de rehenes, puede ser, por ejemplo: 'Parece un trato difícil. Cuéntame cómo ha ocurrido todo'. No emite un juicio, demuestra interés y es probable que genere más información sobre la situación de esa persona. Un pregunta pobre sería: "¿Tienes un arma? ¿De qué tipo? ¿Cuántas balas tienes?" Porque fuerza a la persona a dar respuestas de una palabra, da la impresión de que el negociador está más preocupado por el arma que por la persona y comunica una sensación de urgencia que, en lugar de disminuir la tensión, la aumenta (Transgesa Staff, 2016).

No Contraatacar

Es importante también, que cuando se sea agredido verbalmente, no se contraataque. En su lugar hay que intentar desarmar al oponente haciendo preguntas

calibradas como la mencionada anteriormente. El hostage mentality o la mentalidad de rehenes genera que en momentos de conflicto se reaccione ante la falta de poder pudiendo llegar a ser extremadamente defensivos u hostiles (Voss, 2016). Los contraataques directos raramente son la respuesta. Las amenazas pueden no ser tan poderosas o creíbles como se espere, o podrían lanzar una espiral incontrolable de conflicto (PON STAFF, 2018).

Debemos recordar que no se puede convencer al interlocutor de negociación de que está equivocado. No se debe argumentar en la negociación porque, generalmente, solo se conseguirá un contra-argumento. Si las dos partes creen tener razón no deben negociar si no quieren acabar en una fase emocional de discusión (Ryan, 2017). En lugar de tratar de generar argumentos y debatir racionalmente los del tomador de rehenes, es más pragmático aprender a manejar las situaciones sin entrar en debates.

Negociar con Firmeza

Voss aconseja que se negocie con firmeza. Las estrategias preparadas antes de llegar a la mesa de negociación son una manera de anticipar los acontecimientos durante las negociaciones, pero los negociadores expertos saben que el estilo de negociación de la otra parte impactará de forma desconocida, positiva o negativamente, incluso en las negociaciones con los planes mejor establecidos. Un negociador debe haberse preparado exhaustivamente para así no mostrar debilidad ante un contrincante que negocie con firmeza (Voss, 2016).

Encontrar al Cisne Negro

Finalmente, Voss destaca la importancia de encontrar el cisne negro. La teoría del cisne negro establece que pueden suceder cosas que anteriormente se consideraban imposibles, no factibles o que simplemente no se habían considerado en absoluto. Los cisnes negros son eventos o conocimientos que se encuentran fuera de las expectativas habituales y por lo tanto no pueden ser predecidas. Por esta razón, Voss dice que se debe funcionar libre de expectativas, manteniendo una mente abierta durante la negociación. Las técnicas convencionales de interrogación y de investigación cuestionan aquellas cosas que ya se conocían o los “known knowns” y reducen la incertidumbre. Sin embargo, no descubren incógnitas desconocidas.

Los cisnes negros son multiplicadores de apalancamiento (leverage). Esto significa que aumentan la capacidad de infligir pérdida y retener ganancias. Siempre se debe de ser consciente sobre qué lado siente en cada momento que tiene más que perder si las negociaciones colapsaran. Aquellos que tienen apalancamiento positivo, tienen la capacidad de proporcionar o retener cosas que la contraparte quiera mientras que el apalancamiento negativo implica la capacidad de hacer que una contraparte sufra, basándose en amenazas (Voss, 2016).

8. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN ‘DEAL APPROACH’

Un enfoque de trato o “DEAL approach” permite responder a las amenazas sin transmitir debilidad o intensificar el conflicto, reorientando las conversaciones hacia un enfoque en los intereses de los demás (PON STAFF, 2018).

Diagnosticar la Amenaza

El primer paso para un DEAL approach es diagnosticar la amenaza: a veces las amenazas emergen como declaraciones manifiestas: "si no puedes seguir los términos del contrato, haré que la comunidad sepa qué clase de espectáculo estás ejecutando". Otras veces son más sutiles: "sabes, odiaría que esto dañara tu reputación." A pesar de todo, es crítico que se busque entender lo que provocó la amenaza, ya que su causa podría determinar la respuesta adecuada.

El primer paso en el diagnóstico efectivo de amenazas es salir de la situación, física y/o psicológicamente. Para ello se puede sugerir a la otra parte que es hora de tomar un descanso, o intentar pensar como un observador externo tratando de evaluar la amenaza más objetivamente. Al separarse de la situación, se pueden calmar las emociones y escuchar realmente lo que el otro lado esté diciendo. Para todo esto, es recomendable tomar descansos frecuentes y hacer tiempo para dormir. Si las conversaciones son tan urgentes que deben realizarse las 24 horas (como a veces ocurre en las negociaciones de rehenes), uno debería incluir suficientes personas en el equipo de negociación como para permitir que todos tomen descansos adecuados para refrescarse y recargarse (PON STAFF, 2018).

Seguidamente, hay que considerar la motivación detrás de la amenaza, que puede ayudar a identificar al emisor de amenazas como uno de estos tipos:

La víctima: Si se sentía frustrado o ofendido, la amenaza pudo haber emergido de la necesidad básica de ser oído y reconocido.

El pragmático: este tirador tan directo está simplemente informando de las limitaciones reales a las que se enfrenta o las fuertes alternativas externas que tiene.

El farolero: puede estar exagerando su poder debido a su inseguridad o al deseo de dominar. Si es así, la amenaza puede ser más farol que realidad.

Expresar Comprensión

El siguiente paso del DEAL approach es expresar comprensión. La mejor manera de manejar una "víctima" es a base de escuchar sus quejas, reconocer sus sentimientos, y disculparse por sus problemas. Tales movimientos pueden ser paliativos. Cuando los individuos en conflicto expresan sus emociones y cuentan su lado de la historia, están más satisfechos con los resultados, incluso cuando estos resultados no están a su favor. Expresar comprensión puede desactivar las tensiones y reducir el riesgo de amenazas adicionales, pero hay que tener cuidado de no premiar diatribas con concesiones (PON STAFF, 2018).

Hacer Preguntas

Seguidamente, el DEAL approach también realza la importancia de hacer preguntas. El escritor español José Bergamín dijo: "un consejo siempre contiene una amenaza implícita, así como una amenaza siempre contiene un consejo implícito." El trabajo del negociador es descubrir el consejo implícito en la amenaza del pragmático. Para lograr esto es conveniente, como se comentaba con anterioridad, usar preguntas abiertas, como método de obtener más información sin realmente hacer una pregunta (PON STAFF, 2018). Los diferentes tipos de preguntas abiertas son los siguientes (Barker, 2014):

Pausas efectivas: se usan para enfatizar y para alentar a alguien a seguir hablando, o para tranquilizar las cosas cuando las emociones aumentan.

Animadores mínimos: son breves declaraciones para hacer saber a la persona que hablar que está siendo escuchada y para mantenerla hablando.

Duplicación: consiste en repetir la última palabra o frase que la persona haya dicho para mostrar que se está escuchando de forma comprometida. Existe además una regla de tres, la cual consiste en conseguir que la otra parte acepte lo mismo tres veces.

Parafrasear: trata de repetir lo que la otra persona está diciendo, pero en otras palabras.

Al hacer preguntas, se pueden descubrir diferentes remedios a los problemas y las preocupaciones y se puede conseguir evitar caer en las demandas superficiales. El objetivo debe ser determinar el poder o las limitaciones que hay detrás de la amenaza de la contraparte. La amenaza puede ser simplemente una expresión de su intención de recurrir a un fuerte BATNA (mejor alternativa a un acuerdo negociado) en ausencia de una oferta satisfactoria. Al indagar sobre sus necesidades y alternativas, se puede determinar si existe una zona de acuerdo posible. Si es así, hay que reconocer cual es el BATNA propio, para después sugerir formas en las que ambos bandos puedan satisfacer mejor sus necesidades.

El BATNA es una técnica de negociación que identifica la mejor alternativa de un negociador para un acuerdo negociado. Se encuentra entre una de las muchas piezas de información que buscan los negociadores al formular estrategias de ‘deal-making’. Es importante tener un BATNA fuerte ya que, al cultivar una alternativa externa fuerte, se obtiene el poder que se necesita para alejarse de un trato poco atractivo (PON STAFF, 2018).

Al preguntar acerca de la naturaleza exacta de una demanda, se puede determinar si la amenaza podría causar daño real o si es un mero farol. Al hacer preguntas, se puede evaluar si se está dispuesto a dejar que el contrincante efectúe sus amenazas, trabajar dentro de las limitaciones de sus preocupaciones subyacentes, u ofrecer un acuerdo que tenga en cuenta su poder objetivo.

Etiquetar la Amenaza

Por último, el DEAL approach incluye etiquetar la amenaza, lo cual es similar a etiquetar las emociones, tal y como se ha mencionado anteriormente. Cuando una amenaza no es más que una intimidación, el enfoque debe ser muy diferente. Si se siente que el ladrido del oponente es más fuerte que su mordida, hay que hacerle saber que se conoce su juego. Etiquetar una amenaza neutraliza la intención negativa y aumenta el sentido de control. El etiquetado de los procesos – llamar la atención sobre lo que está sucediendo – es la manera más efectiva de conseguir que una negociación estropeada por las amenazas vuelva de nuevo al camino. Etiquetar la situación le da al oponente el mismo efecto que el que logras al diagnosticar las amenazas (PON STAFF, 2018).

Cuando el Resto Fracasa

En ocasiones, a pesar de los mejores esfuerzos, un agresor sólo responderá a la agresión. En este caso hace falta contrarrestar la amenaza para establecer la credibilidad de la posición propia para luego cambiar inmediatamente el enfoque e identificar los intereses comunes entre los dos, evitando así una batalla atrincherada. Esta mezcla de comunicación contenciosa y conciliadora puede ser extremadamente efectiva en la negociación. Las soluciones basadas en la identificación de intereses a menudo no se producen hasta después de que las partes han tenido la oportunidad de señalar su propio poder y evaluar el poder de la otra parte. Cuando uno se enfrenta a una amenaza particularmente agresiva, debe mostrar su fuerza, a la vez que demuestre su preferencia por negociar a nivel de intereses (PON STAFF, 2018).

9. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN DE MATTHIAS SCHRANNER

Matthias Schranner, un negociador del FBI, dice que nunca se debe ofrecer un compromiso. Un compromiso señala que hay más que se está dispuesto a dar, luego la presión puede conseguir que cedas y el trato sea peor. Además aconseja no aplazar las negociaciones ya que hace que la siguiente negociación sea más difícil porque se volvería con nuevas expectativas. También da una oportunidad para que la otra persona dicte los términos de la negociación.

Schranner también recomienda no hacer ‘Superman’; traer al jefe demasiado temprano o demasiado a menudo en una negociación, ya que crea una imagen de aparente debilidad en términos de habilidades como negociador. Si no se obtiene lo que se quiere, no hay que empezar a hablar de las consecuencias para el individuo o sus objetivos. Haciendo esto elimina opciones tanto para el contrincante como para uno mismo. Finalmente, Schranner dice que nunca se debe comprometerse en el inicio de una negociación. No se debe decir ‘sí’, ‘no’ o ‘pero’ demasiado rápido ya que acorta las opciones (Ryan, 2017).

10. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN DEL NYPD

El equipo de negociación de rehenes del departamento de policía de Nueva York (NYPD) diferencia entre tres tipos de crisis: negociaciones integrativas, negociaciones distributivas y negociaciones de crisis. A diferencia de los negociadores integrantes que buscan crear valor entre las contrapartes negociadoras, los negociadores distributivos buscan maximizar su demanda de valor en la negociación a mano.

El objetivo de las técnicas de negociación policial es trabajar con la persona en crisis hacia una solución pacífica que antes parecía imposible; en otras palabras, conciliar los problemas de una contraparte con la necesidad de mantener la paz para la sociedad en general. El uso de técnicas de escucha activa, el mantenimiento de un enfoque de mente abierta, y la creación de rapport para influir en el contraparte son sólo algunas de las habilidades que los negociadores utilizan para trascender estos incidentes y que son aplicables a una variedad de otras situaciones de negociación. Importantes técnicas de negociación policial que el NYPD ha identificado para los futuros negociadores de rehenes también tienen aplicabilidad a los tipos de negociación de creación de valor.

El lema de NYPD, "háblame", enfatiza la comunicación como una técnica esencial de negociación policial para sus negociadores de crisis, y por una buena razón. Abriendo vías de comunicación a su contraparte señala que uno está listo para escuchar, un primer paso integral para crear una relación para construir confianza y mostrar empatía, lo cual puede llevar a mayores ganancias mutuas en la mesa de negociaciones a medida que la negociación progresa más allá de las etapas iniciales (PON STAFF, 2018). Un método de aplicar este lema es; después de que la otra persona deje de hablar, incluso si hacen una pregunta, hacer una pausa de unos segundos y en lugar de dar una respuesta directa, responder con 'Hmmm ...' puesto que esto comunica que se ha escuchado y considerado lo que están diciendo). Luego, se puede dar una respuesta más directa pero aún abierta. Al hacer esto, revelarán lo que realmente les importa y estarán más involucrados en la conversación y, por lo tanto, estarán más interesados en ayudar. Mientras más se abran a uno, más interesado estarán en escuchar lo que uno tenga que decir.

También se puede utilizar la técnica de 'completar los espacios en blanco'. Cuando se hace una pregunta a alguien, se desencadena un flashback inconsciente de cuando estuvieron en la misma situación más temprano en la vida y se crea una desconexión sintáctica de 'tú contra mí'. Esto puede llevar a un "retroceso" reflexivo por parte de ellos. Para evitar esto, es bueno mezclar esta técnica con el uso de preguntas.

Es positivo también el tratar de desencadenar recuerdos positivos. Si la persona asocia la pregunta con algo bueno, es más probable que reaccionen bien. Una de las claves para hacer que la gente haga lo que quieres es hacer que se sientan bien e importantes. Para ello, es bueno ser un "añadidor" y no un "superador". En las conversaciones, los 'añadidores' se basan o suman a lo que la otra persona dice, mientras que los 'superadores' se apropian de la conversación abruptamente para hacer que trate de ellos, o tratan de superar lo que la otra persona dice. Los añadidores, hacen que los demás sientan que lo que dicen les importa; los superadores hacen que los demás piensen que solo se les escuchaba para hablar después, y lo que es peor, les hace sentirse inferiores (Smith, 2016).

11. OTRAS TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Preparación y colaboración

Sin duda la pieza más importante para una negociación exitosa es una rigurosa preparación. Se debe dedicar tiempo para investigar a fondo los problemas, las opciones y alternativas relevantes en cada negociación. De lo contrario, se acabará luchando para ponerse al día en la mesa de negociaciones y, como resultado, se podrían tomar decisiones impulsivas.

La colaboración es clave en las negociaciones, de manera que es importante encontrar métodos para fomentarla. Una manera de reducir el estrés es enfatizar el hecho de que todas las partes involucradas tienen interés en colaborar para llegar a una solución. En las negociaciones de crisis, puede ser especialmente importante enfatizar la importancia de la cooperación para reducir las probabilidades de que las partes se culpen unas a otras y se vuelvan demasiado competitivas (PON STAFF, 2018).

Establecer las Reglas Básicas

Si uno se encuentra en medio de una negociación de crisis, como una disputa por un retraso en la entrega, es bueno tomarse un tiempo antes de comenzar las conversaciones sustantivas para establecer las reglas básicas. Por ejemplo, se puede sugerir que haya un compromiso explícito a ser honestos y a seguir las promesas con acciones. Los negociadores de rehenes ganan la confianza de los secuestradores al ser honestos, de manera que las reglas básicas establecen una base para la confianza, y también dan espacio para decir que no a las demandas extremas. Los negociadores de rehenes encuentran que los secuestradores se muestran más dispuestos a aceptar una denegación de sus solicitudes cuando creen que están siendo tratados de forma ética (PON, 2018).

Permanecer en el Mensaje

Una parte de gran relevancia en cuanto a la negociación es aquella de asignar roles, responsabilidades, y desarrollar estrategias y técnicas de negociación. Estos preparativos también deberían subrayar la importancia del equipo para "permanecer en el

mensaje" en los escenarios de negociación. Este proceso ayuda al grupo a presentar un frente unido si figuras de alto cargo, como los jefes de policía o de la empresa, crecen impacientes e intentan acelerar el proceso. En otras palabras, los equipos de negociación deben asegurarse de que los individuos no contradigan el consenso de grupo durante las conversaciones en la mesa de negociaciones. Cuando uno organiza sus propias negociaciones de equipo debe asegurarse de tomar un momento para discutir las reglas básicas y los objetivos comunes. Estas conversaciones ahorrarán tiempo a largo plazo promoviendo la unidad y la eficiencia del equipo (PON STAFF, 2018).

Concesiones

Otras técnicas que cabe destacar incluyen tener cuidado con lo "justo". Las personas que reciben concesiones a menudo se sienten mejor acerca del proceso de negociación que aquellos a quienes se les da una sola oferta "justa" (Voss, 2016). Las pequeñas concesiones pueden ayudar a construir confianza. Al escuchar de cerca, los negociadores de crisis obtienen una mejor comprensión de los motivos subyacentes de la otra parte. En el proceso, trabajan hacia la construcción de una relación de confianza. En sus intentos de negociar una rendición segura, los negociadores de rehenes acuerdan hacer concesiones menores, los cuales no significan tanto para ellos pero sí de manera emocional a su contrincante. Un ejemplo de esto en las negociaciones de rehenes son la de mover un policía que no le caiga bien al secuestrador a otro área. Estas pequeñas concesiones pueden ocurrir en el mundo laboral también. Por ejemplo, se puede promover un espíritu cooperativo desde el principio, aceptando reuniones en el lugar preferido de la otra parte (PON STAFF, 2018).

Humanizarse

En una negociación se debe intentar gustar a la gente y no intentar ser un tipo duro. En cualquier sesión de negociación, no hay que mirar a tu contraparte como tu enemigo. Además, se debe intentar humanizarse, utilizando el propio nombre al presentarse, y decirlo de una manera divertida y amistosa. Este consejo se aplica tanto a una negociación empresarial como a una negociación de secuestro en la cual el humanizarse e intentar caerle bien a la otra parte logran crear rapport en la negociación (Voss, 2016).

Fight or flight

En situaciones de presión, las personas tienden a tener una reacción de lucha o fuga (fight or flight). Las personas que huyen tienden a tratar de retrasar una negociación, lo que permite a la otra parte dictar los términos, o traer a su jefe, eliminándoles de la negociación de manera definitiva. Aquellos que luchan, a menudo, hablan demasiado, especialmente bajo presión, y a menudo terminan saliéndose del guión, en un territorio que no habían planeado. Ninguna de las opciones mencionadas anteriormente son útiles para llegar a un acuerdo (Ryan, 2017).

Centrarse en el futuro

En las negociaciones de rehenes uno debe mostrar al secuestrador un futuro brillante. Ayuda al secuestrador a ver cómo va a salir ileso del problema que ha creado. Esto se puede aplicar al mundo de los negocios (Transgesa Staff, 2016). La gente no ama la crítica. Tienden a ponerse a la defensiva cuando se plantea cualquier situación en la que fracasaron. Entonces, si se intenta que alguien haga algo diferente en el futuro, no es bueno centrarse en el pasado. Es bueno comunicar que sería apreciado y por qué, puesto que permite sentir que se está haciendo una contribución valiosa y un impacto positivo. Cuando se intenta persuadir a la gente, la mayoría de las veces sienten agresividad. Cuando el enfoque es influenciar, estarán mucho menos a la defensiva y más abiertos a escuchar lo que se tenga que decir (Smith, 2016).

La Empatía

Considerando que cualquier acción propuesta conlleva cierto riesgo, la gente verá un curso de acción como menos riesgoso, y por lo tanto más aceptable, cuando es sugerido por alguien en quien ellos confían (PON STAFF, 2018). La empatía es la capacidad de reconocer la perspectiva de una contraparte, y la vocalización de ese reconocimiento. No es simpatía. La mayoría de las personas entran en combates verbales con poca probabilidad de persuadir a nadie ya que sólo conocen y se preocupan por los propios objetivos y perspectiva (Voss, 2016).

Un método de crear empatía es con el juego de roles como parte del entrenamiento de negociación. El juego de roles pone a los participantes en situaciones hipotéticas y los desafía a deliberar y tomar decisiones de maneras nuevas y diferentes. También proporcionan una configuración segura y flexible para la experimentación (PON STAFF, 2018).

Nuevas tecnologías

Es interesante mencionar también cómo la tecnología ha cambiado las negociaciones tanto en las situaciones de extorsión y también en las empresariales. Cada vez es más común para los negociadores de la policía encontrarse con un criminal joven cuyo primer instinto es el de enviar mensajes de texto en lugar de hablar. Esto hace mucho más difícil comprender el estado emocional de la persona en crisis, y los malentendidos son comunes: la regla 7-38-55 dice que el 7% de un mensaje está basado en palabras, 38% del tono de voz, y 55% del lenguaje corporal y las expresiones faciales. Por esta razón, negociar por mensajes de texto solo ocupa el 7% de la comunicación, haciéndolo un método muy empobrecido.

Los miembros de la generación de millennials, personas nacidas entre finales de los años setenta y comienzos de los noventa, a menudo se sienten más cómodos con mensajes cortos digitales, como mensajes de texto, que con una discusión cara a cara, sugiere una investigación de la Universidad de Pensilvania. Cuando un secuestrador u otra persona en crisis insiste en enviar mensajes de texto, los negociadores de crisis, sin la mejor alternativa obvia a un acuerdo negociado, o BATNA, tienen poca opción más que cumplir. En esa situación, el principal objetivo del negociador es hacer que la persona en cuestión deje de escribir y se ponga el teléfono en el oído para ganar control de la situación.

Los inconvenientes de llevar a cabo negociaciones de crisis a través del texto son paralelos a los desafíos de realizar negociaciones comerciales por correo electrónico. La investigación de negociación muestra el correo electrónico como un modo de comunicación empobrecido al carecer de las señales visuales y vocales que fomentan la comprensión y la confianza en las conversaciones cara a cara (PON STAFF, 2018).

12. CONCLUSIONES

Se deben tomar decisiones difíciles al negociar o intentar rescatar rehenes, siempre. Es un factor inevitable, puesto que es un proceso de negociación en el que el resultado aceptable para las dos partes es único y extremadamente pequeño. Entre este factor, el nivel de tensión y estrés que una situación de este tipo genera y la posibilidad siempre inmediata de intentar realizar una operación de rescate, la toma de decisiones se vuelve un proceso más complicado de lo usual. Para facilitar con ello, una buena preparación y análisis de la situación serán de suma importancia. Aparte de esto, el seguir los pasos establecidos en la negociación de principios, dejándose además guiar por las guías de comportamiento estándar para negociación en situaciones de crisis, facilitará la llegada en la negociación al acuerdo que sea del agrado de todas las partes. Al observar los resultados obtenidos en las negociaciones reales de rehenes para determinar su efectividad, queda claro que las máximas esenciales de la negociación basada en principios se pueden adaptar a esas situaciones para alcanzar de manera útil y óptima un resultado deseable de la situación. A menudo, un acuerdo de negociación basado en intereses es la mejor manera de llegar a un acuerdo, aunque este no es siempre el caso; en otras ocasiones, un enfoque de resolución de problemas hará más factible la resolución de la negociación y llegada a un acuerdo aceptable para ambas partes.

De cara a la gestión exterior a la negociación de estas situaciones, hay varias cosas que hay que tener en cuenta. La primera es que el nivel de apoyo de la población al grupo terrorista y al gobierno influirá en gran medida en el equilibrio de fuerzas en la negociación. Por ello el gobierno tiene que intentar tener una buena gestión de todas las situaciones que puedan llegar a general el extremismo de secuestrar rehenes. También es importante saber que reaccionar a la posibilidad de situaciones de rehenes con una política de no negociación generalmente no es la mejor opción. El consenso general de la mayoría de los países es elegir la otra alternativa: intentar establecer comunicación y llegar a un acuerdo.

Aunque no se suele abordar con la misma complejidad emocional de una negociación de rehenes, puesto que, generalmente, no hay vidas humanas en juego, las negociaciones de empresa, principalmente las de situaciones de crisis, pueden ser gestionadas en base a los mismos principios discutidos para llevar a cabo la negociación de un secuestro de forma efectiva y exitosa. El basarse en los axiomas de la negociación

de principios, como concentrarse en intereses en lugar de posiciones, o el evaluar las propuestas de acuerdo en función de la BATNA será de gran utilidad para conseguir resultados óptimos. En las negociaciones empresariales las partes siguen dependiendo de la confianza, el rapport y el sentido mutuo de respeto para poder conseguir hacer que el acuerdo tenga éxito y por tanto las técnicas podrán ser las mismas o similares. Asimismo, cuando se trata de personas difíciles en la vida diaria, la escucha activa y el tener una actitud respetuosa y calmada son técnicas probadas para preservar la relación con la contraparte, al mismo tiempo que así se consigue abordar sus preocupaciones de una manera reflexiva.

Teniendo en cuenta que las negociaciones en situaciones de secuestro son aquellas en las que menos preparación se puede tener, al ser situaciones de crisis y emergencia, que también son las negociaciones con las relaciones más tensas y tirantes desde el principio, que la relación entre las partes es de lo menos homogénea y que el acuerdo al que se puede llegar está muy acotado por todos sus lados, pero sin que las partes sean conscientes de ello al negociar, hace que las situaciones de rehenes sean los casos de negociación que, siendo relativamente habituales, mayor complejidad presentan. Es por ello que las lecciones que se pueden aprender de estas negociaciones serán de utilidad en la mayor parte de las negociaciones, de una u otra manera, y las técnicas que tengan efectividad en este tipo de situaciones también lo tendrán en aquellas situaciones donde haya menos tensión y animosidad entre las partes. Es por ello que las situaciones de negociación de rehenes son una enorme fuente de aprendizaje para todo tipo de negociaciones, con una particular aplicabilidad a las negociaciones en situaciones de crisis en el mundo empresarial como se ha podido ver en este trabajo.

12. BIBLIOGRAFÍA

Barker, Eric. (2014). Hostage Negotiation Techniques That Will Get You What You Want. Time. <http://time.com/38796/6-hostage-negotiation-techniques-that-will-get-you-what-you-want/>

Clark, Robert P. (1990). Negotiating with ETA.

Cohen, Raymond. (1991). Negotiation Across Cultures

De Lapp, Ashley. (2012). Applying in extremis Negotiation Techniques to Real-Life Negotiation.

Fisher, Roger. (1991). Getting to Yes.

Fowler, Michael Ross. (2007). The Relevance of Principled Negotiation to Hostage Crises.

Gaunt, Derek. (2017). Bridging the Gap: Why Hostage Negotiation Is Successful In Business. 3 Keys To Closing A Negotiation Brilliantly. <http://blog.blackswanltd.com/the-edge/bridging-the-gap-why-hostage-negotiation-is-successful-in-business>

Kahneman, Daniel. (2011). Thinking, Fast and Slow.

Mickolus, Edward F. (1980). Transnational Terrorism: A Chronology of Events.

Melik, James. (2012). Hostage Negotiation Skills 'Good for Business'. BBC News. <https://www.bbc.com/news/business-20391674>

Miller, Laurence. (2005). Hostage Negotiation: Psychological Principles and Practices.

Moses, Russell. (1996). Freeing the Hostages.

Owen, Roberts B. (1985). American Hostages in Iran

PON STAFF (2018). 10 Negotiation Training Skills Every Organization Needs. PON - Program on Negotiation at Harvard Law School. www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-training-daily/negotiation-training-skills/

PON STAFF (2018). Advanced Negotiation Strategies and Concepts Using Negotiation Examples from Real Life: Hostage Negotiation Tips for Business Negotiators. PON - Program on Negotiation at Harvard Law School.

www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/hostage-negotiation-tips-for-business-negotiators/

PON STAFF (2018). What Is Crisis Management in Negotiation? PON - Program on Negotiation at Harvard Law School.

<https://www.pon.harvard.edu/daily/crisis-negotiations/crisis-management-negotiation/>

PON STAFF (2018). BATNA and Other Sources of Power at the Negotiation Table. PON - Program on Negotiation at Harvard Law School.

www.pon.harvard.edu/daily/batna/negotiation-skills-three-sources-of-power-at-the-bargaining-table/

PON STAFF (2018). How to Deal with Threats: 4 Negotiation Tips for Managing Conflict at the Bargaining Table. PON - Program on Negotiation at Harvard Law School.

www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/how-to-deal-with-threats/

PON STAFF (2018). In This Greece Crisis Negotiation, Tough Conditions May Have Affected the Deal.” PON - Program on Negotiation at Harvard Law School.

www.pon.harvard.edu/daily/crisis-negotiations/in-greece-crisis-negotiation-tough-conditions-may-have-affected-the-deal/

PON STAFF (2018). Negotiation Examples: How Crisis Negotiators Use Text Messaging. PON - Program on Negotiation at Harvard Law School.

www.pon.harvard.edu/daily/batna/with-no-good-batna-police-negotiators-accept-texts/

PON STAFF (2018). Police Negotiation Techniques from the NYPD. PON - Program on Negotiation at Harvard Law School.

www.pon.harvard.edu/daily/crisis-negotiations/crisis-negotiations-and-negotiation-skills-insights-from-the-new-york-city-police-department-hostage-negotiations-team/

Puchol, Luis. (2005). El Libro de la Negociación.

Ryan, Holly. (2017). Business Tips from a Hostage Negotiator. NZ Herald

https://www.nzherald.co.nz/business/news/article.cfm?c_id=3&objectid=11889025

Salinger, Pierre. (1981). America Held Hostage: The Secret Negotiations.

Shaikh, Ayaz R. (1992). A Theoretic Approach to Transnational Terrorism

Sloan, Stephen. (1980). Responding to the Terrorist Threat

Smith, Jacquelyn. (2016) Former FBI Hostage-Negotiation Trainer Shares 6 Tricks for Getting People to Do What You Want. Business Insider.

www.businessinsider.com/fbi-hostage-negotiation-trainer-explains-how-to-get-people-to-do-what-you-want-2016-9.

Entrepreneur Staff. (2016) FBI Hostage Negotiation Tactics You Can Use Every Day. Entrepreneur.

www.entrepreneur.com/article/284836.

Topel, David J. (2009). Hostage Negotiation in Colombia and the Farc: Deconstructing the Problem.

Transgesa Staff. (2016). Aprende a Negociar Como El FBI - Blog De Transgesa. Transgesa

<http://www.transgesa.com/blog/aprende-negociar-fbi/>

Voss, Chris. (2016). Never Split the Difference.

Zartman, William. (2004). Negotiating with Terrorists.