

La negociación es una disciplina que tiene su desarrollo sistemático en las dos últimas décadas del siglo pasado, por ello es una materia que actualmente se encuentra en plena evolución.

Si bien el hombre, desde que el mundo es mundo, viene interactuando o negociando con sus congéneres el éxito que cada uno obtenía en el proceso negociador dependía en gran medida de su habilidad innata para ello.

Sí bien es posible encontrar algunos libros de negociación anteriores a 1980, estos no son sistemáticos y solamente dan recomendaciones o recetas, que no necesariamente son aplicables en cualquier situación.

El primer autor que desarrollo un método sistemático de negociación fue [Gerard Nierenberg](#), al que siguieron una avalancha de otros autores en esos veinte años. La disciplina de Negociación está siendo incorporada, en los últimos siete años, en muchas carreras de grado en maestrías como un reconocimiento de lo necesaria que resulta para el ejercicio profesional y además en las carreras que aún no se la incorporado los alumnos se inscriben masivamente por entender que la necesitan para no quedar en desventaja.

Aplicación en casos críticos

En virtud de este desarrollo de la negociación comenzó a ser considerada en las situaciones críticas, tal como son las tomas de rehenes y así se comenzó a tratar de resolver este tipo de incidentes por este método más pacífico y evitando tener que lamentar pérdidas o lesiones humanas (rehenes, agentes de seguridad y hasta los mismos rehenadores) ni materiales. En muchas de las situaciones los resultados fueron positivos por lo que se justifica su implantación.

Si bien cada negociación que se hace es diferente a cualquier otra una adecuada preparación en la temática nos colocará en una mejor posición para enfrentar nuevos procesos.

Esto nos lleva a considerar que el negociador ideal está basado en su capacidad profesional que tiene tres parámetros, que son:

- ? La habilidad e inteligencia natural, que es la que tiene la persona como don de la naturaleza.
- ? La experiencia concreta en el campo específico o asimilable a éste, que es la práctica realizada por la persona en materia de negociación de crisis o situaciones con potencial violencia y tensión.
- ? La capacitación (formación, especialización, profundización), la investigación y el entrenamiento en la materia de negociación crítica.

La combinación de estos tres conceptos nos da el nivel (volumen) del negociador profesional en situaciones críticas, tal como lo visualizamos en la ilustración 1. El negociador debe tener una formación apropiada, transformándose en un especialista profesional, pues lo que se está negociando es algo que tiene un valor invaluable: la vida.

Pero estos no son los únicos factores que deben tenerse para lograr buenos negociadores profesionales, sino que hay otro sinnúmero de aspectos que pueden estar influenciados o perfeccionados por los tres ya citados, tal como lo podemos observar en el cuadro 1.

Cuadro 1. Características del Negociador de Crisis

Aspecto	Influencia o perfeccionamiento		
	Habilidad e inteligencia natural	Capacitación, investigación y entrenamiento	Experiencia
Responsabilidad	Sistema de valores parental o social	Crea o refuerza	Refuerza el sentido del deber
Motivación, interés	Incentivos de progreso personal	Creación de expectativas	Posibilidad de crecimiento
Tolerancia a soportar fuertes tensiones	Personalidad	Control mental, serenidad	Conocimiento práctico
Objetividad, análisis	Abstracción de las personas	Instrucción y análisis de neutralidad	Capacidad de evitar reacción
Proactividad, sinergia	Proactividad	Impulso imparcial hacia objetivo	Práctica de prueba y error
Paciencia	Personalidad	Conocimiento de las etapas y tiempos	Saber esperar
Capacidad de trabajo, resistencia	Estado físico y psíquico	Organización de labor	Saber a que se enfrenta con claridad
Vocación profesional	Personalidad	Orientación	Experimentación
Vocación de servicio	Disposición a ser útil	Ayudar eficazmente	Respuesta satisfactoria
Trabajo en	Personalidad	Organización de	Experimentación

equipo		labor	
Adaptabilidad, flexibilidad, cambio	Personalidad	Saber opciones y consecuencias	Variabilidad de situaciones
Creatividad	Personalidad	Instrucción	Práctica
Confiabilidad	Credibilidad, carisma	Ganarla técnicamente	Práctica
Celeridad de reacción	Inteligencia	Conocimiento	Práctica
Humanitarismo	Sistema de valores parental y social	Derechos fundamentales	Práctica y consecuencias
Cordialidad	Personalidad	Empatía	Práctica
Decisión con riesgo y incertidumbre	Personalidad	Conocimiento de opciones	Práctica
Audacia	Personalidad	Conocer limitaciones	Práctica
Confidencialidad	Personalidad	Conocer ventajas	Práctica
Equidad	¿?	Conocer variables	Práctica
Seriedad, imagen	Personalidad	Enfoque	Práctica
Intuición	Personalidad	Saber aplicarla	Práctica

Con se ve los factores para tener un adecuado negociador profesional en situaciones críticas son muchos, esto nos lleva a preguntarnos ¿de dónde obtener adecuados negociadores para administrar las crisis? Y esto conlleva a la respuesta que para disponer de un negociador ideal debemos formarlo especialmente, tratando de no contaminarlo con otras disciplinas o formaciones, que en algunas situaciones pueden llegar a ser contraproducentes.

Però la formación de especialistas puede demandar un par de años como mínimo, y esto nos lleva a otro interrogante: ¿Cómo solucionamos esto en forma más o menos inmediata? Es formando al negociador de crisis adaptándolo desde personas que tengan experiencia y formación adecuada para ello. Ver ilustración 2.

Lo primero que tenemos que hacer para lograr la finalidad de tener un negociador profesional es evaluar si su perfil psicológico es el apropiado, para luego darle una formación que acorde a lo requerido –que tenga la menor influencia de otros antecedentes– y luego de ello proceder al entrenamiento específico.

De esto surge que si desea trabajar responsablemente en el desarrollo de un servicio de negociación de situaciones críticas, deben seguirse los tres pasos antes señalados, dado que quienes están disponibles no necesariamente son los mejores, y por más experiencia que se posea sin no existe una sólida formación teórica y práctica las posibilidades de error se pueden estar pagando nada menos que con la vida. Aquí no cabe aprender por prueba y error.

Formación requerida

Para formar negociadores en situaciones críticas, es menester una muy sólida formación en negociación, que se obtiene con una extensa capacitación (600 horas) que contempla disciplinas tales como:

- ? Negociación
- ? Administración de conflictos
- ? Administración de información
- ? Teoría de la decisión
- ? Administración de situaciones Críticas
- ? Psicología (aspectos humanos, conducta, comportamiento, etcétera)
- ? Comunicación
- ? Programación Neurolingüística
- ? Derecho Fundamental y Penal
- ? Táctica y estrategia

La persona que seleccione desempeñarse como negociador debe ser adecuadamente formada, entrenada y debe tener continuidad en su labor dado que está desarrollando una de las funciones más delicadas donde la improvisación ni la experimentación son peligrosísimas por tratarse de la vida de las personas en momentos que son críticos.

La negociación –especialmente en crisis– es una disciplina que está en sus comienzos, y como tal no puede ser evaluada en su desempeño por la sociedad por no tener parámetros y por ello se corre el riesgo de que personas no cabalmente formadas se desempeñen en esas labores con suerte diversa. Esta es una cuestión muy compleja que maneja asuntos de extrema gravedad para las personas. A nadie se le ocurriría pedir a un enfermero para operar una peritonitis, ni siquiera a un médico clínico, sino que se buscaría a un cirujano especializado en ese tipo de afección. En este tipo de negociación debe hacerse lo mismo con el negociador.

La adecuada formación y equipamiento de negociadores especializados en situaciones críticas es una inversión muy económica en comparación de la que requiere el equipo táctico.

La única línea de negociación que es eficaz para este tipo de incidentes es la desarrollada por la escuela de Negociación Racional o Adaptativa, por dar una respuesta mucho más realística y brinda una metodología sistemática basada en los seis pilares de la negociación:

- ? Poder negociador (capacidad de influencia que consta de 130 poderes)
- ? Información (conocimiento de situación, afectados, y relevamiento de necesidades, intereses, deseos, objetivos, etcétera)
- ? Tiempo (administración ventajosa del mismo)
- ? Unidad (coordinación en un único frente)
- ? Filosofía (estilo negociador, comportamiento, objetivos, valores, ética, etcétera)
- ? Organización (preparación, forma de labor, orden, sistematicidad, soportes)

Aspecto filosófico central

El fin principal de una negociación donde se puedan encontrar en juego vidas de personas inocentes tomadas como rehenes, por rehenadores, es tratar de preservar sus vidas, pero también evitar que los delincuentes escapen una vez que están cercados.

Si bien preservar las vidas de los inocentes es un fin fundamental, también es cierto que si cada vez que alguien que está en proceso de un delito y se le flanquea el paso por estar escudado con rehenes, ello incentivaría a que otros delincuentes procedieran de igual manera en hechos futuros por la debilidad que ello implicaría. Por lo existe un difícil equilibrio entre preservar vidas y Ley, y las pautas deben emanar de la sociedad.

La negociación en este tipo de situaciones críticas está basada en una metodología y en una concepción de negociación que esquematiza la situación para tratar de lograr el mejor resultado para las víctimas, la sociedad, los involucrados y los delincuentes.

La finalidad no es la de derrotar o destruir a los delincuentes, sino la de liberar a los rehenes por lo que la filosofía es que los rehenadores puedan tener una salida en que no queden fuera de protección y que se le garanticen sus derechos y que dentro de las circunstancias queden lo más satisfechos por su situación.

Debemos señalar que no se trata de una negociación con finalidad terapéutica sino que tiene la misión de hacer avances con los rehenadores para que cometan el mínimo nivel de acciones indeseables.

La idea central de la negociación es la de resolver pacíficamente el incidente, dado que la forma violenta entraña grandes riesgos.

Primeros momentos

En los primeros momentos del incidente las fuerzas policiales son las que cercan el lugar y de alguna manera son las que comienzan la negociación con los rehenadores, por ello deben tener alguna preparación para tratar de resolver la situación de la forma más conveniente posible. Los primeros momentos del incidente suelen ser los más críticos y allí no estará aún el equipo negociador, por lo que el tramo más difícil debe ser enfrentado con alguien entrenado de alguna manera. Para hacer un paralelismo en salud los primeros que atienden a un accidentado son los paramédicos, que además no suelen trabajar en condiciones ideales. Por ello los responsables a cargo del incidente deben tener una adecuada preparación básica en la temática para poder actuar en forma apropiada.

Sí la situación se prolonga y se requiere el concurso de negociadores especializados en la administración de situaciones críticas, el responsable debe anunciar a los rehenadores que:

- ? están rodeados por fuerzas policiales
- ? esta camino el Equipo Negociador en Situaciones Críticas, que es el único responsable en dialogar con ellos y tomar decisiones durante la etapa de la negociación
- ? se cortan todas las vías de comunicación y quedará habilitada una única con los negociadores

Una vez que hayan llegado los negociadores especializados al lugar de la crisis, el responsable de la situación hasta ese momento se subordinará al equipo negociador, y le informará a los rehenadores el cambio en tal circunstancia.

Los negociadores deben tratar de comenzar el diálogo apenas estén en condiciones de poder hacerlo, pero para ello deben recibir un informe de la situación que, de acuerdo a la información que se disponga, describirá:

- ? Descripción física del lugar (planos, elementos con que cuentan los rehenadores, etcétera)
- ? Armamento de rehenadores
- ? Detalle de rehenes (nombres, sexo, edades, inconvenientes de salud, etcétera)
- ? Composición y situación de las fuerzas policiales (incluidos grupos de irrupción)
- ? Bloqueos de acceso o salida
- ? Detalle de rehenadores (nombres, sexo, edades, inconvenientes de salud)
- ? Demandas de los rehenadores
- ? Amenazas realizadas
- ? Acciones ya desarrolladas
- ? Cómo se llegó a la toma de rehenes
- ? Posibilidades de cumplir con las demandas
- ? Otros datos importantes
- ? Situación de los medios de tipo periodístico

- ? Familiares o allegados de las víctimas y de los rehenadores que están en las cercanías y forma de poder contactarse con ellos

Consideraciones finales

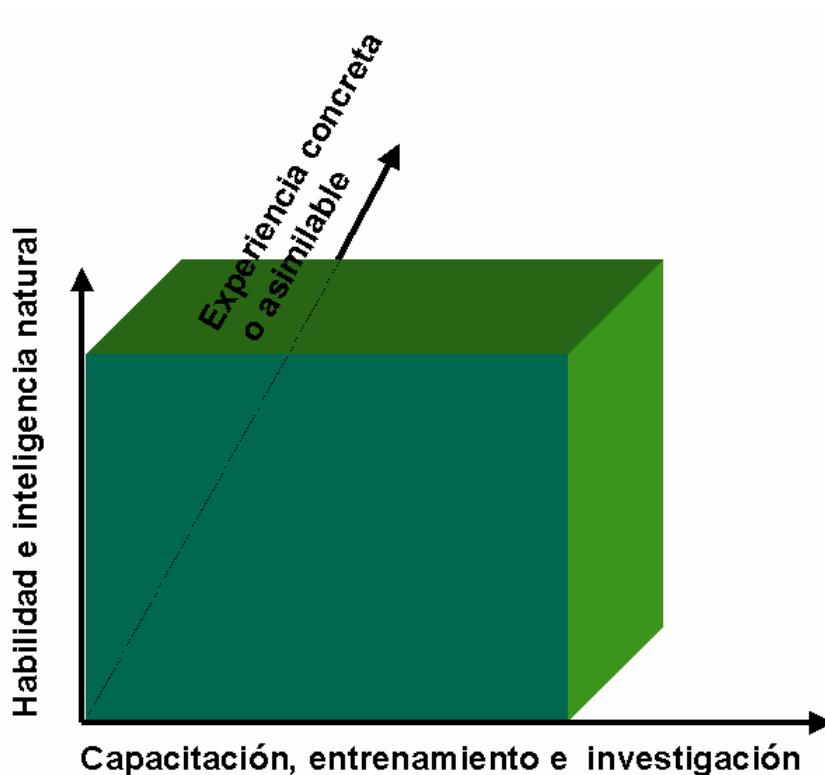
La idea central de la negociación está entre la disyuntiva de resolver pacífica o violentamente la situación. Las fuerzas de seguridad deben estar preparadas para hacerlo de ambas formas, dado que si la primera –la negociación– es imposible o muy extensa (por circunstancias o por los involucrados) debe aplicarse la segunda –respuesta táctica– en forma profesional.

La preparación y el entrenamiento de las personas que deben enfrentar situaciones tan complejas y delicadas debe hacerse con la máxima seriedad, dado que las cuestiones que están en juego así lo ameritan.

No debemos olvidarnos que lo fundamental de esta parte de la administración pacífica de la situación crítica está en la NEGOCIACIÓN, y en ello debe estar concentrada y profundizada toda la formación y entrenamiento de los responsables.

La cuestión está no es adaptar o improvisar sino en formar y entrenar en esta nueva disciplina.

1. Capacidad profesional



AUTOR: MIGUEL ANGEL MARTIN
www.negocyar.com.ar
Revista N° 1 – Marzo 2005

El autor se responsabiliza de las opiniones vertidas en el presente artículo y autoriza expresamente su publicación, reservándose los derechos de autor, los cuales le pertenecen en exclusividad.