

El perfil del negociador

Habitualmente y de una manera inadvertida, en algún momento del día, todos recurrimos a la negociación. Cuando regateamos el precio de algo que deseamos adquirir, cuando pactamos un acuerdo laboral, o simplemente cuando polemizamos que haremos en éstas vacaciones con nuestra familia.

Habitualmente y de una manera inadvertida, en algún momento del día, todos recurrimos a la negociación. Cuando regateamos el precio de algo que deseamos adquirir, cuando pactamos un acuerdo laboral, o simplemente cuando polemizamos que haremos en éstas vacaciones con nuestra familia.

Todos conocemos desde esta perspectiva el "arte de la negociación" de una manera muy peculiar. Pero en lo cotidiano, por lo general actuamos de manera intuitiva; algunos lo hace de una manera natural y obtienen muy buenos resultados, otros deben realizar un gran esfuerzo para alcanzar lo que se proponen. Algunos son más espontáneos que otros, pero considerando el mundo actual todos llevamos instintivamente un negociador dentro, es más es un ejercicio que aprendemos desde pequeños.

"Trato Hecho". Son las palabras mágicas que cierran cualquier pacto cuando estamos de acuerdo. Pero negociar en ésta condiciones, de una manera tradicional aún para aquellos que hacen de esto su oficio, como políticos, abogados, comerciantes, etc., y aun para aquellos que ejercen la mediación como método alternativo de resolución de conflictos, es una faena que no tiene parangones con la actividad del Negociador de Rehenes. A nadie le resulta agradable negociar en condiciones apremiantes, problemáticas o complejas; las cosas se ponen difíciles cuando negociamos al borde de la disputa, y ni hablar si el conflicto ya está en curso.

Es verdad, nadie disfruta de las discusiones cuando se tornan agresivas y hostiles. El negociador de rehenes, debe lidiar en éste campo, allí donde nadie quiere batallar. El perfil del negociador, es una cuestión delicada cuando debemos seleccionar personas que tendrán a su cargo la responsabilidad de salvar vidas a través de su intervención y sus habilidades de comunicación, o colaborar en gran medida al decidir sobre la muerte de un sospechoso cuando se resuelve utilizar la fuerza letal.

Un negociador puede ser un individuo que salve vidas o un arma tan letal como los mismos sospechosos si comete un solo error, sin perjuicio de las consecuencias gravísimas que puede acarrearle una función que tiene en sí un elevado riesgo de vida o de sufrir efectos perjudiciales no solo físicos sino también psíquicos.

En mi opinión, la selección de futuros negociadores debe ser una tarea tan escrupulosa como sea posible y antes de habilitarlo es necesario analizar y entender que negociar en este campo es un compromiso íntegro de principios, no solo estratégicos y tácticos, sino también humanos, morales y

éticos. No será su oficio el negociar objetos, su labor es la de negociar vidas. En este campo tiene tanta responsabilidad quien desarrolla esta especialidad como quien tiene a su cargo la selección de los futuros negociadores.

El equipo negociador deberá conocer, a través de las prácticas y la experiencia, cuáles son las capacidades de cada uno de sus miembros para cada tipo de crisis, conocer cuáles son sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado por un equipo de trabajo bajo condiciones de gran presión.

De nuevo debo recurrir a la sabiduría del gran estratega chino Sun Tzu, cuando sentencia ... "Por tanto os digo: Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo; en cien batallas, nunca saldrás derrotado. Si eres ignorante de tu enemigo pero te conoces a ti mismo, tus oportunidades de ganar o perder son las mismas. Si eres ignorante de tu enemigo y de ti mismo, puedes estar seguro de ser derrotado en cada batalla".

En alguna medida un negociador de rehenes deberá poseer éstas habilidades:

- * Fluidez verbal.
- * La aptitud de escuchar activamente.
- * Inteligente.
- * Tolerante.
- * Emocionalmente estable.
- * Maduro.
- * Orientado en sus objetivos.
- * Espíritu de equipo.
- * Capaz de trabajar bajo situaciones de tensión.

Veamos entonces cuáles son las características de esas cualidades del hombre que tiene a su cargo una de las labores que está entre las más estresantes según la doctrina policial:

Fluidez Verbal:

Esta condición exige que el futuro negociador tenga habilidades para comunicarse bajo presión. El estrés que se genera en una negociación puede (y de hecho así ocurre según nuestra experiencia) bloquear el pensamiento racional y por ende la persona que tiene la responsabilidad de llevar a cabo la negociación pierde eficacia comunicacional.

El negociador debe encontrar opciones para generar las "respuestas adecuadas" de modo tal de bajar la tensión de su interlocutor sea un secuestrador, un tomador de rehenes, un terrorista por ejemplo, o bien la capacidad de generar alternativas que permitan levantar el ánimo de un suicida. El negociador debe tener siempre a mano una respuesta, que además, debe ser "apropiada" a las condiciones bajo las cuales se desarrolla el diálogo, para de este modo evitar que ocurran situaciones inesperadas. Estas respuestas "apropiadas" no son libradas al azar, sino que precisan una rapidez de concepción no habitual en el resto de las personas, para evitar decir palabras que puedan generar más violencia, porque influyen tanto en la conducta como en el inconsciente del sospechoso.

La Fluidez Verbal hace referencia a que el negociador debe poseer la

capacidad de utilizar un lenguaje moderado, hablando claramente de modo tal que suavice la tensión, disminuya la adrenalina y aporte los elementos necesarios para permitir por ejemplo "ablandar las demandas" de los captores, tarea que no es nada fácil cuando el interlocutor sufre alguna patología o trastorno psíquico y que se dificulta aún más cuando la capacidad de raciocinio de los sospechosos se ha visto disminuida por la frustración que sufren al encontrarse en una situación que les resulta dificultoso controlar; o con un psicópata que goza inclusive de su propia torpeza o desea ser asesinado a manos de las autoridades.

También encuadra dentro de este concepto la rapidez de concepción para responder a petitorios a veces no del todo coherentes, o inventar historias creíbles para apoyar operaciones tácticas.

El negociador, cuando trabaja "cara a cara" se encuentra expuesto a un alto riesgo de vida para sí, sumado a esto la responsabilidad que recae en su figura, más la tensión de saberse observado por todo un equipo que depende de su trabajo, la presión de la opinión pública, la virtual dependencia de los rehenes o secuestrados de su eficacia comunicacional para salvarles la vida hacen que el estrés, la tensión y la presión a que está sometido disminuyan notablemente sus dotes para comunicarse con claridad, con calma y con precisión.

La Fluidez Verbal, también hace referencia a que el Negociador debe conocer el "lunfardo delictivo" para poder interpretar el diálogo con individuos asociales; de ahí que deba evaluarse concienzudamente su experiencia como policía y sus destinos previos, sobre todo con preferencia a tareas operativas en la calle e investigativas. Desconocer palabras tan sencillas como "dame birra, fuiste vieja, la yuta, etc." puede ser fatal para intentar conducir y llevar adelante una negociación. Quedarse sin respuestas o dar contestaciones inapropiadas pueden determinar una acción que ponga en serio riesgo la vida de las personas.

Saber Escuchar:

Este requisito hace referencia a la cualidad de saber indagar cuál es el conflicto subyacente en una crisis, que a veces no queda expuesto de un modo claro a través de las palabras cuando se está negociando en una situación de tensión. Saber escuchar entonces, hace referencia a la perspicacia y sagacidad que debe tener el negociador para percibir de un modo claro, cuál es la intención de la persona al formular alguna petición o demanda, o cual es en esencia el conflicto interno que tiene alguien que por alguna razón pretende quitarse la vida (que en ocasiones hasta él mismo desconoce).

De un modo más exacto, la doctrina mundial acepta que un buen negociador no es precisamente un buen hablador sino alguien que puede escuchar más allá de las palabras.

Debe tener la intuición suficiente para dilucidar que cuando el sospechoso demanda "La presencia de un Juez", por ejemplo, no está haciendo otra cosa que pedir las "garantías suficientes de legalidad" porque teme no se cumplan los pactos o sea atacado por la policía. Un suicida que afirma entregarse "si viene su esposa", tal vez no tenga otra intención que suicidarse en su presencia para dejarle el remordimiento.

Es necesario entonces que el negociador tenga la capacidad peculiar de percepción y comprensión, que en la jerga policial se denomina "olfato" y no es otra cosa que el instinto y la experiencia en el trato con personas en situaciones de crisis; características éstas que permitirán descubrir cuáles son las verdaderas intenciones de los sujetos al formular sus reclamaciones o demandas.

En suma es la capacidad innata o adquirida de poder percibir a través de un diálogo confuso, tenso, cargado de emoción y mordacidad; cuáles son las "Necesidades, Intereses, Deseos u Objetivos" que tiene el sospechoso, que en la mayoría de los casos deben poder diferenciarse de las "Posiciones". El negociador debe poder interpretar en una posición o demanda determinada cuál es el verdadero interés, para de ahí en más formular una estrategia de negociación que aunque no la satisfaga por ser un elemento "no negociable" permita compensarla, o bien, conociendo cuáles son los objetivos que puedan tener los secuestradores, adelantarse y acomodar eficientemente esa situación para explotarla en beneficio de la negociación, sea liberando rehenes, sea obteniendo alguna concesión que conduzca a la resolución satisfactoria del conflicto, sin poner en riesgo la vida de las personas. Este es un factor de primordial importancia para conducir adecuadamente cualquier negociación, ya que el mínimo detalle que el negociador no sepa captar, pase por alto o minimice, en atención a su aparente poca influencia, puede determinar el estancamiento definitivo de la contienda.

Con igual valor en importancia; encuadra dentro de este concepto; la necesidad de que el negociador conozca los "códigos" en los que se mueven los elementos del hampa en cuanto a sus valores y patrones conductuales, ya que el factor más fluctuante en éstas crisis lo constituye la naturaleza del propio ser humano, sea un psicópata, un terrorista o un delincuente común. De ahí la necesidad de que el futuro negociador tenga un mínimo de experiencia en el trato con delincuentes. Saber escuchar entonces hace referencia a que el negociador tenga la aptitud de comprender cuál es el conflicto potencial, a veces solapado tras una actitud determinada, para poder manejar una situación crucial y saber conducirla según la cultura de su interlocutor.

El tercer aspecto de éste requisito se refiere a la capacidad de actuar con la tranquilidad suficiente para captar sonidos de fondo, sin dejar de atender la negociación propiamente dicha. No se trata solamente de tener buen oído, sino la aptitud de atender simultáneamente a detalles sumamente útiles para el equipo táctico y de inteligencia; sobre todo en los casos de secuestros, porque ello puede indicar el lugar del confinamiento. Así por ejemplo en la negociación con un suicida, llevada a cabo por el G.R.I.S., el mismo fue localizado en el radio céntrico por el ladrido de un perro que el negociador identificó a través del teléfono.

Inteligente:

La rapidez de concepción es un requisito indispensable. Poder formular sobre la marcha una estrategia cuando se trabaja en situaciones de tensión es una habilidad que pocas personas tienen. Esta es una ocupación de gran dificultad operativa. Es requisito indispensable que el negociador piense con

serenidad en situaciones apremiantes, debe ser inventivo y creativo. No solo tiene que conocer los conceptos indispensables del Gerenciamiento y Administración de Crisis, sino manejarlos con practicidad, fluidez y solvencia operativa. Debe conocer con precisión cuáles son las funciones del equipo negociador, cuales son las responsabilidades y tareas de cada uno, las facetas operativas necesarias para llevarlas a cabo, la tendencia en los diferentes tipos de crisis, la clasificación de los incidentes y captores, las variaciones conductuales de cada personalidad, más las opciones y posibilidades tácticas y adecuar todo ello en la rápida concepción de una estrategia aplicable y que a su vez de resultados aceptables y evite la pérdida de vidas.

Poseer la facultad de concepción es identificar y estudiar los problemas, analizar alternativas y tomar decisiones; una faena que desarrollará a cada instante, que exige de suyo una inteligencia apropiada y la capacidad de llevar la práctica las posibles soluciones.

La actividad del negociador se dirige a atenuar el nivel de agresividad y tensión de los secuestradores, ganarse su confianza, facilitar el desgaste psicológico, posibilitar el paso del tiempo para estructurar un plan adecuado. Debe ser hábil para planificar estrategias y capacitado en técnicas de comunicación, sobre todo con elementos antisociales, pero también con personas que tienen complejos problemas personales, familiares, etc.

Tolerante:

Los conflictos de este tipo se caracterizan por causar en las personas un derrumbe de las habilidades para solucionar sus problemas. Tanto los causadores y las víctimas se enfrentan con una situación sumamente inadecuada para pensar con la claridad que es necesaria. Aquel que vivencia una crisis, tiene un punto de vista inclusive alejado de la realidad, y en cierto modo no percibe que lo más crítico del problema a veces no es el problema mismo, sino que se siente incapaz de tratar con las circunstancias angustiantes que enfrenta en ese período. Este concepto es válido para cualquier situación con rehenes, suicidio, atrincheramiento de sospechosos armados y peligrosos, y con alguna reserva en los secuestros, incidentes terroristas y carcelarios donde puede haber una planificación previa o casos de psicópatas y otros perturbados mentales donde el raciocinio ya está afectado de antemano.

El caso es que la tensión que se genera en estos episodios desborda cualquier capacidad de razonamiento lógico en cuanto al comportamiento y genera estrés. El negociador también sufre esa tensión, pero en este caso no puede dejarse atrapar por las emociones. A diferencia del resto de las personas involucradas, un negociador supone un individuo preparado para lidiar con situaciones complejas, problemáticas y debe saber encontrar una salida a cada cuestión. Además de eso su objetivo principal es socorrer a las persona para que puedan hacer frente a la crisis, lo cual incluye el control de los sentimientos o los componentes subjetivos de la situación e iniciar el progreso de la solución; por tanto debe, en este sentido, ser una persona tolerante, comprensiva, y aparecer como alguien confiable.

Al tratar con individuos antisociales, aún cuando sea ofendido o soporte

amenazas serias de vida tanto sobre la suya como la de los inocentes, debe ser flexible, respetuoso y contemporizador. La meta principal de la negociación en crisis es disminuir los niveles de adrenalina, para lo cual un carácter amigable y cortés es preciso para ayudar a las personas a pensar con claridad y objetividad.

La Tolerancia, que es propia de las virtudes de la templanza y la prudencia se verá influenciada sin dudas por las emociones. Ser tolerante implica entonces tener el suficiente temple para no dejarse influenciar por sus emociones naturales (frustración, ira e incluso el miedo) y no cometer errores al decidir llevar a cabo una acción que involucre el uso de la fuerza letal. Al decidir una acción de éste tipo, debe desprenderse de cualquier sentimiento personal. Véase pues que estamos hablando de dotes que transponen la esfera de lo meramente legal, para adentrarse en lo ético, lo moral y nuestra fe cristiana. El negociador, junto a su equipo, tienen en éstos incidentes el poder suficiente, dentro de la legalidad, para decidir sobre la vida o la muerte de una persona.

Al tratar de solucionar un conflicto de tales características donde la vida de las personas está en juego o donde un individuo seriamente comprometido con un delito previo le apunta directamente con un arma para amedrentarlo, debe ser un individuo sumamente tenaz, valiente y a su vez condescendiente. La Paciencia es entonces un elemento de la personalidad que no puede faltar en el perfil de un buen negociador. Cuando está negociando, debe mantenerse atento, ser cuidadoso y metódico en su proceder.

La impaciencia, la ansiedad y el nerviosismo atentan contra estas cualidades.

Emocionalmente Estable:

La Negociación envuelve distintos grados o márgenes de decisión racional, procesos psicológicos y factores emocionales. El producto de una negociación es consecuencia de esos elementos que impresionan tanto la psiquis como los sentimientos de las personas. En muchos casos, los mayores determinantes para alcanzar una "óptima" solución lo constituyen los factores intelectuales o los emotivos. Es cierto, quienes negociamos sabemos que alcanzaremos soluciones eficaces en tanto y en cuanto hagamos comprender una situación determinada a los causadores, como cuando llegamos a sus sentimientos; esto último en aquellos incidentes donde lo emotivo es el desencadenante principal de la crisis.

Comprender la parte "racional" de algunos problemas es relativamente sencillo y factible. Interpretar lo "psicológico y emocional" de los seres humanos es una operación un tanto más compleja. No entender estas necesidades y parámetros emocionales es la raíz del fracaso de muchas negociaciones. Pero a su vez, quien está involucrado en la negociación debe manejarse bajo límites de moderación de sus propias sensaciones para no comprometer su sensibilidad, deteriorarse o encender su estado de ánimo. Es decir debe tener una percepción neutral del problema, aún metiéndose de lleno en él.

Esta es la capacidad entonces de permanecer objetivo e imparcial bajo las presiones emocionales y atemperar sus consecuencias.

Se ha reconocido internacionalmente que el trabajo del negociador, juntamente con el del francotirador y el hombre de punta pueden ser los más estresantes dentro del concepto de los Grupos Especiales. Esto se traduce en la frecuencia de problemas físicos y psicológicos que sufren con el tiempo. El Negociador debe contener en su rutina de trabajo a gente peligrosa y seres insensibles a la vida de las personas y que son muchas veces hostiles por naturaleza. Además, se les pide que sean tolerantes inclusive cuando se enfrentan con oponentes beligerantes.

La estabilidad emocional también debe expresarse cuando se formulan planes para la resolución de las crisis, para no actuar con apresuramientos en la solución del conflicto, no importa cuánta agitación y conmoción cause el episodio, los negociadores deben mantener sus cualidades incólumes. Esta cualidad precisa de una importante cuota de adaptación emocional y represión de sentimientos básicos. Cuando nos referimos a las situaciones no negociables, decíamos que ... "Un equipo de negociación bien entrenado, debe estar preparado para asumir que algunas veces los conflictos toman otras escalas, el escenario se carga de enojo, frustración, resentimiento, desconfianza, hostilidad y puede haber violencia que de algún modo escape a su control y una persona muera, y en estos casos sin duda una sensación de incompetencia invadirá la atmósfera de quienes tienen la responsabilidad de negociar"... Sobrellevar estas situaciones frustrantes requiere de estabilidad emocional.

Las emociones propias de la naturaleza humana, juegan un papel innegable en el desarrollo de la negociación, pero más aún en el comportamiento del negociador por las secuelas que puede acarrearle posteriormente si no sabe manejarlas adecuadamente o encuentra un modo de descargar su tensión. Este es el punto más difícil porque los prejuicios en la mayoría de las organizaciones desaniman la expresión abierta de sentimientos negativos personales. Así los intensos conflictos emocionales internos no son regularmente expresados y racionalizados como parámetros sustantivos y con el tiempo pueden disminuir notablemente las condiciones óptimas que se requiere para el ejercicio de este puesto.

Maduro:

Este aspecto no sólo hace referencia al hecho de haber alcanzado una edad promedio requerida en los requisitos de incorporación. Es necesario contar con experiencia laboral y experiencia de vida, porque el negociador en alguna medida soluciona problemas con los que la gente no puede lidiar. Es necesario tener dotes de un individuo reflexivo, prudente, moderado, práctico y experimentado en la solución de problemas delictivos, familiares, sociales y conductuales.

Orientado en sus objetivos:

Este aspecto se refiere a que el futuro negociador debe asumir con claridad cuál es la especialidad que alcanzará y que ello implica asumir un riesgo que sobrepasa la actividad normal del resto del personal policial.

El negociador se ve expuesto en su trabajo rutinario a una serie de peligros que van desde el estrés, el shock postraumático, y fundamentalmente el riesgo de vida. Negociar cara a cara, es simplemente exponerse sólo, sin armas, con la sola protección de un chaleco antibalas a un individuo que

puede atentar contra su vida.

Este requisito implica tener una claridad de objetivos, pues no se trata de una actividad meramente peligrosa. En los niveles de riesgo, catalogados internacionalmente, alcanza el grado 3 y 4 respectivamente categorizadas como de Alto y Altísimo riesgo, las posibilidades de muerte o lesión severa se encuentran por encima del 65%.

La falta de claridad en los objetivos personales al encarar una actividad de esta naturaleza se traduce en audacia o temeridad.

Espíritu de equipo:

Requisito indispensable para cualquier Grupo Táctico.

Capaz de trabajar en situaciones de tensión:

Cuando una persona es sometida a rigurosas situaciones de tensión o por un largo periodo de tiempo, y no está adaptado a sufrir estas condiciones emocionales, aparecen en el comportamiento del individuo problemas físicos y psíquicos a corto, mediano o largo plazo, por lo común alteraciones de la conducta, del sueño, de la salud inclusive con agotamiento prematuro, dolores de cabeza, problemas digestivos, etc.

Sin embargo el auto-control (que no es despreocupación), la habilidad para balancear entre los problemas propios del trabajo y una vida cotidiana normal, son signos de una destreza conductual que permite sobrellevar adecuadamente condiciones laborales de gran riesgo.

Sin perjuicio del apoyo psicológico adecuado que deberá recibir, propio de la tarea que desempeña, es importante que el negociador tenga un pleno dominio de sus propias emociones, sentimientos y vulnerabilidades para evitar caer presa del estrés.

Estas condiciones normalmente se adquieren con el tiempo y el entrenamiento, moderando su conducta ante las crisis vitales inesperadas en las que se verá envuelto, pero son ineficaces si no se posee el temple suficiente para hacer frente a problemas de seguridad de elevada complejidad y diversidad que requieren decisiones lógicas, razonables y razonadas.

Deben entonces realizarse ejercicios (simulacros) de la más diversa índole, y evaluar de qué manera influyen estos acontecimientos. En su conducta: a través del seguimiento psicológico adecuado para prevenir problemas posteriores y estrés laboral. En sus decisiones: para evitar caer presa de turbaciones en los procesos de determinación, sea que lo lleven a tomar una posición ajustada al momento de resolver cosas importantes, o bien que lo disponga a tomar actitudes temerarias.

Sugerencias para el proceso de selección de negociadores.

Las circunstancias antes expuestas muestran con claridad la necesidad de poseer un perfil personal-profesional no solo especial, sino muy fuera de lo común. La selección del negociador es un importante componente en el desarrollo de un efectivo Equipo de Negociación. Debe tenerse especial consideración en el proceso de selección antes que los futuros negociadores continúen con el entrenamiento. Las siguientes líneas de orientación sugeridas se emplean para la pre-selección. Se recomienda reunir información de varias fuentes:

Auto Selección: Debe ser un puesto voluntario.

Experiencia en Mando: Buscar características de destreza en la buena comunicación, responsabilidad, inventiva, persuasión y habilidad demostrada para resolver problemas operativos desde pequeña hasta una considerable importancia. Condiciones de liderazgo y sentimientos de camaradería desarrollado entre sus pares.

Exámenes: Debe someterse a un apropiado test psicológico y físico.

Ensayos y Prácticas: Monte escenarios para evaluar el desempeño y actuación del futuro negociador.

Orientaciones Físico-tácticas: Antes o después de la selección, el negociador debe estar orientado de los movimientos y entrenamientos tácticos del Equipo Especial o S.W.A.T.

Es preciso entonces poner especial énfasis en las condiciones personales de selección de futuros negociadores.

Las negociaciones en éstos casos son sucesos agobiantes; y pueden incluso; cuando se prolongan con pocas posibilidades de solución, evidenciarse como episodios psíquicamente agotadores y aún cuando juegan los sentimientos pueden resultar sumamente traumáticos.

Por Osvaldo A. Cuello Videla

ocuellov@yahoo.com.ar

Jefe de Negociadores del Grupo de Resolución de Incidentes y Secuestros
G.R.I.S.

Mendoza - Argentina

Argentina - 3/30/2005

Fuente: GMPO