NEGN-9
Marzo del 2025

Negociación, inteligencia y persuasión

Guido Stein
Salva Badillo
Lucía Zelaya

"Para persuadir hay que seducir"

Ortega y Gasset

La negociación en escenarios críticos, como secuestros o situaciones con rehenes, ha evolucionado sustancialmente. Lo que fue un enfrentamiento regido por la fuerza física ha dado paso a un terreno donde el lenguaje, la psicología y la estrategia se revelan como las armas más poderosas. En este delicado equilibrio de voluntades, el lema de la Unidad de Negociación de Crisis del NYPD[1] resuena con contundencia: *Pax per conloquium* ('Paz a través del diálogo').[2]

Esta transformación no ha sido fortuita, sino el resultado de una comprensión cada vez más profunda de la naturaleza humana y de sus reacciones ante la presión. La negociación policial ha trascendido las fronteras de la aplicación de la ley para permear otros dominios, desde la esfera empresarial hasta la diplomacia internacional, y, aunque los escenarios puedan diferir en apariencia, comparten un denominador común ineludible: el peso incesante del riesgo y la urgencia.

La mente humana, frágil en su percepción del peligro, tiende a responder de manera predecible cuando se encuentra sometida a la incertidumbre y el temor. En este punto la negociación se convierte en una pugna no solo entre intereses, sino entre emociones que amenazan con

[1] Departamento de Policía de la Ciudad de Nueva York (New York City Police Department, más conocido por las siglas *NYPD*)

[2] Michelle Arpin Begina, "What Crisis Negotiation Can Teach Business Leaders About Discussing Money", *Forbes,* 14 de mayo del 2021, https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2021/05/14/what-crisis-negotiation-can-teach-business-leaders-about-discussing-money/.

Nota técnica preparada por el profesor Guido Stein, Salva Badillo, negociador de crisis y Lucía Zelaya, asistente de investigación. Marzo del 2025.
Los autores desean reconocer la valiosa contribución de Laurent Combalbert a este campo de la negociación.

Copyright © 2025 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 20/5/25

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

desbordarse, sin importar el contexto. Los mismos obstáculos emergen una y otra vez, lo que permite trazar un patrón recurrente en los conflictos.

El primer desafío radica en descifrar al otro, atravesar las capas de su discurso y desentrañar sus verdaderas motivaciones. A partir de los principios de la inteligencia policial, en este documento exploramos estrategias diseñadas para revelar lo implícito, anticipar lo no dicho y transformar la incertidumbre en conocimiento estratégico.

1. *Percepción* frente a *perspectiva*

Diversas investigaciones en el ámbito de la neurociencia[3] han revelado que enfrentarse a puntos de vista opuestos activa las mismas áreas cerebrales que ante un peligro físico. Esta reacción biológica provoca una disminución en la capacidad de escucha, generando una barrera que dificulta el entendimiento. La contraparte suele ser percibida por el negociador como un individuo irracional, incluso criminal, carente de mérito para otorgarle tiempo, compasión o cualquier atisbo de vulnerabilidad.

En este contexto, un negociador *in extremis* se enfrenta a una necesidad inherente de adoptar una posición individualista. Su percepción crece como una resistencia instintiva a compartir la visión del otro, lo que refuerza su rechazo y consolida la postura unilateral, obstaculizando la capacidad de comprender perspectivas ajenas. Cuando esta barrera no se derriba, las negociaciones se convierten en una lucha de voluntades, un duelo de posiciones en el que cada parte busca imponer su criterio sin espacio para ceder.

El peligro de permanecer atrapado en la percepción radica en la incapacidad de interpretar correctamente la información que se está observando o escuchando. “No vemos las cosas como son, sino como somos”: esta reflexión ilustra con claridad la pugna constante entre la percepción y la perspectiva, entre la visión subjetiva de la realidad y la comprensión del otro.

La perspectiva, por tanto, se erige como un esfuerzo consciente por contemplar la situación desde la óptica ajena. Esta capacidad, conocida como *conciencia externa* o *empatía,* permite ver, entender y confirmar la emoción en el otro *(em-pathos).* En esencia, implica convertir la negociación en una vulnerabilidad compartida. Esta vulnerabilidad compartida, aunque no justifica el comportamiento criminal, permite ver a la contraparte como un individuo moldeado por un entorno determinado.

Con frecuencia, las conductas hostiles o irracionales encuentran su raíz en preocupaciones legítimas, y solo a través de la comprensión de los factores que intensifican un conflicto es posible ampliar el abanico de estrategias para abordar los problemas subyacentes con mayor eficacia. La necesidad de comprender los puntos de vista opuestos no responde a un acto de compasión ni a la intención o el interés por respaldar su posición, sino a una estrategia pragmática orientada a la obtención de mejores resultados.

Esta idea se alinea con visiones filosóficas que enfatizan la falibilidad humana, lo que puede utilizarse para argumentar a favor de la indulgencia o la comprensión en situaciones complejas. Por ejemplo, en regiones con recursos limitados y conflictos en curso, las personas pueden recurrir a acciones ilícitas como medio de supervivencia. Reconocer las imperfecciones humanas en este contexto puede ser una forma de racionalizar acciones realizadas bajo coacción o necesidad.

[3] Kate Murphy, *You're Not Listening: What You're Missing and Why It Matters* (Celadon Books, 2020).

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

En una sociedad marcadamente individualista, la mayoría de las personas habita el mundo de la percepción y rara vez transita hacia la perspectiva compartida. Un ejercicio para superar esta limitación consiste en imaginar el discurso de victoria de la otra parte: ¿cómo argumentaría la contraparte que aceptar la propuesta presentada favorece sus intereses fundamentales? ¿Qué críticas podría recibir de su círculo cercano y cómo podría responder a ellas?

Caso #1[4]

Un individuo armado se atrinchera en una tienda de comestibles y toma un rehén. La policía llega rápidamente, acordona la zona e intenta establecer contacto con el sospechoso. Poco después, arriba el equipo de Fuerzas Especiales, que cuenta con un negociador experimentado. Antes de actuar, el negociador solicita a los agentes un informe detallado sobre la situación.

A primera vista, se trata de un criminal que ha recurrido a la violencia para tomar un rehén. Sin embargo, al iniciar la comunicación con el atrincherado, emergen detalles que cambian la percepción del incidente. Se descubre que el hombre entró en la tienda no con intención de robar, sino para pedir la comida caducada que el propietario iba a desechar. Desesperado, recurre a esta acción extrema porque su hija pequeña lleva dos días sin comer.

Sin justificar su acción, comprender el contexto aporta una perspectiva distinta. La imagen del criminal violento se transforma en la de un padre desesperado.

2. EPA: escuchar para actuar

"Que cada uno sea diligente para escuchar,
lento para hablar y lento para la ira"

(St, 1,19)

La perspectiva empática reconoce que, desde la óptica de la contraparte, sus sentimientos son legítimos. Sin embargo, la mera aceptación de esta premisa debe ser solo el umbral del objetivo final que es la extracción de información valiosa que ayude a lograr un acuerdo mutuamente beneficioso. En las negociaciones, ya sea en el ámbito comercial o diplomático o en un interrogatorio policial, la clave radica en la habilidad de inducir la revelación de datos sin que el interlocutor lo perciba como una imposición o una agresión.

Durante décadas, se ha promovido la escucha activa como una estrategia esencial: mantener contacto visual, sonreír, asentir y adoptar una postura de interés, así como el uso de los ecos, las paráfrasis y los resúmenes, junto con preguntas abiertas o animadores, entre otros. Sin embargo, la verdadera maestría en la escucha trasciende a entender que escuchar no es un fin en sí mismo, sino una herramienta que orienta la acción: EPA (escuchar para actuar).

En este marco, existen dos tipos de escucha: la negativa y la positiva. La primera surge del deseo impulsivo de reducir la incertidumbre, de obtener respuestas rápidas sin procesar la información de manera reflexiva. La segunda, en cambio, se fundamenta en el interés genuino por comprender y explorar la realidad del otro. La escucha positiva no solo favorece el aprendizaje, sino que también genera una apertura mental propicia para la negociación y la transformación de escenarios complejos.

¿Cuál es el verdadero desafío para lograr una escucha positiva? Combatir la distracción mental. En promedio, la mente divaga un 24% del tiempo en una conversación, lo que socava la

[4] Situación manejada en primera persona por Salva Badillo.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post