



## Libro No se deje tomar prisionero

### Cómo los líderes pueden sobreponerse al conflicto, influir sobre los demás y mejorar los resultados

George Kohlrieser  
Jossey-Bass, 2006  
También disponible en: Inglés

---

### Reseña

Si un criminal peligroso le exigiera un boleto de ida a Venezuela a la vez que amenaza con volarle los sesos, la persona que usted más desearía ver entrar en escena es el autor George Kohlrieser. Psicólogo y negociador experto en toma de rehenes, con un historial de situaciones difíciles en todo el mundo en su haber, Kohlrieser ahora aplica su conocimiento, perspicacia y técnica al mundo de los negocios. Afirmo que la resolución de conflictos no es una tarea difícil si se comprende el modus operandi de los seres humanos. Los principios básicos de negociación que presenta se pueden leer en otros textos sobre psicología y administración de negocios, pero la credibilidad y el enfoque único de Kohlrieser le da a sus ideas una vuelta de tuerca. Por ejemplo, utiliza ejemplos de negociaciones de toma de rehenes de la vida real para ilustrar sus explicaciones. *BooksInShort* considera que la lectura de este paquete completo es una lectura obligada.

### Ideas fundamentales

- Sentirse impotente es una decisión que se toma a conciencia.
- Puede percibirse como si estuviera dentro de una profecía autocumplida.
- Pero también puede entrenar su mente para superar los obstáculos.
- Las personas con una alta autoestima aceptan la vida tal como es.
- El temor al fracaso impide alcanzar el éxito.
- Las aflicciones que no se expresan impiden crear lazos afectivos.
- La resolución de los problemas debe centrarse en los temas y no en los individuos.
- Trate siempre a las personas con respeto.
- Deje a las emociones fuera de la negociación.
- No evite tratar temas delicados. Póngalos sobre la mesa. Ignorarlos provoca que se ulceren y empeoren.

### Resumen

#### No se deje tomar prisionero

La idea de ser tomado rehén por un criminal que sacude un revólver o un cuchillo supera todo temor. ¿Cómo reaccionaría usted ante una circunstancia semejante? Muchas personas no son siquiera conscientes de que sus jefes, compañeros de trabajo, las circunstancias o las emociones los toman prisioneros todos los días. Como verdaderos cautivos, se sienten débiles, impotentes y atrapados. Piense cómo reacciona usted cuando un conductor desconsiderado lo sigue demasiado de cerca o cuando la aerolínea pierde su equipaje. Seguramente se siente irritado, agraviado o directamente furioso, todos sentimientos que permanecen con usted durante un tiempo y determinan su comportamiento. La incapacidad de liberarse de un pensamiento negativo y nocivo o de ser manipulado, ya sea por otra persona o por sus sentimientos, indica que usted es un rehén.

“El signo de escritura chino de la palabra ‘escuchar’ contiene los sub-signos de las palabras corazón, ojo y oído – todo lo que debemos usar para escuchar genuinamente.”

Las reacciones humanas a situaciones de estrés son mayormente biológicas. El neurólogo Paul MacLean ha identificado tres partes diferenciadas en el cerebro: el cerebro reptilíneo, el sistema límbico y el neocórtex. El instinto de lucha o huida reside en el cerebro reptilíneo, que se ocupa solamente de la supervivencia. El sistema límbico alberga las emociones y los sentimientos. El neocórtex es el lugar donde las personas piensan, el área del cerebro que permite a los seres humanos superar los mensajes enviados por el cerebro reptilíneo y el sistema límbico. Con la práctica, las personas pueden controlar sus respuestas emotivas y reaccionar de manera más productiva.

## El poder de la mente

Las personas que han logrado hazañas deportivas extraordinarias cuentan que en lugar de concentrarse en el dolor, el malestar o el padecimiento, se concentran en el resultado. En lugar de detenerse en la marca de las 20 millas debido a un calambre en la pierna, el maratonista se imagina cruzando la línea de llegada. En lugar de subir al bote, el nadador exhausto del Canal de la Mancha se imagina llegando a la orilla y saliendo del agua en el medio de fuertes vítores triunfales.

“Las emociones son energía, y cuando la energía es creada, debe ir a alguna parte.”

El pensamiento negativo vuelve víctimas a muchas personas. Las personas tienden a convertirse en rehenes de su propio pesimismo; muy a menudo, esto los conduce hacia un resultado negativo. Imagínese entrando en la oficina el lunes por la mañana luego de haber descansado bien y esperando tener una semana productiva. Quince minutos después, usted ya ha recibido cuatro llamadas telefónicas, una docena de correos electrónicos y un mensaje que le recuerda que tiene una reunión con un cliente complicado a las 10 de la mañana. De repente, su pacífico mundo se ha venido abajo y su atención se fragmenta. Pero usted puede resistir. Los líderes capaces no se dejan tomar prisioneros por el entorno o por las exigencias de su tiempo. Permanecen concentrados y positivos.

“Un equipo con un alto rendimiento está comprometido emotivamente tanto con las metas como con cada integrante del mismo.”

La visualización es una forma de condicionar su mente para concentrarse en los aspectos positivos. Si debe dar una presentación importante ante el comité ejecutivo, imagine a todos los presentes sentados a la mesa de conferencias y escuchándolo atentamente. Piense en los saludos y elogios que recibirá después. Piense en la sensación placentera que brinda la satisfacción personal. En un sentido más amplio, las empresas exitosas invariablemente crean y sostienen una visión general que unifica a sus empleados en un nivel emotivo. Cada empleado de la aerolínea Southwest acoge la visión corporativa de un servicio de atención al cliente superior. Los trabajadores de la industria automotriz japonesa se enorgullecen de fabricar autos con una sólida reputación de rendimiento y fiabilidad.

## Interacción afectiva, aflicción y seguir para adelante

Los gerentes y ejecutivos que prefieren pasar su tiempo entre montañas de documentos en lugar de tratar con seres humanos son claramente temerosos de las relaciones. Estos temores los toman prisioneros. Las personas que no pueden interactuar afectivamente pueden rastrear el origen de esta deficiencia en sus relaciones o situaciones pasadas. El ciclo de interacción afectiva, común a toda relación, consta de cuatro etapas:

1. **“Vínculo”** – Muchos estudios científicos han demostrado que los niños privados del contacto humano tienen problemas más tarde en su vida. El recién nacido que es acariciado por sus padres comprende que el mundo es un lugar seguro. Este vínculo le permite al bebé crecer y explorar el entorno sin temor a ser abandonado.
2. **“Interacción afectiva”** – La interacción afectiva es una experiencia poderosa para el gerente y el empleado. Los empleados que no pueden forjar un lazo afectivo con sus supervisores – conectarse a nivel personal y emotivo – pueden tener dificultad en mantenerse entusiasmados con el trabajo. Pueden pedir más permisos de ausencia o descargar sus frustraciones con los clientes o los compañeros de trabajo.
3. **“Separación”** – La separación, una parte inevitable de la vida, ocurre en toda relación. Los cónyuges mueren, los hijos se van a la universidad y las personas se mudan para avanzar en sus carreras. La separación lleva a la etapa última y crucial del ciclo de interacción afectiva.
4. **“Aflicción”** – Las personas que experimentan una pérdida deben aceptar esta realidad y lidiar con sus emociones. Deben atravesar la pena para seguir adelante. Una persona que regresa a su lugar de trabajo y profiere amenazas a los que fueron sus compañeros porque fue despedida, está estancada en su pena. Un empleado de larga data cuya oportunidad de ascenso transcurrió y guarda rencor por ello no podrá liberarse de la decepción y la tristeza.

“Las personas que temen fracasar por lo general son incapaces de explorar y asumir los riesgos que pueden conducirlos al éxito, porque son inseguras.”

La interacción afectiva es un elemento crucial del trabajo en equipo en un empleo. Los miembros del equipo que se respetan mutuamente disfrutan de los desafíos y las recompensas de trabajar en conjunto. Se tienen confianza y expresan sus preocupaciones sin temor a represalias. Se cuidan de formular críticas constructivas y no limitarse a la queja. Los líderes dinámicos trabajan para maximizar el desempeño de sus equipos y no para controlar a sus integrantes o al entorno. Hacen que éstos sientan que sus aportes son valiosos.

## Autoestima y la “base segura”

Los individuos con una alta autoestima no le temen a la responsabilidad. Acogen los desafíos. Son optimistas por naturaleza y pueden buscar soluciones creativas. Más aún, no permiten que la adversidad los venza. Las personas con una baja autoestima nunca están satisfechas con ellas mismas. Aun cuando se esfuerzan por perfeccionarse, necesitan que se las reasegure constantemente. Ningún comentario positivo alcanza para cubrir el déficit que sienten internamente. Sin embargo, pueden elevar su autoestima aceptando aquellas cosas que no pueden cambiar y pidiendo ayuda y orientación.

“El respeto es un valor y una actitud fundamental en la relación con las personas y debería ser el punto central de cada transacción para asegurar un resultado sin toma de rehenes.”

Las personas que experimentan un ciclo de interacción afectiva completo tienden a sentirse seguras y a tener una autoestima elevada. Los padres que brindan un refuerzo positivo y transmiten el mensaje de que todo es posible, plantan la semilla de una adultez productiva. Estos padres se convierten en bases seguras para sus hijos. Una base segura es una persona, un objetivo o incluso un objeto que sirve de anclaje a un individuo y le proporciona fortaleza y confianza. Su base segura puede ser su cónyuge, sus padres, un jefe, su hogar, la religión, un pasatiempo apasionado, el trabajo voluntario o cualquier combinación de personas y sistemas de ayuda.

“La sabiduría no se encuentra nunca a menos que las emociones positivas del corazón se vean involucradas.”

Tomemos el caso de Bob, una persona solitaria a excepción de la compañía de su perro, Buster. Un día, Buster se le escapó a Bob y corrió hacia la ruta, donde fue embestido por un auto que lo mató. Bob corrió hacia donde yacía el cuerpo de Buster. En eso, tres muchachos adolescentes acicatearon a Bob y trataron de arrancar violentamente el cuerpo de Buster. Furioso, Bob sacó un revólver y encerró a los muchachos en su casa. Los negociadores advirtieron que Bob sentía que no tenía nada que perder ya que Buster – su base segura – se había ido. Pero también pudieron darse cuenta de que Bob en realidad no deseaba matar a los muchachos, si bien el cautiverio duró 18 horas. Un negociador trató de arrojar una piedra por una ventana abierta que contenía una nota (“Por favor, hablemos”). La piedra rompió otra ventana y Bob le lanzó un grito al hombre. El negociador aprovechó la oportunidad para interactuar. Bob exigió que se le pagara la ruptura de la ventana, a lo que el negociador accedió. A medida que conversaban, se dieron cuenta de que Bob necesitaba el dinero para enterrar a Buster. El negociador prometió darle los fondos (que más tarde se entregaron). Al cabo de dos horas, Bob liberó a los muchachos y entregó su arma.

## Aprender a manejar el conflicto

La porción reptiliana de su cerebro le dice que huya de la confrontación. Para ciertas personas, el conflicto trae aparejado sentimientos muy desagradables. Los niños que sufren el trauma de ver pelear a sus padres probablemente eviten el conflicto siendo adultos. Y así, los adultos que no pueden lidiar con el conflicto se convierten en rehenes. Para ser efectivos, los líderes y los supervisores deben manejar el conflicto. En lugar de asociar al conflicto con emociones negativas, véalo como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento. El conflicto es un componente natural de toda relación. Las personas intercambian posiciones – especialmente en el trabajo. La clave es mantener un diálogo saludable que dé a todos los involucrados la libertad de expresar sus opiniones y no dar lugar a un exceso de emociones.

“La felicidad es un estado de la mente, un nivel de conciencia y un grado de aceptación.”

En las situaciones reales, el manejo del conflicto y el diálogo son cruciales. Algunas veces, los actos del rehén hacen una gran diferencia. En el año 2005, Brian Nichols asesinó a cuatro personas en un tribunal judicial de Atlanta. Al día siguiente, tomó por rehén a Ashley Smith, una joven viuda y madre. La ató en su casa, pero a medida que transcurrían las horas, Smith logró que su captor hablara con ella sobre temas centrales de la vida, tales como la religión y la familia. El contacto se estableció cuando Nichols reveló que su hijo había nacido la noche anterior. Smith le dijo a Nichols “que si la lastimaba, el niño no iba a tener una mamá o un papá.” Durante la noche, Nichols desató a Smith. Por la mañana, ésta le preparó unos panqueques. Nichols la liberó pacíficamente. El vínculo establecido con el captor salvó la vida de Smith.

## Manejar el conflicto en el trabajo

Si un empleado tiene una reacción fuerte ante un conflicto, en lugar de tomarlo de manera personal, analice la causa de la furia de esa persona. Quizá ese empleado haya comenzado el día discutiendo, o tenga a un padre o a un hijo enfermo. Quizás todavía esté enojado por una multa que le impusieron por pasar un semáforo en rojo. Las reacciones emotivas tienen su origen en vínculos rotos o pérdidas. Ignorar un conflicto no lo hace desaparecer. Trate de resolver los conflictos con sensibilidad. Un acercamiento civilizado funciona mejor. Y controle la oportunidad. Abordar a su jefe con un problema al término de un día ajetreado probablemente no sea el mejor momento para hacerlo. Los conflictos sólo pueden resolverse en un ambiente en el cual las personas sean motivadas a tratar abiertamente las diferencias. Su empresa debe propiciar la comunicación abierta; los gerentes deben ser accesibles y escuchar a los empleados.

## Negociación: cómo mantener un buen diálogo

Un buen diálogo requiere que usted mire a la otra persona a los ojos y evite dominar la conversación. Diga lo suficiente para fijar su posición y luego dé el espacio necesario para una respuesta. También debe poder escuchar genuinamente. Las personas que saben escuchar son capaces de repetir verbalmente lo que han escuchado. Agradezca a su interlocutor por el aporte valioso a la discusión. No se deje tomar prisionero por la crítica o por sus emociones. La negociación eficaz requiere del diálogo. El diálogo debe crear un vínculo que se profundice aun cuando la negociación parezca ir mal. Algunas veces puede sentir que su conversación no lo lleva a ningún lado. La otra persona no parece realmente involucrada en el diálogo, da rodeos y se rehúsa a ser honesto. Usted se siente frustrado – y como si lo tomaran prisionero. La negociación exige autodisciplina. Piense en los oficiales de policía o guardacárceles que, a pesar de recibir insultos verbales de los perpetradores o los convictos, no contraatacan. Mantienen el respeto por sí mismos y la compostura. Tratan de no tomarse las cosas personalmente. Esa es una gran lección que todos podemos aprender.

## Sobre el autor

**George Kohlrieser** es psicólogo y negociador experto en toma de rehenes, es profesor de liderazgo y comportamiento organizacional en el International Institute for Management Development (IMD).

---