

RESUMEN COMPLETO

Imagina que el teléfono suena y alguien te dice: “Tenemos a tu hijo. Un millón de dólares o muere”.

A Chris Voss le pasó. Bueno, era un simulacro, pero los secuestradores eran dos profesores de Harvard. Y él no ofreció dinero. No discutió. No suplicó. Hizo una pregunta. Una sola, repetida unas cuantas veces. Y los dos catedráticos acabaron rojos de frustración.

Hoy te cuento qué pregunta fue, y cómo puedes usarla para pedir un aumento, comprar un coche o convencer a tu hijo de que se vaya a la cama.

“Rompe la barrera del no” Una propuesta ligera al oído, pero profunda y monumental en el hacer: negociar no es ganar una discusión, es entender a la persona que tienes delante. Su subtítulo habla de nueve principios para negociar como si te fuera la vida en ello. Y no es una forma de hablar. El autor se jugó la vida de otros, precisamente, con estas técnicas.

Quédate hasta el final, que el último capítulo cambia cómo vas a mirar cualquier conversación.

Chris Voss pasó veinticuatro años en el FBI. Empezó de policía de barrio en Kansas City, entró al FBI, trabajó en el equipo antiterrorista de Nueva York y acabó siendo el negociador jefe de secuestros internacionales de la agencia. Un solo puesto, para todo el planeta.

Lo extraño del recorrido es que él mismo se consideraba un tipo corriente. Trabajador, sí, pero sin talento especial. Cuando quiso entrar en el equipo de negociación de crisis, le dijeron que no. Tuvo que irse a atender un teléfono de ayuda para gente desesperada, y solo después le abrieron la puerta.

Años más tarde dejó el FBI, fundó The Black Swan Group y empezó a dar clases en Georgetown, USC, Harvard, el MIT y Kellogg, entre otras. Y se dio cuenta de que lo que funcionaba con secuestradores funcionaba igual con un jefe, un casero o un vendedor de coches.

CAPÍTULO 1: LAS NUEVAS REGLAS

Voss cuenta cómo acabó en Harvard, haciendo un curso de negociación, y cómo ahí se llevó una sorpresa. Los alumnos más brillantes del país negociaban con lógica, con teoría de juegos, con siglas como BATNA. Él, que no tenía ni idea de teoría, les hacía la misma pregunta una y otra vez: “¿Cómo se supone que voy a hacer eso?”. Y se quedaba con todo su presupuesto.

¿Por qué funcionaba? Porque durante décadas se enseñó que somos seres racionales. El libro recorre la historia: tras desastres como el de la cárcel de Attica o las Olimpiadas de Múnich, los policías entendieron que hablar salva más vidas que disparar. Luego llegó el famoso Obtenga el sí de Harvard, muy racional. Y después Kahneman y Tversky demostraron que decidimos con las emociones y luego las justificamos con la lógica.

Tras los fracasos de Ruby Ridge y Waco, el FBI lo vio claro: casi ninguna crisis con rehenes es un problema racional. Son personas asustadas, enfadadas, desbordadas. Así nació la empatía táctica: escuchar como quien practica un arte marcial. El faro que guía toda la narración: la vida es negociar. Cada vez que dices “quiero esto”, estás negociando.

CAPÍTULO 2: SÉ UN ESPEJO

Brooklyn, 1993. Atraco a un banco con rehenes. Voss, en su primera negociación real, cuenta lo que hizo mal: todos dieron por hecho que los atracadores querían rendirse. Era mentira. Y esa es la primera lección: las asunciones ciegan, las hipótesis guían. Trata lo que crees saber como una hipótesis y compruébala.

Segunda lección: baja el ritmo. Cuando vas con prisa, el otro siente que no le escuchas. Y mientras alguien habla, no dispara.

Tercera: la voz. Voss describe tres tonos. El asertivo, que casi nunca conviene. El positivo y alegre, que debería ser tu tono de siempre, con sonrisa incluida. Y el de locutor de radio de programa nocturno: voz grave, lenta, con inflexión descendente. Sirve para decir “aquí no hay nada que discutir” sin que el otro se ponga a la defensiva.

Y la herramienta estrella: el reflejo. Repites las últimas tres palabras, o las palabras clave, de lo que te acaban de decir. Y callas. Unos cuatro segundos. El otro, casi sin querer, sigue hablando y suelta información que no pensaba soltar. En un estudio con camareros, los que repetían la comanda ganaron un 70 % más de propina que los que decían “genial, claro que sí”.

CAPÍTULO 3: NO SIENTAS SU DOLOR, ETIQUÉTALO

Harlem, piso 27. Tres fugitivos armados encerrados en un apartamento. Voss pasó seis horas hablando a través de la puerta, sin ver a nadie y sin recibir respuesta. No daba órdenes. Decía cosas como: “Parece que no quieres salir. Parece que te preocupa que entremos a tiro limpio. Parece que no quieres volver a la cárcel”. Al final salieron los tres. Dijeron que los había tranquilizado.

Eso es etiquetar: ponerle nombre a la emoción del otro, empezando por “parece que...”, “suena a que...”. Nunca “yo oigo que...”, porque el “yo” pone a la gente en guardia. Dices la etiqueta, te callas y escuchas. Los estudios con resonancia

magnética muestran que nombrar una emoción baja la actividad de la amígdala, la parte del cerebro que genera el miedo.

Aquí entra también la autoacusación: dices tú primero lo peor que el otro podría pensar de ti. Una alumna suya, Anna, tenía que dar malas noticias a un socio y lo empezó diciendo: “Vas a pensar que somos el gran contratista sin escrúpulos”. La respuesta fue “no, no pensamos eso”. Resultado: un millón de dólares que sacaron de los números rojos.

CAPÍTULO 4: CUIDADO CON EL «SÍ», DOMINA EL «NO»

Todos hemos tenido al vendedor de teléfono que te hace preguntas hechas para que contestes “sí, sí, sí”. Y todos hemos sentido la urgencia de decir “no” para librarnos.

Voss le da la vuelta: el “no” es el principio de la negociación, no el final. Decir “no” hace que la persona se sienta segura y con el control. Por eso, en vez de “¿tiene un minuto para hablar?”, mejor “¿es mal momento para hablar?”.

Y cuidado con los “sí”. Hay tres tipos: el de engaño (lo digo para que me dejes en paz), el de confirmación (es solo una respuesta automática) y el de compromiso (el real). Un recaudador de fondos de su clase probó un guion pensado para sacar “noes” en lugar de “síes” y mejoró un 23 % los ingresos.

Para quien te ignora, Voss deja un correo de una sola línea: “¿Se ha dado por vencido con este proyecto?” Sale bien porque nadie quiere ser el que abandona, y casi siempre responden.

CAPÍTULO 5: LAS DOS PALABRAS QUE LO CAMBIAN TODO

Filipinas. Un estadounidense, Jeffrey Schilling, secuestrado por Abu Sayyaf. El líder, Abu Sabaya, pedía 10 millones “por daños de guerra” y no se movía de ahí. Meses sin avanzar.

La estrategia que Voss preparó para el negociador filipino fue escuchar, reflejar, etiquetar y, al final, hacer un resumen: repetir “el mundo según Abu Sabaya” con sus propias palabras más las emociones que lo acompañan. Parafrasear más etiquetar. Cuando por fin lo hizo, Sabaya se quedó un minuto callado y dijo: “Así es.” Y dejó de hablar de dinero.

Ojo con la trampa: un “tienes razón” (entre comillas) no vale. Es lo que decimos para que alguien se calle. Su hijo Brandon, jugando al fútbol americano, decía “tienes razón” a todo lo que su padre y su entrenador le explicaban, y seguía igual. Cuando Voss le dijo “parece que piensas que esquivar a un bloqueador es poco viril”, Brandon contestó “así es”. Y cambió su juego.

CAPÍTULO 6: MOLDEA SU REALIDAD

Haití, secuestros a diario. Voss descubrió que los secuestradores presionaban más antes del fin de semana: querían el dinero para irse de fiesta. Con eso en la mano, aguantaron las negociaciones hasta el jueves o el viernes y los rescates bajaron.

De ahí salen varias ideas. No hagas concesiones: partir la diferencia puede acabar en ponerte un zapato negro y otro marrón. Los plazos suelen ser más flexibles de lo que parecen. La palabra “justo” pesa muchísimo; si alguien te dice “te estamos haciendo una oferta justa”, no cedas, pregúntale qué quiere decir. Y los humanos tememos perder más de lo que deseamos ganar, así que conviene mostrar qué se pierde si no hay trato.

Sobre números: deja que el otro ponga la cifra primero casi siempre, ofrece un rango en vez de un precio, y usa cifras raras, no redondas. El rescate de la política haitiana se cerró en 4.751 dólares. Sí, ese dólar suelto es el truco. También recomienda pedir cosas que no sean dinero y, para el sueldo, preguntar “¿qué hace falta para tener éxito aquí?”.

CAPÍTULO 7: CREA UNA ILUSIÓN DE CONTROL

Dos Palmas, el mayor fracaso de su carrera: rehenes asesinados, instituciones peleadas entre sí, un rescate chapucero. De ahí salió la lección que cambió el método del FBI.

La clave llegó con un caso en Pittsburgh. Un camello, hablando con el secuestrador de su novia, soltó sin preparar: “Oye, ¿y cómo sé que ella está bien?”. Y el secuestrador, desconcertado, le pasó el teléfono a la chica. Sin pedir nada, sin deber nada.

Eso son las preguntas calibradas: abiertas, que empiezan por “qué” o “cómo”. Evitas el “por qué”, que suena a acusación. Tipos como “¿cómo se supone que voy a hacer eso?” te permiten decir que no sin decirlo, y hacen que el otro trabaje en tu problema creyendo que manda él. Una nota que Voss repite: quien escucha es quien lleva el control de la conversación.

Pero hay una condición: sin dominar tus propias emociones, nada de esto sirve. Una clienta suya tenía el guion perfecto para cobrar una factura y lo tiró por la borda porque se enfadó con el tono del otro.

CAPÍTULO 8: GARANTIZA LA EJECUCIÓN

“Un sí no es nada sin un cómo.” Esta frase resume el capítulo. De nada sirve acordar algo si luego no se cumple. Voss empieza con un motín en una cárcel de Luisiana

que casi acaba mal por un walkie-talkie confiscado por alguien que no sabía del plan.

Cuenta también el caso de José, secuestrado en la selva de Ecuador. Su mujer, Julie, respondía a cada exigencia con un “¿cómo?”, y los secuestradores acababan discutiendo entre ellos. Con tanto retraso, José encontró su oportunidad y escapó.

Hay que influir también en quienes no se sientan a la mesa, porque pueden fulminar un acuerdo. Voss lo aprendió perdiendo un contrato por no preguntar quién más tenía voz.

Y deja varias herramientas sueltas. La regla 7-38-55: el 7 % del mensaje son las palabras, el 38 % el tono y el 55 % el lenguaje corporal. La regla del tres: consigue que el otro confirme lo mismo tres veces en la conversación, porque es difícil mentir tres veces seguidas. Y el uso de los pronombres: quien dice mucho “yo” suele tener poca autoridad. Hasta el “descuento Chris”: presentarte con tu nombre te humaniza y, a veces, te sale un 10 % de rebaja.

CAPÍTULO 9: REGATEA

Voss cuenta cómo compró su Toyota 4Runner rojo. Fue diciendo “es un coche alucinante, lo siento, no puedo pagar más” y el precio bajó de 36.000 a 30.000 dólares.

Antes de regatear, conviene saber con quién hablas. Según el libro, hay tres estilos: el analista (metódico, odia las sorpresas), el acomodador (quiere llevarse bien y buscar la relación) y el asertivo (quiere ganar y que le escuchen). El peligro es creer que todos piensan como tú.

Y su método para el cuerpo a cuerpo: el modelo Ackerman. Fijas tu precio objetivo y empiezas en el 65 %. Subes en tres tramos que van bajando, 85, 95 y 100 %. Entre cada subida, usas empatía y distintas formas de decir “no”. Terminas con una cifra no redonda y añades algo que no sea dinero. Un alumno suyo, Mishary, lo usó con su casero para bajar una subida de alquiler y cerró en 1.829 dólares.

CAPÍTULO 10: ENCUENTRA EL CISNE NEGRO

Rochester, 1981. Un hombre armado, William Griffin, retiene a empleados de un banco. Fija una hora límite y a las tres en punto mata a una rehén. Nunca había pasado. El FBI se aferró a lo que sabía y no vio las señales: no pedía nada, había matado antes y en una nota hablaba de que la policía acabaría con su vida. Quería morir.

Eso es un cisne negro: información que no sabes que no sabes, y que cuando sale a la luz cambia la partida. Voss cree que cada parte tiene al menos tres. Se buscan

con preguntas, con paciencia, cara a cara y fijándote en los momentos en que el otro baja la guardia.

También habla de los tres tipos de ventaja: la positiva (puedes darle algo que quiere), la negativa (puedes hacerle perder algo) y la normativa (usas sus propias reglas). Y de la “religión” del otro, lo que de verdad le mueve. Con Dwight Watson, que metió un tractor en un estanque de Washington amenazando con explosivos, la clave fue entender que era cristiano devoto: le hablaron del “amanecer del tercer día” y salió.

Y una advertencia: cuando alguien te parezca loco, suele estar mal informado, atado por algo o con otros intereses. No loco.

Si decides conservar un solo tesoro de estas páginas, que sea este: la persona al otro lado de la mesa no es el problema. El problema es la situación. Y casi siempre se resuelve escuchando más de lo que hablas, preguntando “cómo” en lugar de ordenar, y sin miedo al conflicto, porque lo que asusta no es el otro, sino la pelea.

Voss lo dice sin adornos: no hace falta que te guste negociar, solo entender cómo funcionamos. Y pedir lo que crees justo.