MATERIA: NEGOCIACIÓN APLICADA

UNIDAD N° VII: "EL PRIMERO EN LLEGAR"

Objetivos básicos. Aislar y contener la crisis. Advertencias. Acciones básicas. Consejos. Primer contacto. Observaciones.

En la Unidad N° V, observamos los principios generales de "la conducción de la crisis" y, fundamentalmente, los factores que deben analizarse en el proceso de evaluación, planificación y acción en una situación de crisis, se plantearon así:

Los ***escenarios posibles*** en torno a:

- Condiciones medioambientales
- Cantidad de sujetos intervinientes
- Características del sujeto
- Conocimiento previo del sujeto
- Tiempo y distancia
- Señales de un posible ataque

Las ***conductas del/los sujeto/s***, haciendo hincapié en las posibles reacciones:

- Cooperación
- Resistencia pasiva
- Resistencia activa
- Agresión no letal
- Agresión potencialmente letal

Y por último las ***consideraciones tácticas y percepciones.***

Agregamos ahora en esta unidad, que una situación de crisis en muchas ocasiones exige respuestas especiales de la Policía a fin de asegurar la mejor resolución posible. Generalmente en las crisis que interviene la Policía, se encuentran presentes cuatro elementos:



- Imprevisibilidad.
- Amenaza a la vida.
- La exigencia de un planeamiento y análisis especial.
- La exigencia de consideraciones legales especiales.

Por ello, se requieren:

Criterios de acción:

Estos son las referencias que nos sirven para orientar la toma de una decisión, en cualquier tipo de de acción, debiendo tener en cuenta:

a) ***Necesidad:*** toda acción debe ser tomada únicamente cuando sea indispensable, si no existiera la necesidad de adoptar determinada acción, no se justifica su adopción, para lo cual debemos preguntarnos *¿es esto realmente necesario?*

b) ***Evaluar el riesgo:*** cuando se toma la decisión de llevar a cabo una acción, nos debemos preguntar *¿vale la pena correr ese riesgo?*

c) ***Aceptabilidad:*** toda acción debe tener respaldo legal y ético. El cumplimiento de las leyes, es uno de los objetivos que debe guiar al que tiene a su cargo la función de gerenciar una crisis, teniéndose en cuenta que toda acción policial debe responder civil, penal y administrativamente. Con respecto a la ética, el gerenciador no puede tomar decisiones, ni exigir a sus subordinados, la práctica de acciones que causen obligatoriedad en el seno policial; por ejemplo un Policía que se ofrezca a cambio de un rehén. Ahí nos preguntaremos éticamente si *¿la vida de un Policía es menos importante que la vida de un rehén?;* y, deberemos tener en cuenta que se está colocando a un funcionario policial en peligro, que en determinado momento, puede intentar una acción peligrosa y que además siempre tendrá la atención de los delincuentes, así como su desconfianza.

Clasificación de los riesgos/amenazas:

Una vez presentes los criterios de acción, clasificar los riesgos o amenazas de la crisis es el paso a seguir, para lograrlo se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Tipo de delincuente.
- Rehenes.
- Objetivo o punto crítico.
- Armas con las que cuentan los delicuentes.

Según los grados de riesgo una crisis puede ser:

a) ***Alto riesgo:*** por ejemplo robo a un banco por una persona armada.

b) ***Altísimo riesgo:*** por ejemplo asalto a un banco por dos personas armadas y toman rehenes.

c) ***Riesgo extraordinario***: por ejemplo terroristas armados que toman una aeronave y tienen a los pasajeros de rehenes.

d) ***Amenaza exótica:*** *por ejemplo* derrame de material radioactivo o cualquier otro altamente venenoso o destructivo, amenazando la salud de la población.

Medidas inmediatas:

A partir de que una autoridad policial toma conocimiento de una crisis, se inicia el proceso de gerenciar esa crisis, tomándose las medidas inmediatas, las que con el ocurrir de los acontecimientos favorecerán el control y la propia conducción del evento. Las medidas inmediatas a son:

a) contener la crisis: consiste en evitar que los criminales aumenten el número de rehenes o víctimas, amplíen su área de control, tomen posiciones mas favorables o mejor guarnecidas, tengan acceso a mas armas, etc.

b) aislar el punto crítico: conjuntamente con la medida descripta arriba, consintiendo en evitar todo y cualquier contacto de los delincuentes o los rehenes con el exterior. Esta medida tiene como objetivo obtener el control total de la situación por parte de la Policía, que pasa a ser el único medio de comunicación de

la zona objetivo con el mundo exterior. El asilamiento del área se materializa, no solo con la implantación del perímetro táctico, sino también mediante el bloqueo de las comunicaciones telefónicas, radiales, etc.

c) iniciar las negociaciones: así la autoridad que llega primero al lugar de los hechos, no sea la que va a quedar como encargada de resolverlos, es ella quien debe iniciar las negociaciones para aprovechar la tensión por la que están viviendo los delincuentes. En ese momento, la tensión es tanta que puede llevar a los criminales a decir cosas o brindar información involuntariamente, que quizás no mencionen cuando ya tengan un control de su propia situación y puedan manejar sus palabras. Aquellos primeros dichos, deben ser tenidos en cuenta ya que son una gran fuente de información que en el mejor de los casos debería ser grabada.

- ¿Quién tendrá a su cargo la responsabilidad de iniciar estas medidas inmediatas? El policía más antiguo o de mayor jerarquía que llegue primero al área objetivo, será el responsable de adoptar estas medias, hasta ser sustituido por otra autoridad que sea la más competente o en su defecto la designada para resolver la crisis.

<u>Responsabilidades de los primeros policías que llegan al lugar:</u>

El policía más antiguo presente en el lugar (sin importar su jerarquía), que por razones de jurisdicción tenga competencia, será responsable de establecer un punto de reunión o de movilización lo más pronto posible. Su finalidad principal es el control de los efectivos involucrados y de la distribución de la misión a cada hombre y a cada patrulla que llega al lugar.



De la misma manera, cualquier efectivo que es relevado debe pasar por el punto de movilización para dejar allí redactadas todas las informaciones de las cuales tomó conocimiento durante su intervención. Se mantendrá seguro el lugar hasta la llegada del Equipo Táctico, que conforme a sus funciones pasará a ser el responsable, disponiendo el cerco de aferramiento. Cando el Equipo Táctico llega al punto de reunión o movilización ya tendrá señalado un sector seguro donde estacionar sus vehículos.

Los curiosos, periodistas y toda otra persona o autoridad que no tenga que ver en la resolución de la crisis debe ser mantenidos a distancia; a la llegada de más personal policial, esta responsabilidad estará a cargo del personal designado a cubrir el cerco de seguridad y el cerco perimetral.

Evaluación del área de seguridad: Toda actividad en el interior del cerco de cerramiento debe quedar bajo el comando del Equipo Táctico. Si durante la evacuación es necesario reforzar al equipo táctico se lo hará mediante personal debidamente designado y mientras este personal de refuerzo se encarga de la evacuación, el equipo táctico tomará posiciones permaneciendo en apresto y listo para contrarrestar cualquier acción del oponente. El objetivo de la evacuación es evitar que personas inocentes corran peligro de vida o que se vean envueltas en dificultades durante la operación. Por ello toda persona que se niegue a salir del área que debe ser evacuada, será forzada a hacerlo, ya que son víctimas en potencia.

El equipo de negociadores: Deberá:

a) determinar las opciones viables para la negociación y las recomienda al Comandante de la Operación (C.O)

b) cumplir con la estrategia establecida por el C.O

c) formular tácticas de negociación y las formula al C.O para su aprobación

d) brindar toda información recabada a través de las negaciones al C.O

e) coordinar las iniciativas tácticas con los integrantes del Equipo Táctico

f) realizar un informe psicológico sobre los elementos humanos causadores de la crisis



Características del Negociador: recordemos lo introducido en la Unidad N° IV:

Las características personales del negociador en situación de crisis deben ser:

1. ***Alta tolerancia a la frustración:*** Es la capacidad de tolerar la frustración de la *satisfacción* de los propios deseos.

2. ***Control de impulsos:*** El impulso instintivo es la ejecución irrefrenable de algunos actos violentos y que escapan a todo control.

3. ***Alta autoestima:*** Permite tanto la tolerancia a la frustración como el control de los impulsos, ya que el fracaso temporal o parcial en la negociación no lo inhiben ni desmotivan.

4. ***Autocontrol:*** Es la capacidad que tiene el individuo de controlar sus impulsos, moderar o reprimir sentimientos, tales como la ira, el temor, la culpa, la ansiedad, etcétera.

5. ***Baja ansiedad:*** Es condición básica para poder soportar situaciones de alto estrés. Si el negociador es ansioso, se apresurara en sus respuestas, tendrá dificultad para pensar y su respuesta fisiológica al estrés estará aumentada.

6. ***Bajo nivel de neurosis:*** Los conflictos intrapsíquicos e interpersonales que padezca, van a influir.

7. ***Capacidad de disociar:*** Disociar significa poder "dividirse", ser capaz de observar sin participar y así percibir totalidades. Es la posibilidad de "entrar y salir" de la escena sin involucrarse .Esto permite analizar objetivamente el proceso de la negociación.

8. ***Empatía:*** La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, facilita la comunicación. (Escucha activa).

9. ***Plasticidad***: La capacidad que tiene el negociador, de reajuste del repertorio de estrategias que se requieran según se desarrolle la crisis.

10. ***Rapidez instrumental:*** La capacidad de renovar estrategias de abordaje durante el proceso de la negociación y no persistir rígidamente cuando estas no dan los resultados esperados.

11. ***Capacidad de liderazgo***: EL liderazgo es "El ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones "(Dubin, 1965). Según Strogdill (1948) es "el proceso de influencia sobre las actividades de un grupo, dirigidas a la fijación y cumplimiento de metas".

12. ***Asertividad:*** La asertividad, es de hecho una conducta que se basa en la seguridad personal y en la forma en que se transmite para lograr persuadir. Se la define como "una actitud firme

Orientaciones y consejos para las negociaciones:

a) No se precipite, escoja el momento justo para el contacto.

b) Estabilice y contenga la situación.

c) Evite negociar cara a cara.

d) No se identifique como policía, mejor hágalo como negociador y con otra profesión (ejemplo, asistente social designado para servir a tal efecto).

e) Establezca un código e reconocimiento, (delincuente–negociador, negociador-delincuente) asegurándose que el delincuente con el que negocie sea siempre el mismo y este sea el cabecilla de la banda.

f) Evite siempre pronunciar las palabras rehén, secuestrados, problemas, superiores y “NO”.

g) Oiga mucho y con atención y hable poco.

h) No corte la conversación del criminal.

i) Hable más bajo y despacio, logre bajar los tonos.

j) No haga amenazas.

k) No prometa no lo que no pueda cumplir.

l) Procure siempre ganar tiempo.

m) Trate al delincuente con respeto.

n) Desconfíe siempre.

o) Ponga atención a los vicios del lenguaje.

p) No permita el cambio de rehenes.

q) No conceda armas, municiones, drogas o alcohol.

r) Estimular siempre la rendición.

s) Insistir en que el rehén es la garantía del delincuente.

t) Grabar todas las conversaciones.

u) Preservar documentos para pericias.

v) Pedir constantemente pruebas de vida.

w) Ser discreto en el trato con la familia.

x) Procure ablandar las exigencias.

y) No introduzca civiles en las negociaciones.

z) No traiga ningún familiar del o los criminales para que trate de convencerlos de deponer su acción.

Estrategias de negociación/intervención ante una situación de crisis:

Goldstein (1979) plantea que el modelo de los primeros auxilios psicológicos (PAP) es útil para guiarse en cómo actuar en una crisis donde se da intervención a la policía. Los componentes de los PAP pretenden funcionar como un mapa cognoscitivo para lidiar con el rango completo de las llamadas de crisis que reciben los policías.

En primer lugar se debe tener en cuenta ciertos pasos previos, Goldstein (1979) acentúa la importancia de que un policía se prepare mentalmente ***antes*** de intervenir en una situación de crisis. Esto abarca los recuerdos de experiencias anteriores con llamadas similares, anticipar que lo inesperado puede en realidad suceder en esta llamada particular, y formular un plan de acción tentativo. Este "mentalizarse" para la llamada es en realidad una medida preventiva, puesto que las llamadas de crisis representan para la policía una amenaza potencial a la seguridad de ellos mismos. **En tanto el policía plantea el lugar de los hechos, el primer paso es observar y neutralizar las amenazas a la seguridad. Como afirmaron Goldstein y otros: con esto queremos decir, no sólo deponer las armas obvias, como pistolas cuchillos, sino también deponer o neutralizar los objetos pesados y arrojables (ceniceros, sillas plegables, etcétera), las tijeras, utensilios de cocina, el agua hirviendo (en una olla sobre la estufa, o en una taza de café), y otros semejantes. También recomendaríamos, de manera rutinaria e inmediata, separar a los adversarios; colocarse usted mismo lejos de ventanas y escaleras; evitar que vuelva usted la espalda a cualquiera de los contendientes; y, lo mismo saber dónde está su compañero y, si es posible, tenerle en realidad a la vista -aun cuando cada uno de ustedes esté con un contendiente diferente en habitaciones distintas-.**

Componentes de los PAP:

1. ***Demostración de comprensión.*** Es decir, la empatía, esto es, hacer saber a la persona, mediante el tono de voz del asistente, sus palabras y expresiones faciales, que éste posee una comprensión de lo que la persona siente en ese momento. Se pueden utilizar las aseveraciones reflexivas, como las siguientes: “puedo ver que enfadado está usted”, o, “puedo imaginar lo aterrorizante que fue eso para usted”. El objetivo es evitar tomar partido al apoyar más a una parte que a la otra, o al decir que la posición de uno de los individuos es correcta, pero en cambio mostrar que el policía escucha lo que la persona dice y siente en ese momento.

2. ***Ejemplificación de comportamiento de calma.*** Puesto que las personas en crisis con frecuencia valoran sus propios sentimientos y la seriedad de la situación, por la manera en que otros reaccionan. Es importante que el policía ejemplifique o ensaye un plan para calmar las situaciones intensas. Con simplemente quitarse su gorra y sentarse para conversar con los contendientes en un tono normal de charla, el policía puede aportar una influencia de serenidad ante una situación de crisis.

3. ***Tranquilizar*** Esto da un paso más para la influencia tranquilizante; más allá de actuar calmadamente él mismo, el policía puede ofrecer a la persona en crisis razones por las cuales ésta debería sentirse también más tranquila. El policía puede expresar confianza acerca del resultado eventual (“usted puede resolver esto”), de la capacidad de otros para ayudar (“el equipo de ambulancia sabrá manejar esto”), lo mismo que de la aptitud del policía (“yo he controlado muchos asuntos como éste antes”).

4. ***Conversación para animar*** Por cuanto es difícil vociferar, llorar, pelear, etcétera, de manera emotiva mientras, al mismo tiempo, se intenta dar respuesta a una serie de preguntas, entablar otras, es con frecuencia efectivo para apaciguar a la víctima de la crisis, darle conversación para animarle. El policía debería aprender a reconocer aquellos momentos en que es útil estimular a que se hable de la crisis en sí misma (exposición) contra alentar al individuo para que hable acerca de asuntos distintos a la crisis (desviación). Esta decisión puede realizarse después de advertir el efecto que tiene sobre el individuo analizar la crisis. Si se alimenta a la persona para que hable acerca de la crisis y esto la altera más, el policía puede desviar la atención de aquélla hacia la información de fondo que éste necesita para su informe oficial.

5. ***Uso de la distracción***. Un medio efectivo para calmar a las personas alteradas es desviar su atención hacia modos distintos de pedir información básica. Algunos métodos de distracción son: 1. pedir un favor (“¿puede darme

un vaso con agua?") 2. preguntar algo sin relevancia para la situación ("¿podría decirme dónde compró usted esa lámpara?"), y 3. hacer alguna observación irrelevante para la situación de crisis ("compré una televisión de la misma marca, pero he tenido problemas con ella después"). Obviamente, los comentarios y preguntas distractivos tienen sólo un efecto temporal, por lo cual el policía deberá estar preparado para continuarlos con otros procedimientos tranquilizantes.

6. ***Utilización del humor.*** Con algunos ciudadanos, el humor puede ser efectivo para ayudar a obtener una perspectiva más precisa y menos seria acerca de sus circunstancias en curso. Este comportamiento puede comunicar al ciudadano que el policía no está demasiado alterado por lo que sucede, y ello puede con frecuencia calmar las emociones en una crisis que se caracteriza por los sentimientos agresivos. Al mostrar comprensión, ejemplificar, reafirmar, hablar para animar, o utilizar la distracción o el humor, el policía intenta calmar al individuo con palabras o hechos planeados para obtener un efecto de tranquilización.

   En añadidura a estos métodos, existen otras cuatro técnicas tranquilizantes, las cuales pueden emplearse con el ciudadano en estado emotivo alterado. Cuando los métodos de conversación han probado que no son exitosos, puede ser necesario emplear los métodos asertivos para tranquilizar a los ciudadanos en estado emotivo.

7. ***Repetir y vociferar.*** Con frecuencia los individuos en crisis están tan enojados, ansiosos, deprimidos o confundidos, que están sintonizados únicamente con sus propios sentimientos. Estas personas pueden ser indiferentes hacia los sentimientos, mensajes y aun a la presencia de los demás. El policía puede tener que repetirse a sí mismo varias veces el "llegar a la meta" con el ciudadano. Cuando la emoción es de ira, un policía puede tener que vociferar al ciudadano para que lo escuche. Otras acciones como golpear con fuerza una carpeta u otro objeto, con frecuencia tiene un efecto tranquilizante inmediato.

8. ***Utilización de la coerción física.*** Cuando todos los métodos previos de tranquilización han fallado, lo que incluye la repetición y la vociferación, o donde puede considerarse que existe peligro físico, puede ser necesario someter al ciudadano. El policía deberá emplear sólo la fuerza suficiente tanto como sea necesario para cumplir su objetivo, y evitar la fuerza excesiva. Deberá advertirse que en las peleas familiares no es poco común que un miembro de la pareja se vuelva hacia el policía e intente resistirse a la intervención. Habrá crisis en las cuales el tranquilizar a los individuos se

maneja mejor con medios distintos de los métodos conversacionales o asertivos.

9. ***Utilización de personas de confianza.*** Un policía puede solicitar a otro individuo que tranquilice al ciudadano. Esta persona podría ser otro policía, un miembro de la familia, un vecino, etcétera; quienquiera que sea de confianza para el individuo en crisis, puede ser utilizado en esto. ***No es recomendable esta técnica en una situación con rehenes.***

10. **No hacer caso a la persona de manera temporal.** El policía puede colocarse en una situación de crisis en la que no utilizará ninguno de los procedimientos anteriores, pero decidirá tratar con el ciudadano en estado emotivo alterado, al no hacerle caso de manera temporal. Las circunstancias que podrían incitar esta acción incluyen amenazas a la seguridad del policía u otros, los aspectos urgentes de la situación (por ejemplo, un niño que sangra), resguardar el lugar de un mayor daño, etcétera. Por último, debería advertirse que únicamente mediante la experiencia el agente de policía puede saber cuál(es) de estos métodos se emplea mejor con cada crisis. El policía deberá estar familiarizado con cada uno de estos procedimientos de tranquilización y permanecer flexible en el intento de cotejar el mejor método con los diferentes tipos de crisis y personas que encuentra.

11. ***Analizar las dimensiones del problema*** En el modelo de los primeros auxilios psicológicos (PAP), el análisis del problema a cargo del policía se encamina a la determinación de cuáles son los conflictos que necesitan atención inmediata y cuáles pueden posponerse. El policía también determina: a) si el riesgo de mortalidad es alta o baja, y b) si el paciente es capaz de cuidar de sí mismo(a) en ese momento, con el fin de que el policía pueda evaluar cuál debe ser la postura de acción por tomar. Los agentes de policía deben añadir una tercera dimensión durante el análisis del problema o de la fase de descubrimiento de los hechos: c) si se ha cometido un crimen o no.



Primeros Auxilios Psicológicos

Videos de testimonios de funcionarios policiales ante diferentes situaciones de crisis:

- ***G.O.E: EL ROL DEL NEGOCIADOR EN SITUACIONES DE VIOLENCIA***

  La Unidad Regional I cuenta con un grupo de negociadores especialmente capacitados para trabajar en casos de violencia y situaciones de riesgo. A raíz de un caso particular que sucedió en Santa Fe, el suboficial Stinson, del Grupo de Operaciones Especiales, cuenta como se forma el personal para actuar ante esos momentos de tensión.
  https://www.facebook.com/MinSegSF/videos/1677296218970320/

- ***El Comisario Sergio Lamanna del Grupo de Operaciones Especiales comenta el rol del negociador en un caso de violencia familiar en "El Bañado" en Colastiné (Santa Fe).***
  https://www.facebook.com/MinSegSF/videos/1676215452411730/

- ***EFECTIVOS DEL G.A.T DE SAN JAVIER SALVARON LA VIDA DE UNA MUJER*** : El rápido accionar del personal del Grupo de Acción Táctica de San Javier, Unidad Regional XIV, evitó que una mujer de 40 años se quitara la vida. https://www.facebook.com/MinSegSF/videos/1496121817087762/

- ***Como la capacitación constante permite un mejor abordaje de diversas crisis que surgen:*** CURSO DE EMERGENCIAS SANITARIAS PARA LA POLICÍA DE SANTA FE. En el mes de diciembre de 2016, en la sede del ISEP de Recreo, se llevó a cabo el cierre de la capacitación de Voluntarios en Emergencias Sanitarias destinado a más de 400 integrantes de la Policía de Santa Fe.

  https://www.facebook.com/MinSegSF/videos/1382916585074953/

  Posteriormente: los suboficiales Wilson Mazó y Alejandro Bruna, de la Brigada Motorizada de la Unidad Regional I (depto. La Capital) de la Policía de Santa Fe, salvaron la vida a un abuelo de 83 años, quien se había atragantado con un trozo de medialuna en un local de comidas rápidas. Los uniformados le practicaron una maniobra de primeros auxilios que se brinda en los cursos de capacitación policial.

  https://www.facebook.com/MinSegSF/videos/1448274841872460/

Fuentes:

- Tropa de Operaciones Especiales.
- Ministerio de Seguridad de Santa Fe
- Dirección General de Trafico de España:

  http://www.dgt.es/Galerias/seguridad-vial/unidad-de-victimas-de-accidentes-de-trafico/aspectos-psicologicos/intervencion-crisis-policia.pdf