

EL PSICOLOGO EN EL EQUIPO DE NEGOCIACIÓN

Ramón Rizo Gómez. Teniente G. Civil. Doctor en Psicología. Unidad Central Operativa (Madrid)

Mientras el primer negociador sigue al teléfono dialogando con la persona que lleva todo el día atrincherada reteniendo a sus tres hijos de corta edad. El psicólogo del equipo responde a la pregunta del jefe del operativo en cuanto a la posible evolución de la situación aconsejando la acción táctica. A lo largo de las horas que se prolonga el incidente, ha elaborado un perfil psicológico del tomador de rehenes y ha llegado a la conclusión que se encuentran ante un perturbado mental en plena crisis psicótica. El discurso que maneja plagado de referencias místicas, no constituye una barrera de humo levantada por el implicado para enmascarar sus verdaderas intenciones. Todo lo contrario, sus referencias a la necesidad de los sacrificios en pos del más allá y la proximidad de la noche a la que dota de poderes mágicos, se corresponden a su juicio clínico con la presencia de un grave trastorno mental y hacen prever, que con la llegada de la oscuridad se incrementan las posibilidades de que pueda dañar a alguno de los niños.

Cada vez, es menos infrecuente que entre las noticias diarias nos encontremos con la referencia a alguna situación crítica que ha requerido la intervención de las Fuerzas de Seguridad para conseguir su resolución satisfactoria, cuando esto ocurre, se considera una victoria por parte de la policía, pero la tinta que se emplea en describirlo es mucho menor que cuando se produce algún error en el dispositivo policial y las cosas no se desarrollan adecuadamente. En general, los ciudadanos esperan que los agentes de policía lo sepan y vean todo, es más, esperan de ellos que sean tiradores expertos, maestros en el combate cuerpo a cuerpo, trabajadores sociales, consejeros matrimoniales, etc. Por lo tanto, cuando fallan en reconocer a una persona con un trastorno mental y actúan de forma deficiente se les recrimina muy duramente (Hill, 2001; Regini, 2004).

Por otra parte, aunque en un principio hablar de un proceso de negociación suponía que las Autoridades se estaban enfrentando a una acción criminal o terrorista, cada vez con mayor frecuencia, se requiere la actuación de los negociadores en situaciones que no son propiamente una toma de rehenes, así, por ejemplo, se reclama su intervención ante: intentos de suicidio, personas emocionalmente perturbadas, suicidios por policía, disputas domésticas, secuestros, crisis juveniles y situaciones de estrés entre otras (Greenstone, 1995).

De la misma forma, si bien hace algún tiempo el asalto directo o indirecto era la forma usual de actuar por parte de las fuerzas del orden ante situaciones de atrincheramiento o toma de rehenes, desde 1970 se escoge la negociación como procedimiento habitual, pasando ésta a constituir una de las armas más poderosas de las que dispone la policía para hacer frente a este tipo de escenarios. La negociación, por lo tanto, está considerada la primera respuesta efectiva ante situaciones de rehenes y atrincheramientos, aunque la volatilidad y complejidad de estos incidentes requiere que se incluya dentro una respuesta planificada y preparada, que comprenda también el diseño de una respuesta táctica con unidades especiales de asalto (Borum y Strentz, 1992; Greenstone, 1995; Romano, 1998; Noesner, 1999; Regini, 2002)

La experiencia acumulada por las fuerzas de policía a lo largo de los años, ha demostrado, que en este tipo de situaciones la negociación no puede ser llevada a cabo por una sola persona. Hoy, se acepta de forma generalizada que la mejor fórmula para hacerlo es mediante la utilización de un equipo, para el cual, varios autores cifran en tres el número aconsejable de miembros: un negociador primario, un segundo negociador de apoyo, y un tercero en tareas de liderazgo y elaboración de inteligencia. No obstante, en algunos casos son necesarios más miembros para conseguir una adecuada gestión de la situación en base a la complejidad de la misma, por una parte, en función del tiempo que se prolongue, y por otra, ya que puede ser necesario asumir otras labores como: recoger información de terceros, hablar con los medios de comunicación, traducción, entrevistar a amigos del autor o a víctimas liberadas, servir como apoyo en salud mental, etc., por ejemplo, en el atrincheramiento de la secta Davidiana en Waco (EE.UU.) el FBI desplegó un equipo constituido por doce negociadores.

Más recientemente, Bartol y Bartol (2004) realizan una propuesta denominada de tercera generación, que supone la utilización de un equipo de negociación integrado por cinco personas:

- ❖ Negociador primario (mantiene el contacto verbal).
- ❖ Segundo negociador (monitoriza la negociación y realiza sugerencias al primero).
- ❖ Oficial de inteligencia (recibe y organiza la información entrante).
- ❖ Psicólogo (actúa como consultor y asesor técnico).

- ❖ Enlace táctico (mantiene las comunicaciones con el equipo de asalto y el comandante del incidente).

No obstante lo anterior que supone disponer de un conjunto ideal, diversos autores, sugieren que el entrenamiento de los miembros del equipo debe permitir que la asignación de los roles en el dispositivo de negociación no sea rígida y, por lo tanto, sus miembros deben ser versátiles y poder ocupar cualquiera de los puestos (Wind, 1995; Noesner, 1999; Slatkin, 2000; Regini, 2002) excepción hecha, claro está, del de psicólogo, que requiere una formación universitaria específica. Por el contrario, en relación a la capacidad negociadora de los psicólogos, Slatkin (2000) señala, que estos suelen ser buenos comunicadores, asesores ante problemas e interventores en crisis.

Tampoco resulta excepcional, que en este tipo de situaciones, aparezcan personas (civiles, familiares, religiosos, etc.) que voluntariamente se ofrecen a asumir el papel de negociadores. El conjunto de la bibliografía revisada considera que esto no debe permitirse, la negociación se inscribe en el operativo táctico desplegado bajo la responsabilidad de las fuerzas de policía y deben evitarse intromisiones en el mismo. En España, tenemos recientes ejemplos de los problemas derivados de la intrusión en procesos de toma de rehenes por parte de familiares y medios de comunicación, estos últimos, incluso emitiendo en directo durante el desarrollo del mismo sin tomar en consideración las consecuencias que pudieran derivarse de ello. (Blau, 1994; Wind, 1995; Romano, 1998).

Hay que hacer una referencia especial al caso de los psicólogos, Forum y Strentz (1992) señalan que tanto durante el entrenamiento como en situaciones reales, la efectividad del proceso negociador requiere que se preste especial atención al estado mental de los sujetos implicados. Para ello, una de las propuestas que se hacen, consiste en integrar a un psicólogo en el equipo, con la misión de valorar la salud mental del autor o autores del incidente y de esta manera asesorar al jefe del operativo sobre posibles vías de intervención, riesgo de suicidio, estabilidad emocional, etc., por lo tanto, necesitaremos a alguien que sea capaz de llevar a efecto dicha tarea; así otros autores, aunque afirmando que el psicólogo puede ser un miembro útil del equipo añaden que no cabe aseverar que cualquier psicólogo esté en condiciones de participar en una negociación sin recibir previamente entrenamiento concreto. Por otra parte, no debemos obviar que tampoco el conjunto general de la policía ha recibido un entrenamiento específico en cuanto a este tipo de situaciones críticas, salvo cuando los

agentes hayan realizado cursos o recibido entrenamiento, que en ningún caso, puede abarcar la suficiente profundidad en psicología (Ebert, 1986; Greenstone, 1998; Feldmann, 2004; Bartol y Bartol, 2004) por no hablar de la experiencia clínica que aporta un profesional de la salud mental.

Podemos por tanto afirmar, que la conveniencia de incorporar a especialistas en Ciencias de la Conducta, especialmente psicólogos en las unidades de intervención en situaciones de crisis, está perfectamente documentada en la literatura. Hatcher et al. (1998) indican que aproximadamente el 40 % de los departamentos de policía integran a psicólogos en sus equipos de negociación, prefiriendo concretamente a Psicólogos Clínicos con un Doctorado en oposición a Psiquiatras, Trabajadores Sociales u otros expertos en Salud Mental. Es cierto que algunos autores señalan la existencia de opiniones ambivalentes en relación a lo anterior, pero aclaran, que éstas siempre basan su cuestionamiento en la asunción de que los psicólogos no forman parte de las fuerzas de seguridad (Fuselier, 1991), y que, por lo tanto, uno de los problemas que puede presentarse para ellos, es tener que afrontar aquellas situaciones en las que deba asesorar decisiones sobre el asalto o la neutralización del secuestrador e incluso colaborar para que esto se lleve a efecto. No obstante, este problema desaparecería en aquellos casos, en los que el profesional de la salud mental perteneciese a los propios Cuerpos de Seguridad y especialmente, si antes ha tenido experiencia en el campo operativo (Ebert, 1986; Feldmann, 2004; Regini, 2004; Strano y Calzolari, 2005).

Alcanzamos, por lo tanto, a realizar un listado de las tareas que se pueden asignar a los psicólogos que prestan apoyo a un equipo policial en la negociación de una situación crítica con toma de rehenes, atrincheramiento, etc., que incluiría las siguientes:

- ❖ Apoyar in situ las negociaciones en caso de toma de rehenes, atrincheramientos y/o actuaciones terroristas.
- ❖ Filtrar las informaciones de diversas fuentes que se facilitarán al primer negociador o al jefe operativo.
- ❖ Aconsejar in situ al comandante y al negociador sobre las diversas dinámicas interpersonales que pueden afectar la resolución de una situación crítica.
- ❖ Recopilar información sobre hechos anteriores con la finalidad de extraer experiencias útiles y formativas.

- ❖ Desarrollar un fondo de conocimientos sobre la conducta humana con el fin de ayudar a la resolución de futuras situaciones críticas.
- ❖ Proporcionar información sintetizada y manejable a los otros miembros sobre el historial previo del asaltante.
- ❖ Reunir datos sobre el asaltante de amigos, compañeros de trabajo, jefes, familia y otras fuentes.
- ❖ Sugerir posibles escenarios de actuación.
- ❖ Colaborar en el restablecimiento del ajuste psíquico de los rehenes y sus familias (en este caso considero que sería a efectos de obtener declaraciones extensas y a su vez de incrementar los conocimientos en cuanto a la psique del rehén explorando a posteriori las reacciones que ha tenido durante el incidente).

En relación a la formación que deberían recibir los psicólogos para poder afrontar dichas labores, diversos autores (Slatkin, 1996; Bower y Pettit, 2001; Regini, 2002) sugieren que el adiestramiento debe incluir los siguientes aspectos:

- ❖ Profundizar en el estudio de la conducta anormal.
- ❖ Terminología y descripción de los principales trastornos psíquicos y de personalidad.
- ❖ Historia de la negociación de rehenes.
- ❖ Roles del equipo negociador y de los miembros del equipo de asalto.
- ❖ Equipos, técnicas, tácticas de negociación y asalto.

Tipos de incidente y papel del psicólogo.

La aportación que pueda realizar el psicólogo integrado en el equipo negociador para colaborar a la resolución del mismo, será distinta en concordancia al tipo de incidente al que se enfrenten las Fuerzas de Seguridad. Para realizar una clasificación de los casos podemos tomar dos elementos básicos: por una parte hablaremos de aquellos incidentes en los que existe o no toma de rehenes y por otra parte distinguiremos entre aquellos propiciados por un uso instrumental o expresivo de la violencia.

Una toma de rehenes, puede ser definida como aquella situación en las que uno o más personas retienen a otras para seguidamente plantear peticiones, exigencias o eludir un cerco

policial. Cuando se produce ésta, se hace por lo tanto, con el propósito de forzar el pleno cumplimiento de unas demandas por parte de un tercero, usualmente, Autoridades o agentes de la Ley. Los autores, para conseguirlo, realizan amenazas en relación a la integridad física de los cautivos, a los que afirman que ejecutarán en el caso de que no se cumplan sus solicitudes (Greenstone, 1995; Noesmer, 1999; Feldmann, 2004). Así, los secuestradores ponen de manifiesto una conducta propositiva y orientada a un fin, para lograrlo, mientras mantienen a los rehenes en su poder, la principal meta de los tomadores es no dañarlos, ya que asumen que manteniéndolos vivos pueden tener esperanzas de conseguir sus objetivos y son conscientes, que si dañan a los rehenes pueden cambiar las dinámicas del incidente e incrementar la probabilidad de que las autoridades utilicen la fuerza para terminar con la situación. Por el contrario, las situaciones sin rehenes, suelen implicar a individuos que actúan de forma emocional y a menudo la amenaza que presentan consiste en una acción destructiva o autolítica (Noesmer, 1999).

En relación con los rehenes, cuando un sujeto amenaza con actuar violentamente, quiere decir, en primer lugar que ha pensado en esa alternativa pero que ha optado por lo contrario, esto es, de momento, considera que no es la opción más viable. No hay que olvidar lo que indican los estudios en cuanto a que las amenazas directas de muerte cuentan entre las “promesas” que más raramente se cumplen, pero por el contrario, hay que tomar muy en serio las manifestaciones criminales frente a terceros, ya que éstas no están destinadas a intimidar a la víctima, y en los casos de toma de rehenes, nos hallamos ante esta situación. (Füllgrave, 2002).

En segundo lugar, podemos hablar de incidentes mediados por un proceso de violencia instrumental refiriéndonos a episodios que se llevan a efecto para facilitar otro fin, esto es, no suponen más que una conducta que pretende la mayor parte de las veces eliminar los obstáculos que impiden alcanzar un desenlace determinado. Y por otra parte, la violencia expresiva que encuentra la satisfacción en sí misma, en la mayor parte de los casos, ésta pone al descubierto la existencia de procesos psíquicos en los que individuo no es capaz de aliviar la tensión que le produce su situación personal, laboral, social o determinadas circunstancias concretas de otra manera. O bien, se trata de actuaciones que forman parte de una pauta idiosincrásica de relación con el entorno, caracterizada por pasar por alto el respeto a los derechos ajenos.

Noesmer (1999) realiza la siguiente clasificación en cuanto al tipo de incidente y la actuación de la policía ante él.

Tinos de Incidentes Críticos	
<p style="text-align: center;">Rehenes</p> <p>Sujetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conducta propositiva y orientada a una meta. • Mantienen los rehenes para que se cumplan sus demandas. <p>Policía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emplean técnicas de contención altamente visibles. • Usan tácticas dilatorias. • Hacen que los sujetos trabajen por todo. • Rebajan las expectativas de los sujetos. • Contrastan los beneficios de rendirse con el riesgo de resistir. • Ofrecen una rendición con dignidad. 	<p style="text-align: center;">Sin Rehenes</p> <p>Sujetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actúan de forma emocional, sin sentido y a menudo auto-destructivamente. • Mantienen a las víctimas con intención de dañarlas. • Carecen de demandas o estas son irreales. <p>Policía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emplean técnicas de contención poco visibles. • Demuestran paciencia y comprensión. • Dan pequeñas cosas sin nada a cambio. • Emplean técnicas de escucha activa, desactivan la emoción y establecen un buen rapport. • Promueven soluciones no violentas.
<p>Estrategias de la Policía para todos los incidentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplican las técnicas de escucha activa para construir el rapport. • Ejercen la paciencia y auto control. • Utilizar la fuerza únicamente cuando es necesario. • Coordinan todas las acciones en una visión grupal 	

Aunque Fuselier (1990) afirma que no existen diferencias en cuanto a la forma en que deben afrontarse y manejarse las tomas de rehenes realizadas por terroristas de las llevadas a efecto por criminales comunes, y por lo tanto las estrategias de afrontamiento no deben diferir, podemos acordar, que al margen de la aportación que el psicólogo pueda realizar al proceso negociador mediante la utilización de sus conocimientos ante cualquier situación crítica, sin lugar a dudas, los escenarios mediados por la violencia expresiva tanto si hay toma de rehenes, como si no, reúnen una serie de características específicas, que permiten conjeturar que será en estos donde mayor importancia tendrán las sugerencias que pueda realizar en cuanto a las características psíquicas del sujeto y las vías a seguir en la negociación para conseguir resolver adecuadamente el incidente.

Actuación ante contextos de violencia expresiva.

Anteriormente, al referirnos a este tipo de incidentes, hemos señalado que en estas situaciones generalmente nos encontramos ante personas quienes tras una confluencia de problemas en un momento vital concreto se sienten incapaces de resolverlo, carecen de estrategias de afrontamiento adecuadas y optan por una salida desesperada, un ejemplo de esto es, los casos en que tras una disputa doméstica la situación deriva en atrincheramiento, con o sin rehenes y por lo tanto exige una respuesta policial para solventar un problema relacional (Janik, 1992).

Habitualmente, los individuos que protagonizan estos incidentes son personas con respuestas emocionales muy intensas en respuesta a los estresores de la vida y con poca capacidad para modularlas. También frecuentemente, encontramos entre sus protagonistas a individuos con trastornos mentales, entonces, a la propia potencialidad explosiva de estas situaciones, se añaden las peculiaridades que cada tipo de trastorno impone a la conducta de la persona, especialmente, cuando el sujeto no percibe la disminución de sus capacidades como sucede en los trastornos más graves, entre ellos, los de tipo psicótico que cursan con ausencia de conciencia de enfermedad. Esto, facilita que se sientan amenazados por aquellos que ignoran sus deseos o les aconsejan que acudan a sesiones terapéuticas, circunstancia esta última, que frecuentemente les es conocida y aversiva. Para empeorar la situación, en ocasiones los agentes de policía cuando se enfrentan a un perturbado mental tienden a ignorar esta circunstancia, recurriendo al principio de autoridad para restablecer la calma, esto, en lugar de resolver la situación, incrementa la sensación de desesperanza del sujeto y la posibilidad de una respuesta desajustada (Janik, 1992; DeCuir y Lamb, 1996).

Nos encontramos pues, ante una crisis, lo que Slaikeu (1988) define como: *“un estado temporal de trastorno y desorganización, caracterizado principalmente, por la incapacidad del individuo para abordar situaciones particulares utilizando métodos acostumbrados para la solución de problemas y por el potencial para obtener un resultado radicalmente positivo o negativo”*. Añadiremos nosotros, que en estos casos, si estudiamos la situación podríamos señalar que el sujeto lo que consigue con su acción es una paralización brusca del devenir de la situación conflictiva (desahucio, retirada de custodia de hijos, problemas laborales, etc.) y en cierto modo, un traslado de la responsabilidad personal de resolverla al entorno social, forzando a que sean los agentes sociales, en este caso, representados por los Cuerpos de Seguridad, los que asuman la obligación de solventar el conflicto, exigiéndoles en ocasiones el poder comunicarse con las Autoridades, que, o bien han tomado la decisión o bien la

pueden revocar y con las que puede haber intentado ponerse en contacto previamente sin lograr los resultados deseados. En algunos casos, recordaría la situación que se daba en las películas de dibujos animados cuando un personaje percibía que se hallaba en peligro y pronunciaba la frase “¡alto la acción!”, deteniendo la persecución y permitiéndole optar por otras estrategias de huida sin verse apremiado por el reloj.

En relación a los protagonistas de estas crisis, Greenstone (1995) señala las siguientes características como propias de ellos:

- ❖ Alienación o pérdida de relaciones interpersonales.
- ❖ Inhabilidad para utilizar los sistemas de apoyo (familia, amigos, grupos sociales).
- ❖ Dificultad para aprender de la experiencia, tendiendo a cometer varias veces los mismos errores.
- ❖ Historia previa de crisis que no fueron adecuadamente resueltas.
- ❖ Antecedentes de desorden mental o emocional.
- ❖ Sentimientos de baja autoestima.
- ❖ Conducta provocativa e impulsiva como resultado de conflictos interiores no resueltos.
- ❖ Ingresos marginales.
- ❖ Relaciones de pareja pobres.
- ❖ Abuso de drogas y/o alcohol.
- ❖ Carencia de un trabajo regular.
- ❖ Daños físicos frecuentes e inusuales.
- ❖ Cambios frecuentes de domicilio.
- ❖ Encontronazos frecuentes con la Ley.

Por lo tanto, una vez desplazados hasta el escenario del incidente, la primera tarea que deben abordar los miembros del equipo de negociación es establecer contacto con los sujetos que han provocado la situación, identificar sus demandas y comenzar a trabajar para resolver la situación, básicamente, una de las primeras estrategias a utilizar es ganar tiempo, transmitiendo tranquilidad ya que en los primeros instantes, es cuando el propio tomador de rehenes se encuentra en una fase de gran activación emocional, percibe que aún no tiene controlada la situación y pueden darse acciones inesperadas por parte de las víctimas que provoquen una reacción violenta del asaltante (Blau, 1994; Wind, 1995).

Cuando ha dado comienzo la situación y el equipo de negociación ya ha tomado contacto con ellos, encuentra que los protagonistas no tienen unas metas claras, a menudo, exhiben conductas carentes de propósito que simplemente reflejan su autofrustración, presentan demandas tan irreales que hacen imposible su asunción, a veces, incluso ellos mismos no tienen esperanzas de que se resuelvan a su favor. Son típicas expresiones tipo: “quiero que pasen por el mismo infierno por el que me han hecho pasar a mí”, por ejemplo, en el caso de problemas de custodia. Así, vemos que los sujetos que necesitan expresar esos sentimientos tan intensos de odio, celos o ira, muchas veces hacen relatos en los que citan un gran número de agravios u ofensas, exigiendo reparación, disculpas o en algunos casos venganza como contrapartida a desistir de su actitud.

En estos casos de violencia expresiva, una de las primeras tareas a realizar por el psicólogo del equipo es identificar claramente el conflicto que subyace al proceso violento, si hay rehenes, determinar que “papel” juegan en la historia que ha construido el asaltante y si no los hay, estudiar si existen personas relacionadas con él que puedan estar afectadas por la crisis, tanto para obtener información adicional, como para evitar que medios de comunicación las utilicen inadecuadamente y empeoren la situación.

No existe un procedimiento único o estándar de negociación ya que cada incidente tiene su propia “personalidad” (Wind, 1995). Aunque en estos casos, los equipos de negociación principalmente deben demostrar paciencia y comprensión. También es frecuente que por parte del asaltante, se de una actitud paranoica con hiperreactividad e hipervigilancia ante los movimientos de la policía, por lo tanto, para evitar precipitar reacciones incontroladas, en estas situaciones los elementos de contención policial deben ser más discretos que en otros casos (Noesner, 1999).

Del seguimiento de las comunicaciones, el psicólogo irá obteniendo datos sobre el estado mental y personalidad de sujeto que aportará al equipo del proceso negociador cuyo siguiente objetivo es conseguir rebajar la temperatura emocional de la situación. Para ello, desde la psicología se considera que debe establecerse un canal de comunicación que el tomador perciba como fiable y receptivo, hay que permitirle que ventile sus emociones, no cabe abordar directamente el proceso de cuestionamiento de sus puntos de vista o intentar inmediatamente la reconducción conductual. Mediante la aplicación de las técnicas de intervención, los negociadores pueden ayudar a la persona a desactivar sus emociones,

disminuyendo de esta forma el potencial de violencia, ganando tiempo para tomar mejores decisiones y preparar las tácticas por el equipo operativo. (Noesner, 1999; Regine, 2004)

Romano (2002), considera que las situaciones de barricada/rehenes constituyen la última manera de resolver un problema. En base a lo anterior, desde la psicología un punto de partida para abordar el proceso de negociación sería el expuesto por Schlossberg (1980), quien lo describe como un intento de ayudar al asaltante a tomar una decisión siguiendo un método de resolución de problemas, manejando el miedo, la ansiedad y el estrés del propio momento. Aunque sin perder de referencia que el propósito de la negociación no es resolver los inconvenientes particulares del culpable, el ayudarlo a encontrar alternativas de afrontamiento a su situación problemática que excluyan la violencia y conseguir que el asaltante las considere como la opción más viable, si constituye un objetivo a alcanzar para resolver la situación de forma pacífica. Lo que se pretende en estos casos, es alcanzar una salida que sea aceptable tanto para el sujeto como para el negociador (Noesner, 1999; Regine, 2004).

Para conseguirlo, habrá que desarrollar un escenario conductual que permita establecer los mecanismos para reenmarcar la conducta del individuo en muchos casos provocada por respuestas emocionales que están asociadas a procesos de pensamiento disfuncionales o desadaptativos; patrones que se han aprendido a lo largo del desarrollo personal y que el individuo pone en marcha como estrategia de afrontamiento para las dificultades. Así, observamos en ocasiones que las personas reaccionan emocionalmente basándose en lo que piensan de sí mismos y lo que perciben en relación a lo que otros opinan de ellos en términos de adecuación, competencia y capacidad de cuidar de sí mismos, particularmente cuando se refieren a las relaciones interpersonales y no en base a los elementos objetivos de la situación que un observador ajeno determinaría (Regine, 2004). Estaríamos refiriéndonos a los *qualia* término utilizado por Hoff, P. y Klimchak, S. (2005) para designar las cualidades subjetivas exclusivas de nuestras vivencias, los *qualia*, pues, constituyen la singularidad de nuestra conciencia individual.

Un proceso que Yalom (1984) denomina distorsión de la información: *“uno está abierto a la información que aumenta el valor de la alternativa seleccionada y que resta valor a la rechazada; consiguientemente, uno se cierra ante la información que aumenta el atractivo de la alternativa rechazada y que se lo resta a la elegida”*. Para conseguir que se

resuelva el incidente los negociadores deben conseguir invertir el equilibrio anterior y deberán valerse para ello del lenguaje, que utilizado adecuadamente en ocasiones puede llegar a tener el poder de los medicamentos (Feld y Rüegg, 2004).

La colaboración en la resolución de problemas, sólo puede alcanzarse tras trabajar a través de las emociones del sujeto y estableciendo una relación basada en la confianza, así, por ejemplo, la lástima no ayuda a promover una relación sincera sino al contrario, facilita la separación entre el negociador y el sujeto. Por parte del psicólogo, en ocasiones es necesario actuar de forma intuitiva y leer entre líneas para descubrir lo que el sujeto quiere que sepamos, pero no quiere decir por sí mismo. Por otra parte, si prestamos atención a los valores que presenta la persona dispondremos de una base sobre la que diseñar estrategias para reconducir al sujeto. Si tomásemos como referente la terapia de Rogers y otras indicaciones (Regini, 2004) lo veríamos cuando se refiere a que un aspecto de la empatía incluye el escuchar al sujeto sin enjuiciar su situación, transmitiéndole la sensación de que lo que piensa o siente nos es importante. En una situación crítica, una aproximación empática, el establecimiento de un buen rapport y una actitud de no juzgar al sujeto facilitará la marcha adecuada de las negociaciones en un momento altamente emocional.

Por ejemplo, una aproximación eficaz sería preguntar ¿Qué piensas sobre....? en lugar de “yo pienso que tú necesitas....”, de esta manera conseguimos que el sujeto verbalice sus pensamientos y una vez que lo ha realizado podemos comenzar a dirigirlos, explorando alternativas con él. No obstante, una vez alcanzado el acuerdo, la solución no llega hasta que se ha conseguido establecer las pautas para ponerla en práctica, así, el negociador tiene que dirigir la actuación del sujeto desde el primer paso hasta que llegue a abandonar el lugar de la crisis.

Por otra parte, en situaciones sin rehenes, que en realidad constituyen situaciones de crisis y no intentos de chantajes, algunos actos limitados de pequeñas concesiones unilaterales por parte de la policía no aumentan la sensación de poder de los asaltantes y facilita el establecimiento de una relación de confianza (Noesner, 1999). Lo anterior no puede aplicarse a los tomadores de rehenes donde no se da nada sin algo a cambio.

Desde la psicología se ha estudiado el proceso de interacción y negociación interpersonal, dentro de ello, podemos citar la aportación de Füllgrave (2002), quien señala,

como una estrategia denominada *tres en raya* que procura el respeto de los contrincantes en situaciones de violencia, también ha resultado ser útil en situaciones de toma de rehenes. Dicha técnica, se basa en un comportamiento consecuente que se explica con dos reglas:

- ❖ Comportate de forma amistosa y dispuesta a colaborar.
- ❖ En el instante en que el otro no colabore o se comporte de forma agresiva, defiéndete en seguida. Si se vuelve a mostrar dispuesto a colaborar, haz tú lo mismo.

En cuanto al seguimiento de la evolución del incidente, Noesner (1999) señala los siguientes elementos como indicadores de que la negociación está progresando:

- ❖ No se han producido nuevas muertes o heridas entre los rehenes.
- ❖ Los sujetos han reducido las amenazas y el lenguaje también ha rebajado el nivel de violencia.
- ❖ El estado emocional de los asaltantes ha disminuido.
- ❖ El sujeto demuestra un incremento del razonamiento en cuanto a intenciones y acciones.
- ❖ Los ultimátum han sido superados.
- ❖ El sujeto se muestra mucho más deseoso de negociar.
- ❖ El sujeto ha rebajado sus demandas.
- ❖ El sujeto ha dejado libre a algún rehén.
- ❖ El negociador ha establecido un buen contacto con el asaltante.
- ❖ El asaltante ha realizado acciones positivas para conseguir el bienestar de la víctima o los rehenes.

Finalmente, es necesario que el psicólogo aborde dos facetas más del incidente: el peligro de suicidio y la aparición del Síndrome de Estocolmo.

En relación al suicidio, debemos tomar en consideración tanto la posibilidad de que el individuo se suicide, como de que provoque una situación de “suicidio por policía”. No se debe pasar por alto que especialmente en los casos de violencia expresiva, cuando hay una toma de rehenes, el potencial de que se produzca un homicidio seguido del suicidio del causante es alto (Noesmer, 1999). También en algunos cuadros presididos por trastornos del

estado del ánimo, existe el peligro de que se produzca un suicidio compartido, esto es, el caso en que se mata a personas por las que se tienen un fuerte sentimiento afectivo con el propósito de evitarles sufrimientos que la persona percibe como insalvables e insufribles y luego se suicida él.

No podemos olvidar que en estos casos un grave peligro de suicidio se deriva de la percepción de “no retorno” que pueda desarrollar el sujeto. Esto es, la sensación de que ya no hay un lugar a donde volver, de que se han quemado las naves y que poner fin a la situación supone presentarse como un perdedor, por lo tanto, la tarea a negociar es conseguir que el sujeto llegue a percibir ese deponer las armas como la primera decisión de un nuevo periodo vital, un periodo valioso, caracterizado por su capacidad para afrontar los problemas de lo que precisamente da ejemplo tomando la decisión que previamente hemos conseguido que perciba como la más razonable. Por lo tanto, en el proceso negociador es conveniente hablar de futuro en positivo, no con excesiva intensidad, pero si conseguir que el sujeto vivencie ese mañana ya que puede ser muy positivo para resolver el conflicto, especialmente en los casos sin rehenes.

El suicidio por policía, se refiere a aquella situación en la cual un individuo se embarca en una misión suicida amenazando la vida de un policía o de un inocente; buscando la propia autodestrucción, el individuo fuerza la situación hasta que la policía no tiene otra opción que abatirlo. (Van Zandt, 1993; Parent, 1998; Kennedy, Homant y Hupp, 1998)

Van Zandt (1993) señala el siguiente perfil del suicida por policía

- ❖ A menudo es miembro de la clase socioeconómica baja y no ha integrado la conducta agresiva hacia otros como un modelo de resolución de problemas.
- ❖ Debido a su estilo de vida agresivo, pobre autoconcepto y estándares sociales, no ve el suicidio por si mismo como un método aceptable socialmente.
- ❖ Si previamente a su confrontación, el individuo ha asesinado a otro, especialmente a alguien próximo o significativo. De acuerdo con sus sentimientos de culpa puede llegar a considerar que la Sociedad solo se puede sentir resarcida por su muerte a manos de la policía.

También señala los indicadores de que una situación pueden convertirse en un suicidio por policía:

- ❖ Cuando ha sido el sujeto quien ha iniciado la toma de rehenes o atrincheramiento y rehúsa negociar con las autoridades.
- ❖ Ha matado a alguien significativo para él, especialmente cuando se trata de un hijo o de su propia madre.
- ❖ Solicita que la policía le dé muerte.
- ❖ Señala una línea mortal para que la policía le mate.
- ❖ Recientemente se ha enterado de que tiene una amenaza a su vida o enfermedad.
- ❖ Ha indicado que tiene elaborado un plan para su propia muerte, incluso ha realizado preparativos, despedidas.
- ❖ Dice que sólo se rendirá ante el comandante a cargo de la operación.
- ❖ Dice que quiere salir de esto a lo grande.
- ❖ No presenta demandas que incluyan su escape o libertad.
- ❖ Proviene de un entorno psicosocial bajo.
- ❖ Parece estar buscando una salida tipo macho
- ❖ Ha dado recientemente posesiones o dinero.
- ❖ Tienen antecedentes criminales por asalto.
- ❖ Recientemente ha tenido uno o más traumáticos eventos en su familia o carrera profesional.
- ❖ Expresa desesperanza e indefensión.

En estos casos, cuando no hay rehenes y estamos ante una persona con trastornos mentales hay que prestar una atención especial a las relaciones del dispositivo con la familia del implicado, ya que cuando uno no ha estado personalmente involucrado con alguien que sufre una perturbación mental, difícilmente puede comprender la profunda preocupación, miedo y desesperación que atraviesa la familia. Para ellos, la persona que está atrincherada es también aquella que recuerdan del pasado, aquel niño saludable y amoroso, así, estas mismas familias que son respetuosas de la ley temen constantemente que su ser querido pueda entrar en contacto con la policía y que ésta reaccione ante él llegando incluso a causarle la muerte, que en algunos casos puede ser lo señalado en los párrafos anteriores (Turnbaugh, 1999).

En relación a las dinámicas interpersonales que se puedan establecer entre los asaltantes y los rehenes, el conocimiento de la motivación y en su caso ideología de los asaltantes, así como las características de los cautivos, pueden servir para que se proyecte una hipótesis de los posibles problemas que puedan surgir en base a las potenciales conductas y posicionamiento de los rehenes con relación a la situación y los individuos que los retienen. Sobre la existencia o no del denominado Síndrome de Estocolmo existe controversia, no obstante es una posibilidad a tener en cuenta (Fuselier, 1999).

Finalmente, ¿debe saber el asaltante que está interviniendo un psicólogo?, Ebert (1986), sugiere que no es conveniente comunicar al secuestrador que el interlocutor o asesor de la negociación es un psicólogo, ya que esto podría generar respuestas airadas en él al considerar que lo tratan como un perturbado. No obstante, a mi juicio no podemos hablar categóricamente de este aspecto, sino que en cada caso particular deberemos considerarlo, así aunque no se proporcione esta información de entrada, pudiera resultar conveniente hacerlo en algunos casos, cuando se desprenda del proceso negociador que el sujeto está realmente perturbado y que puede considerar de forma positiva el hablar con un profesional que lo “pueda entender”, nuevamente debe prevalecer un continuo proceso de adaptación del equipo a la dinámica del incidente.

Actualmente la Guardia Civil cuenta con 30 Oficiales Psicólogos pertenecientes a la Escala Facultativa Superior, estos, integrados tanto en unidades de Policía Judicial, como en Comandancias y otros destinos, junto a los que alcancen dicho condición en el futuro, permiten a la Institución contar con suficientes recursos para apoyar a los equipos de negociación que deban intervenir en las situaciones críticas que se den en la demarcación del Cuerpo. En este caso, nos encontramos con profesionales que durante bastantes años han prestado servicio en todo tipo de unidades operativas, que siguen estando integrados dentro de la propia Institución y ostentando la condición de miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y por supuesto que están formados universitariamente como Psicólogos, salvando por lo tanto las objeciones que anteriormente hemos comentado y reuniendo la mayoría de las cualidades que señala la bibliografía revisada. No queda pues, sino instaurar un programa de entrenamiento e integración de los mismos en los dispositivos de negociación que las diversas Unidades Territoriales del Cuerpo tienen constituidos.

Bibliografía

- Bartol, C. y Bartol, A. (2004). *Introduction to Forensic Psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blau, T. (1994). *Psychological Services for Law Enforcement*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Borum, R. y Strentz, T. (1992). The Borderline personality: negotiation strategies. *FBI Law Enforcement Bulletin*. August 1-8.
- Boswell, R. (2002). The Police Response to Medical Crime Scenes. *FBI Law Enforcement Bulletin*. September 17-19.
- Bower, D. y Pettit, G. (2001). The Albuquerque Police Department's Crisis Intervention Team. *FBI Law Enforcement Bulletin*. February 1-6.
- DeCuir, W. y Lamb, R. (1996). Police Response to the Dangerous Mentally Ill. *The Police Chief*. October 99-106.
- Ebert, B. (1986). The Mental Health Response Team: An Expanding Role for Psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice*. 17 (6) 580-585
- Feldmann, T. B. (2004). The Role of Mental Health Consultants on Hostage Negotiation Teams. *Psychiatric Times*. December XXI (14).
- Feld, M. y Rüegg, J.G. (2002). Patologías Psicomáticas. *Mente y Cerebro*. 9: 22-27.
- Füllgrabe, U. (2002). Comportamiento ante la violencia. *Mente y Cerebro*. 9: 87-91.
- Fuselier, D. (1999). Placing the Stockholm Syndrome in Perspective. *FBI Law Enforcement Bulletin*. July 22-25.
- Fuselier, D. (1990). Confronting the Terrorist Hostage Taker. *FBI Law Enforcement Bulletin*. July 1-10.
- Fuselier, D. (1991). *Hostage Negotiation: Issues and Applications*. In Gal, R. and Mangelsdorff, D. (Ed.) *Handbook of Military Psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- Fuselier, D.; Van Zandt, C. y Lanceley, F. (1991). Hostage Barricade Incidents: High-risk Factors and the Action Criteria. *FBI Law Enforcement Bulletin*. January 7-12.
- Greenstone, J. (1998). Tactical Emergency Medical Support for Hostage and Crisis Negotiations. *The Police Chief*. March 38-41.

- Greenstone, J. (1995). Crisis Intervention Skills Training for Police Negotiators. *The Police Chief*. August 30-34.
- Hatcher, C., Mohandie, K., Turner, J. y Gelles, M. (1998). The Role of the Psychologist in Crisis-Hostage Negotiations. *Behavioral Sciences and the Law*. 16: 455-472.
- Hoff, P. y Klimchak, S. (2005). Libertad y enjuiciamiento criminal. *Mente y Cerebro*. 10: 14-18
- Hill, R. (2001). Civil Liability and Mental Illness: a proactive model to mitigate claims. *FBI Law Enforcement Bulletin*. June 2001.
- Janis, J. (1992). Dealing with mentally ill offenders. *FBI Law Enforcement Bulletin*. July 1-8
- Kaiser, N. (1990). The Tactical Incident: A Total Police Response. *FBI Law Enforcement Bulletin*. May. 7-13.
- Kennedy, D.; Homant, R. y Hupp, T. (1998). Suicide by Cop. *FBI Law Enforcement Bulletin*. August 21-27.
- Mashburn, M. (1993). Critical Incident Counseling. *FBI Law Enforcement Bulletin*. September 1-6.
- Mohandie, K. y Duffy, J. (1999). Understanding Subjects with Paranoia Schizophrenia. *FBI Law Enforcement Bulletin*. December 8-16.
- Noesner, G. (1999). Negotiation Concepts for Commanders. *FBI Law Enforcement Bulletin*. January 6-14.
- Parent, R. (1998). Suicide by Cop: victim precipitated homicide. *The Police Chief*. October 111-114.
- Regini, C. (2004). Crisis Intervention for Law Enforcement Negotiators. *FBI Law Enforcement Bulletin*. October 1-6.
- Regini, C. (2002). Crisis Negotiation Teams: Selection and Training. *FBI. Law Enforcement Bulletin*. November 1-5.
- Robinson, J. (1999). A Hostage Rescue: The John E. Armstrong Incident. *The Police Chief*. November 34-38.
- Romano, S. (1998). Third-Party Intermediaries and Crisis Negotiations. *FBI. Law Enforcement Bulletin* October 20-24.
- Schlossberg, H. (1980). Values and Organization in Hostage and Crisis Negotiation Teams. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 347, 113-116.

- Slaikau, K. (1988). *Intervención en crisis*. México: Manual Moderno.
- Simons, A., y Willie, J. (2000). Runaway or Abduction? Assessment Tools for the First Responder. *FBI Law Enforcement Bulletin*. November 1-7.
- Slatkin, A. (1996). Enhancing Negotiator Training Therapeutic Communication. *FBI Law Enforcement Bulletin*. May 1-6.
- Slatkin, A. (2000). The Role of the Mental Health Consultant in Hostage Negotiations: Questions to Ask During the Incident Phase. *The Police Chief*. July 64-66.
- Strano, M. y Calzolari, L. (2005). Hostage taking e negoziazione: cenni introduttivi. *Associazione Nazionale Funzionari di Polizia*. Gennaio.
- Turnbaugh, D.G. (1999). Curing Police Problems with the Mentally Ill. *The Police Chief*. February 52-54.
- Van Zandt, C. (1993). Suicide by Cop. *The Police Chief*. July 24-30.
- Vecchi, G. (2002). Hostage/Barricade Management. A Hidden Conflict Within Law Enforcement. *FBI Law Enforcement Bulletin*. May 1-7.
- Wind, B. (1995). A Guide to Crisis Negotiations. *FBI Law Enforcement Bulletin*. July 7-11.
- Yalom, I. (1984). *Psicoterapia Existencial*. Barcelona: Herder.