



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES

Habilidades de negociación en crisis con rehenes: Un análisis teórico del modelo BISM y la figura del psicólogo.

Autora: María del Mar Nó Peñate
Directora: María del Carmen Agudo García

Madrid
2019/2020

Resumen

Las crisis con rehenes son un evento de origen antiguo que se dan con frecuencia en la sociedad moderna. Tras los fracasos ocurridos a raíz de resoluciones violentas por parte de las autoridades, se han desarrollado modelos de intervención basados en estrategias de comunicación no violentas para lidiar con este tipo de conflictos. En uno de los modelos más recientes, estas estrategias coinciden con las habilidades necesarias que la figura del psicólogo debe emplear en su intervención clínica. Es por ello que se ha propuesto a estos profesionales para llevar a cabo tareas relacionadas con la negociación en tomas de rehenes. A través de una revisión bibliográfica, este trabajo analiza las habilidades negociación requeridas para la negociación en una crisis con rehenes según el modelo BISM (Behavioural Influence Stair Model) y la eficacia de la intervención de un psicólogo en función del papel que desempeñe durante la negociación. Los resultados obtenidos en base a la revisión de estudios empíricos demuestran los equipos en los que el psicólogo colabora como asesor del negociador son los que tienen mayor eficacia.

Abstract

Hostage crisis are frequent in modern society. Due to previous failures in trying to solve them via tactic interventions involving violence, new models have been developed over the years. This new models aim to peacefully end the conflicts by using non-violent communication skills. The skills mentioned in one of the most recent models are those that a therapist needs in order to efficiently treat their patients. Because of this, psychologists have been involved in negotiation during hostage crisis. This article aims to analyse the skills and abilities required to negotiate in hostage situations according to the Behavioural Influence Stair Model and the efficacy of psychologists in these situations depending on the role they perform. Results show, according to a bibliographic review of empirical studies, that teams in which the psychologists work as the counsellors for the negotiator have the highest rates of success.

Palabras clave: habilidades, negociación, crisis con rehenes, Behavioural Influence Stair Model, papel del psicólogo.

Key words: skills, negotiation, hostage crisis, Behavioural Influence Stair Model, psychologists' rol.

ÍNDICE

1. Introducción	p. 4
1.1. Origen, historia y evolución de las crisis con rehenes	p. 4
1.2. Definición y tipologías	p. 4
1.3. Fases de las crisis con rehenes	p. 5
1.4. Factores de riesgo	p. 6
1.5. Teoría del conflicto	p. 6
1.6. Modelo de intervención	p. 9
1.7. Objetivo	p. 9
2. Resultados	p. 9
2.1. Behavioural Influence Stair Model	p. 10
2.1.1. Fase 1: Escucha activa	p. 11
2.1.2. Fase 2: Empatía	p. 14
2.1.3. Fase 3: Establecimiento de rapport	p. 14
2.1.4. Fase 4: Cambio conductual	p. 16
2.2. Los agentes de la negociación	p. 18
3. Conclusiones y propuestas	p. 19
4. Referencias	p. 21

Introducción

Origen, historia y evolución de las crisis con rehenes

La toma de rehenes no es una práctica de origen reciente. Los primeros registros de estas conductas se remontan a tiempos bíblicos, incluyendo relatos de secuestros como el de Julio César (Grubb, 2010). Sin embargo, la toma de rehenes actual tiene predominantemente un fin instrumental (Fuselier, 1988). Esta modalidad específica tiene su origen en las prácticas de los piratas, que utilizaban rehenes como moneda de cambio para obtener bienes de valor (Grubb, 2010). Así, esta técnica ha sido empleada por gobiernos y fuerzas militares a lo largo de los siglos. Se utilizaban mayoritariamente para asegurar la buena fe del oponente a cambio del acuerdo de liberación de los rehenes o para coartar sus intenciones (Grubb, 2010).

Al margen de las prácticas gubernamentales, la toma de rehenes es una conducta ilegal extendida entre los ciudadanos. Actualmente, en Estados Unidos, al menos una persona a la semana es tomada como rehén (Van Hasselt, Romano y Vecchi, 2008) con el fin de satisfacer intereses sociales, políticos o religiosos (Grubb, 2010).

A pesar del origen y frecuencia de estas prácticas, la primera guía de negociación se creó recientemente, en 1973, siendo utilizado por el Departamento de Policía de Nueva York (Butler, Sitenberg, y Fuselier, 1993; Grubb, 2010; Van Hasselt et al., 2008; Vecchi, Van Hasselt, y Romano, 2005). El acontecimiento detonante para su desarrollo fue la *Masacre de Munich* en las Olimpiadas de 1972. El incidente consistió en una toma de rehenes a raíz de un conflicto de intereses políticos entre palestinos e israelíes. La intervención con violencia por parte del gobierno responsable acabó con la muerte de veintidós civiles, visibilizando la necesidad de técnicas de intervención no violentas para la resolución de crisis con rehenes (Grubb, 2010).

Definición y tipologías

A la hora de intervenir, se debe tener en cuenta que no existe una situación prototipo en este tipo de crisis (McMains y Mullins, 2001). Sin embargo, diversos autores han categorizado las diferentes motivaciones que pueden encontrarse detrás de las mismas. Los

motivos religiosos y políticos están presentes en la mayoría de las clasificaciones (Miller, 2005; Grubb, 2010). Algunas detallan motivos políticos específicos, entre los que se encuentran demostrar al resto de ciudadanos la desprotección del gobierno, conseguir publicidad o financiación para una causa concreta, forzar reacciones del gobierno o pedir la libertad de un tercero (Fuselier, 1988). La crisis con rehenes como daño colateral de un crimen cometido es otra categoría común en las clasificaciones (Fuselier, 1988; Grubb, 2010; Miller, 2005). Estos autores incluyen también como perfil frecuente el de internos que toman como rehenes a funcionarios durante una fuga de la prisión y el de secuestradores con presencia de enfermedad mental e inestabilidad emocional. Miller (2005), por su parte, diferencia en su clasificación la toma de rehenes que tiene lugar como elemento necesario en el plan de comisión de otros delitos. Estas motivaciones son propias de lo que se conocen como crisis de barricadas con rehenes (Van Hasselt et al., 2008), que se caracterizan por la necesidad y voluntad del secuestrador de que intervengan las autoridades para satisfacer sus demandas (Vecchi et al., 2005). Por último, Miller (2005) incluye las crisis domésticas descontroladas como detonantes de una toma de rehenes. Este tipo de situaciones constituyen lo que se denominan crisis de barricadas con víctimas (Van Hasselt et al., 2008) y se caracterizan por una ausencia de demandas y una alta activación emocional en el secuestrador (Vecchi et al., 2005). En esta tipología, el sujeto no depende de la intervención de terceros para conseguir sus objetivos (Van Hasselt et al., 2008).

Fases de las crisis con rehenes

Independientemente de la motivación del secuestrador, las crisis ocurren en cuatro fases (Vecchi et al, 2005). En primer lugar, se da la fase pre- crisis, en la que la vida del secuestrador es rutinaria y la toma con rehenes aún no ha tenido lugar. A ésta le sigue la fase de crisis, en la que comienza la toma de rehenes. Esta actuación es un mecanismo del secuestrador para lidiar con un conflicto, externo o interno, para cuya gestión no se poseían otras herramientas. El comportamiento del secuestrador se caracteriza por tener un alto componente emocional, incluso irracional, y ser consecuencia de una situación vivida recientemente y percibida como amenazante para el bienestar físico o psicológico (McMains y Mullins, 2001). Es en esta fase en la que se suele solicitar la intervención de las autoridades competentes. En las crisis que buscan una resolución sin violencia, la penúltima fase es la de negociación, en la que el secuestrador comienza a trabajar el conflicto, generalmente siendo receptivo a los mensajes del exterior. Con la fase de resolución concluye la crisis con rehenes.

En caso de una actuación sin violencia, esta etapa finaliza con un acuerdo entre el secuestrador y el negociador al que se llega a través de un diálogo.

Factores de riesgo

Por su naturaleza, toda crisis con rehenes conlleva un peligro inherente, existiendo factores adicionales que podrían elevarlo (Miller, 2005). Entre los factores de riesgo se encuentran la acumulación de elementos estresores para el secuestrador, la selección previa de los rehenes, la presencia de síntomas depresivos o sentimientos de desesperanza en el secuestrador, la existencia de un testamento verbal hecho de forma previa o durante la negociación y la presencia de amenazas a rehenes o disparos de prueba (Fuselier, Van Zant y Lanceley, 1991). Todas estas circunstancias aumentan la probabilidad de que la crisis concluya con la muerte de algún rehén o el suicidio del secuestrador (Fuselier et al., 1991). También aumenta la dificultad para llegar a un acuerdo pacífico la pertenencia del secuestrador a una cultura en la que la pérdida de poder sea percibida como humillante, haciendo disminuir la probabilidad de acuerdo de rendición (Greenstone, 2005).

Teoría del conflicto

Los conflictos se producen cuando concurren dos elementos durante una interacción entre dos o más partes (Hammer, 2000). En primer lugar, debe existir o percibirse un desacuerdo entre los participantes; una percepción de que los objetivos propios no son compatibles con los del otro. En segundo lugar, además de esta disonancia, las acciones llevadas a cabo por una de las partes deben constituir o percibirse como una interferencia para alcanzar el éxito por parte de la otra. Coincidiendo con la identificación de estos elementos constitutivos de conflicto, Sandole (1993) había definido el concepto como “una situación en la que al menos dos partes, o sus representantes, intentan conseguir sus objetivos, percibidos como incompatibles, mientras menoscaban, de forma directa o indirecta, la capacidad del otro para conseguir los suyos” (p. 6; traducido).

La combinación de estos elementos tiene un impacto emocional y cognitivo que condiciona la conducta de las partes involucradas, generando lo que se denomina una dinámica de interacción de conflicto (Hammer, 2000). La percepción de interferencia en la consecución de los objetivos propios genera una sensación de amenaza que activa reacciones

emocionales negativas como hostilidad, miedo o enfado. Estos componentes generan una dinámica conflictiva en la que la interacción se caracteriza por una tendencia al pensamiento de suma cero; ambas partes buscan una solución en la que una de ellas gane y la otra pierda (Holmes y Fletcher-Bergland, 1995). También contribuyen a generar este tipo de pensamiento otros procesos cognitivos que tienen lugar durante el conflicto. Entre estos se encuentran la desconfianza en las intenciones de la otra parte, la disminución de la capacidad de empatía con ella, el aumento de errores de atribución y una mayor rigidez en la clasificación de los elementos y sujetos del entorno como pertenecientes al propio bando o al contrario (Hammer, 2000).

Las situaciones de crisis, entre las que se encuentran las tomas de rehenes, poseen una serie de características que magnifican y exacerban la dinámica de interacción de conflicto. (Hammer, 2000; Holmes y Fletcher-Bergland, 1995). En primer lugar, en una toma de rehenes la sensación de amenaza típica de un conflicto está asociada a eventos con consecuencias graves. El secuestrador se encuentra ante la amenaza de ser capturado, mientras que el negociador se encuentra ante las amenazas del secuestrador, que suelen involucrar el destino de la vida de civiles. En segundo lugar, se encuentra la necesidad de tomar decisiones durante la crisis y el altísimo coste que puede tener un error al hacerlo. A esta toma de decisiones afectan el resto de elementos. Por una parte, existe siempre una baja probabilidad de que ocurra un suceso con consecuencias relevantes. Es lo que denominaríamos un elemento sorpresa. Por otra parte, la toma de decisiones, que tiene un carácter vital en estas situaciones, se da en un contexto inestable y con un tiempo muy limitado, pudiendo alterar la calidad del proceso y la conclusión que se considera como correcta. Como último elemento, se menciona el nivel de activación con el que se experimenta una situación de crisis, soliendo aparecer ansiedad y miedo (Hammer, 2000; Holmes y Fletcher-Bergland, 1995).

Al aumentar la intensidad de la dinámica de interacción del conflicto, se produce una tendencia al escalamiento del mismo (McMains y Mullins, 2001). Este escalamiento afecta, a su vez, a la intensidad con la que el conflicto se vive, aumentando el miedo, la hostilidad y el resto de emociones negativas. Esto puede hacer que los sujetos involucrados respondan de manera disfuncional, intentando poner fin a la situación de crisis a través de conductas violentas (Hammer, 2000)

El momento en el que las autoridades son notificadas de una toma de rehenes, ésta se encuentra en fase de crisis (Vecchi et al., 2005). Al margen del conflicto que se generará entre secuestrador y autoridades, ya existe un conflicto entre secuestrador y víctima, que tienen intereses diferentes. La intervención de las autoridades tiene como objetivo la desescalada de ese conflicto y del que se establece con la llegada misma de la autoridad. Puede llevarse a cabo de manera táctica, normalmente con violencia, o negociada (Vecchi et al., 2005).

Hoy en día la resolución táctica se propone como último recurso (Miller, 2005; Vecchi et al., 2005). Consiste en la actuación de equipos especializados en actividades como la extracción de rehenes o víctimas y la contención o ejecución del sujeto identificado como peligroso. Las entradas tácticas se llevan a cabo como prevención de daños futuros cuando se detectan comportamientos del secuestrador cuyo riesgo es más elevado del que se considera asumible, como disparar a las víctimas. También se opta por una intervención táctica cuando, habiendo realizado un intento de negociación, se valora que hay una probabilidad muy baja de llegar a un acuerdo pacífico (Vecchi et al., 2005). En cualquier caso, se procura evitar este tipo de intervención, puesto que es uno de los momentos que mayor riesgo entraña en la resolución de un conflicto de estas características (Miller, 2005).

El interés principal de las fuerzas de seguridad a la hora de enfrentarse a una crisis es el de resolverla sin violencia (Miller, 2005). La negociación *suave* se propone como la primera alternativa para provocar la desescalada del conflicto. Se podría entender como la utilización de estrategias verbales empleadas para ganar tiempo para intervenir, dirigiendo al secuestrador de un funcionamiento emotivo a un funcionamiento racional (Hatcher, Mohandie, Turner y Gelles, 1998; Vecchi et al., 2005). El objetivo de la negociación es encontrar una solución al conflicto de suma cero; es decir, un acuerdo en el que ganen ambas partes (Hammer, 2000). Debe ser llevada a cabo por un profesional cualificado, aunque a día de hoy existe debate sobre la necesidad de formación psicológica del negociador (Miller, 2005).

La negociación es una de las técnicas más efectivas a la hora de enfrentarse a este tipo de crisis. Entre 2002 y 2003, un 82% de los casos de tomas de rehenes fueron resueltos mediante negociación sin resultados lesivos ni mortales para el secuestrador o los rehenes, de acuerdo con estadísticas oficiales del Hostage Barricade Database System (HOBAS) del FBI (Van Hasselt et al., 2008). Miller (2005), por su parte, situó el porcentaje de éxito en un 95%.

Modelo de intervención

El Behavioural Influence Stairway Model (BISM) es el modelo de desarrollo más reciente y de mayor uso actual (Vecchi, 2007). Se trata de una adaptación de un modelo inicialmente creado por la Unidad de Negociación de Crisis del FBI. Está focalizado en la construcción de la relación entre el negociador y el secuestrador. Guiando la transición del secuestrador de un estado de alta activación emocional a un estado que permita razonar, se aspira a la resolución pacífica del conflicto (Vecchi et al., 2005).

Objetivos

En este trabajo se pretende exponer, explicar y analizar, en torno al modelo BISM, las habilidades de negociación necesarias para resolver una crisis con rehenes y discutir la eficacia del papel del psicólogo en la negociación. Los objetivos del trabajo se concretan en:

- Describir las diferentes tipologías de crisis con rehenes.
- Describir las fases de las crisis con rehenes.
- Exponer, explicar y analizar las habilidades de negociación necesarias para resolver una crisis con rehenes siguiendo el modelo BISM.
- Discutir la eficacia del papel del psicólogo en la negociación.

Resultados

Independientemente del modelo de negociación que se utilice, el protocolo a seguir tras la detección de una crisis y antes de empezar la negociación está claramente establecido (Miller, 2005). Se prioriza el aislamiento del perímetro, creando uno lo suficientemente grande como para permitir libertad de movimiento de los equipos de intervención pero lo suficientemente pequeño como para poder mantener un control y observación sobre el foco de la crisis (Greenstone, 2005). El segundo paso es proporcionar control sobre la escena. Se busca la cooperación con los servicios disponibles en el ambiente en el que se desarrolla la crisis, incluyendo servicios de tráfico o medios de comunicación, por ejemplo (Greenstone, 2005).

Los primeros 45 minutos son uno de los momentos de mayor riesgo durante las crisis, por lo que una intervención estructurada y eficaz es de vital importancia. Generalmente, cuanto antes se comience la comunicación con el secuestrador, menor es el riesgo de que tome decisiones drásticas e irreversibles (Miller, 2005). La comunicación se puede establecer por cualquier medio seguro, incluyendo líneas telefónicas o e-mails, estando desaconsejado el cara a cara por el riesgo que puede conllevar (McMains y Mullins, 2001). Al margen de las habilidades de comunicación establecidas por el modelo BISM, durante el inicio de la interacción se recomienda que el negociador se presente, comunique sus objetivos de rendición pacífica y muestre una preocupación genuina por la salud y seguridad de todos los involucrados, incluido el secuestrador (Miller, 2005). Se recomienda también solicitar el nombre o apodo que el secuestrador y utilizar siempre el que indiquen y no otro, como elemento para comenzar a establecer rapport (Miller, 2005).

Una vez establecida la comunicación, se ha de tener en cuenta que el tiempo siempre juega a favor del negociador y en contra del secuestrador (Vecchi et al., 2005). La acción de toma de rehenes suele ser consecuencia de un estresor detonante. Es por ello que, el paso del tiempo, junto con las estrategias comunicativas utilizadas, suele distanciar emocionalmente al secuestrador de dicho estresor, facilitando un pensamiento racional en lugar de emocional (Miller, 2005; Vecchi, 2007; Vecchi et al., 2005).

Behavioural Influence Stair Model (BISM)

El BISM consiste en cuatro fases de actuación consecutivas y acumulativas que se deben poner en marcha una vez comenzada la crisis (Grubb, 2010). En cada una de las tres primeras fases de la intervención predomina el uso una habilidad de comunicación y negociación. Así, en la primera fase predomina la escucha activa. Esta habilidad será la base de toda la intervención. En la segunda fase se introduce la empatía y en la se establece el rapport, siempre teniendo en cuenta el carácter acumulativo del modelo. La cuarta fase es la de influencia conductual en el comportamiento del secuestrador, que se alcanza a través de la relación construida con la utilización de las habilidades enumeradas.

Las habilidades especificadas en el BISM son similares a las que se proponen en muchos modelos de intervención en psicología clínica. La escucha activa y la empatía son habilidades que se propusieron desde la rama humanista como indispensables para un

terapeuta y que posteriormente incorporaron prácticamente todas las ramas de terapia psicológica y otras áreas de intervención (Bohart y Greensberg, 1997; Rogers, 1987). El rapport, por su parte, hace referencia a la relación entre los interlocutores y se considera, hoy en día, como un factor influyente en la eficacia de las terapias psicológicas (Leach, 2005). Al compartir habilidades, el negociador y el terapeuta clínico comparten también las mismas herramientas, estrategias, ejercicios y técnicas para su desarrollo e implementación en las situaciones en las que se requieren (Noesner y Webster, 1997).

Fase 1: Escucha activa

La motivación de una toma de rehenes suele estar relacionada, de una forma o de otra, con el deseo de ser escuchado o de satisfacer una demanda (Lanceley, 1999). Es por ello que, en el inicio de la negociación, debe destacar una actitud de escucha activa por parte del negociador. Los estudios acerca de la escucha activa han demostrado su eficacia en el establecimiento de rapport en entornos terapéuticos y en la resolución de situaciones de conflicto temporal (Johnston, Van Hasselt y Hersen, 1998; Noesner y Webster, 1997) Es por ello que es esta habilidad la base sobre la que este modelo sustenta toda la intervención. El objetivo principal es que el secuestrador se sienta comprendido (Vecchi et al., 2005). La escucha activa comprende unas habilidades comunicativas centrales: el parafraseo, el etiquetado de emociones, las respuestas reflejo, las respuestas resumen y la realización de preguntas abiertas. Otras habilidades que forman parte de la escucha activa pero tienen un carácter secundario según la clasificación de los autores serían los silencios, el efecto Greenspoon, y los mensajes “yo” (Van Hasselt et al., 2008; Vecchi et al., 2005). Las habilidades centrales tienen un papel fundamental en el establecimiento de una buena relación, por lo que promueve su uso sobre todo en el inicio de la comunicación. Las habilidades secundarias deben utilizarse en función de la necesidad percibida, siempre con el objetivo de mejorar la eficacia de las centrales (Vecchi, 2003).

— Habilidades centrales

El parafraseo consiste en recibir el mensaje del secuestrador y poder devolvérselo con otras palabras (McMains y Mullin, 2001; Miller, 2005). Se debe buscar la confirmación de que el mensaje que se devuelve es el correcto, incluyendo expresiones como: “Si te estoy entendiendo bien [...]”, “Entonces [...]”, “Lo que me estás transmitiendo es que [...]”

(Miller, 2005, p. 285, traducido). La formulación de un parafraseo no debe incluir inferencias que haya podido realizar el negociador. A través del parafraseo se transmite al secuestrador la sensación de que su mensaje se está entendiendo y de que, por lo tanto, está siendo escuchado. Además, en caso de que el mensaje no sea entendido, puede ser una estrategia de clarificación del contenido del mismo. Además de su función como elemento de la escucha activa, mediante la utilización de esta habilidad se está alargando el tiempo de comunicación. Aumentando el tiempo de intervención del negociador se aumenta el tiempo de escucha por parte del secuestrador, lo cual facilita un comportamiento más pausado que suele derivar en una mayor estabilidad emocional y una menor actitud defensiva (Miller, 2005).

Mientras que el parafraseo puede ser una herramienta útil para clarificar el contenido del mensaje del secuestrador, el etiquetado de emociones lo es para la clarificación de su estado emocional (Miller, 2005). El simple hecho de ponerle nombre a una emoción reduce el estado de confusión interno al que el individuo puede estar sujeto, pudiendo incluso reducir el malestar emocional o la propia emoción etiquetada. Al igual que el parafraseo, en una negociación en crisis el etiquetado de emociones se utiliza como elemento apaciguador. Es útil para el sujeto dar nombre a la emoción y, además, sirva para desviar el tema de conversación de los rehenes y las demandas al propio secuestrador, mostrando una preocupación genuina por el mismo (Vecchi et al, 2005). Ejemplos de este tipo de respuestas serían: “Suenas enfadado” o “pareces frustrado” (Vecchi et al, 2005, p. 542, traducido).

Las respuestas resumen se podrían entender como una amalgama de las dos anteriores. Al resumir la información que se acaba de recibir se debe incluir el contenido del mensaje y la emoción con la que se entiende que éste ha sido transmitido (Vecchi et al, 2005). Un ejemplo de resumen sería: “Deja que me asegure de que entiendo lo que me estás diciendo; perdiste tu trabajo sin motivo [...]” (parafraseo) “[...] y eso te enfada” (etiquetado) (Vecchi et al, 2005, p. 542, traducido). Sirve, al igual que las dos respuestas anteriores como clarificación de la experiencia del secuestrador. Permite a ambas partes de la conversación ver la situación desde una perspectiva ajena y diferente (Miller, 2005).

Las respuestas reflejo consisten en una repetición de la última parte del mensaje o de la parte más relevante, solicitando más información, bien sea en forma de pregunta o de manera implícita (Miller, 2005; Vecchi et al., 2005). Son un buen recurso cuando se necesita más tiempo o información para elaborar cualquiera de las respuestas anteriores. En los inicios

de la negociación es muy útil para presentarse ante el secuestrador sin transmitir confrontación, lo cual facilitará el futuro establecimiento de rapport (Miller, 2005). Además, posiciona el foco de la conversación sobre el secuestrador y su situación personal, favoreciendo la detección de problemáticas o preocupaciones que puedan ser relevantes a la hora de resolver el conflicto (Vecchi et al., 2005).

— Habilidades secundarias

Los mensajes “yo” son útiles puesto que rebajan la tensión (Vecchi et al., 2005). En situaciones de crisis las personas suelen estar emocionalmente inestables y, por lo tanto, ser susceptibles e irascibles. Cualquier intervención que haga referencia a lo que deben hacer o cómo lo que ellos hacen impacta en el negociador puede ser malinterpretado como una amenaza o ataque (Miller, 2005). Para evitar esto, se centra el mensaje en la emoción que el secuestrador provoca más que en su acción. La formulación estándar de este tipo de respuestas es “me siento [...] cuando tú [...] porque [...]” (Miller, 2005; Vecchi et al., 2005). Otro uso de este tipo de mensajes es crear una conexión emocional con el secuestrador a través de la revelación de experiencias vitales del negociador con las que éste pueda sentirse identificado: “yo también soy padre, pero no puedo imaginarme lo que es perder a un hijo” (Vecchi et al., 2005, p. 543, traducido)

Las preguntas abiertas son un recurso muy utilizado por los cuerpos de seguridad tanto en negociación durante crisis como en interrogatorios (Miller, 2005). Este tipo de preguntas fuerzan al interlocutor a dar una respuesta elaborada más allá de sí o no. Esto favorece el pensamiento racional, que es el objetivo de la intervención (Vecchi et al., 2005). Además de preguntas, también se pueden hacer intervenciones del tipo “cuéntame más sobre eso”. Se pueden combinar con preguntas cerradas y otras habilidades de escucha activa como el empleo de los silencios o del efecto Greenspoon, explicado más adelante.

El uso del silencio y las pausas efectivas provocan una reacción en el interlocutor, que generalmente hablará para rellenar el vacío. Se puede utilizar el silencio también para enfatizar un mensaje que se acaba de mandar (McMains y Mullins, 2001; Miller, 2005). Se considera una pausa efectiva el mantenimiento deliberado del silencio antes o después de un comentario significativo, creando un estado de anticipación o reflexión respectivamente (Vecchi et al., 2005). Estos estados provocan que el secuestrador se centre en el contenido del

mensaje, promoviendo un pensamiento racional (Vecchi et al., 2005). No se debe perder de vista que el objetivo principal durante esta fase de la interacción es que el secuestrador se sienta escuchado. A pesar de ser un recurso muy útil, el uso excesivo de los silencios puede provocar el efecto contrario, sintiéndose este ignorado (Miller, 2005). Es por ello que se recomienda combinar el uso de este recurso con todos los demás y, sobre todo, con el efecto Greenspoon, combinación que tiene una eficacia destacable (Miller, 2005; Noesner y Webster, 1997).

El efecto Greenspoon no son más que pequeñas intervenciones, movimientos de cabeza o emisiones de sonidos como “ajá” que demuestran, en este caso al secuestrador, que se le está prestando atención (Miller, 2005; Vecchi et al., 2005). Es importante, en las crisis, que el uso de este recurso no interfiera con el ritmo de la narrativa del secuestrador, puesto que el objetivo es animarle a seguir hablando (Miller, 2005).

Fase 2: Empatía

La empatía aparece como producto de la escucha activa (Vecchi et al, 2005). La empatía permite a ambos participantes el ponerse en la situación del otro. No se trata de que el secuestrador provoque pena o lástima en el negociador, sino de que ambos puedan comprenderse desde la posición del otro y colaboren para llegar a un acuerdo pacífico (Grubb, 2010).

Miller (2002) y Romano (2002) destacan la importancia de la correcta utilización de la voz a la hora de generar empatía. El tono en el que se transmite el mensaje afectará a la percepción del mensaje por parte del secuestrador que, además, se encuentran inestable emocionalmente debido a la situación de crisis. Según Romano (2002), el tono puede transmitir emoción y sinceridad.

Fase 3: Establecimiento de rapport

Durante las dos primeras fases el papel principal del negociador es la escucha, con una intervención mínima o meramente clarificador o tranquilizadora. En el BISM, durante la tercera fase, tras la aparición de la empatía comienza a generarse una confianza y afinidad entre los interlocutores. Es lo que se denomina el establecimiento de rapport (Vecchi et al.,

2005). En este punto, el secuestrador es más susceptible de considerar e incluso aceptar las ofertas del negociador, pudiendo conllevar a un cambio de comportamiento en la cuarta fase (Grubb, 2010).

Al igual que en la fase anterior, la paralingüística juega un papel vital en el éxito de esta fase (Miller, 2005).

- Se recomienda hablar despacio y de forma calmada, tanto en tono como en contenido. Los seres humanos, a través de la acción de las neuronas espejo, tendemos a imitar los patrones de conducta de aquellos con los que nos relacionamos (Iacoboni, 2009). Por este motivo, proporcionar un ejemplo de interlocutor calmado puede estabilizar emocionalmente al secuestrador y generar un patrón de comunicación similar (McCains y Mullins, 2001; Miller, 2005).
- El vocabulario utilizado durante la conversación debe estar adaptado al nivel lingüístico del secuestrador. Esto es relevante especialmente a la hora de dar respuestas reflejo (Miller, 2005; Van Hasselt et al., 2008). No se trata de repetir literalmente las palabras del secuestrador, sino de utilizar un lenguaje con el que él se sienta identificado. Hay que prestar atención al uso de palabras malsonantes. El uso de las mismas de manera moderada puede ser efectivo, pero el exceso puede llevar a una interacción carente de contenido que no favorecerá la resolución del conflicto.
- En relación lo mencionado, cabe destacar que permitir el desahogo es una parte fundamental de la intervención durante la negociación en una crisis. Sin embargo, el desahogo puede convertirse fácilmente en un círculo vicioso. Es por ello que se indica que lo que se debe permitir es el desahogo productivo, evitando que la interacción se convierta en una comunicación violenta caracterizada por un desfogue continuo contaminado por la emoción negativa (Miller, 2005). La justificación teórica de la permisividad para el desahogo productivo es el hecho de que la motivación para la toma de rehenes suele ser la transmisión de un mensaje o demanda (Fuselier, 1988; Grubb, 2010; Miller, 2005;). Permitirles comunicar ese mensaje de manera controlada es un paso más hacia la rendición o el acuerdo pacífico.

En cuanto al contenido de la interacción, se aconsejan una serie de prácticas que facilitan el establecimiento de rapport y, a su vez, aumentan la probabilidad de resolución exitosa del conflicto o crisis (Miller, 2005). Se destaca el pedir siempre aclaraciones cuando se tienen dudas sobre si se ha entendido correctamente el mensaje, bien de forma directa, bien utilizando las habilidades de escucha activa. Se debe también focalizar la conversación en el secuestrador, desviando así su atención del objetivo en riesgo y la prioridad máxima del negociador: la seguridad de los rehenes. Además, es importante mostrar confianza en una resolución exitosa del conflicto. Para ello, es útil infravalorar los avances de la toma de rehenes hasta el momento, afirmando que aún no ha sucedido nada grave o lo más grave que podría pasar (Miller, 2005; Vecchi et al., 2005). Por último, es recomendable reforzar cualquier acción positiva por parte del secuestrado, por mínima que sea, transmitiéndole también la comprensión acerca del esfuerzo invertido para llevarla a cabo (Miller, 2005; Vecchi et al., 2005).

Fase 4: Cambio conductual

Durante las tres primeras fases, además de emplear habilidades de negociación, se pueden emplear técnicas específicas de distracción o condicionamiento operante para influir sobre el secuestrador (McMains y Mullins, 2001). Si las fases anteriores se han realizado de forma adecuada, las habilidades de negociación empleadas, junto con estas técnicas, tienen un impacto sobre el patrón conductual del secuestrador, pudiendo dar lugar a la rendición o el acuerdo pacífico entre ambas partes (Van Hasselt et al., 2008; Vecchi et al., 2005). Una mala praxis durante las fases anteriores suele darse por avanzar muy rápido de una a la siguiente u omitir alguna de ellas en un intento por resolver el conflicto de forma precipitada y puede desembocar en la necesidad de realizar una intervención táctica (Vecchi et al., 2005).

Es necesario poder realizar una evaluación de la calidad de la intervención, no únicamente cuando ésta ha finalizado, sino también durante su curso, para poder continuarla de manera exitosa o redirigirla en caso de que fuese necesario. A pesar de no existir una lista establecida de signos de progreso en negociaciones durante crisis, estos son algunos indicadores en los que coinciden diversos autores (Lanceley, 1999; McMains y Mullins, 2001). Entre los indicadores de un progreso negativo se encontrarían el rechazo al contacto con el negociador. También la exigencia de que el contacto sea cara a cara, pues puede ser señal de que se planea algún acto violento como espectáculo o llamada de atención de los

medios (McMains y Mullins, 2001). Como indicadores de un progreso positivo encontraríamos el aumento de la cantidad y duración de interacción verbal por parte del secuestrador, junto con una disminución del contenido violento. Por otra parte, un aumento de la identificación o empatía entre el secuestrador y los rehenes y muestras de curiosidad acerca de las consecuencias o procedimientos para su rendición (Miller, 2005).

El fin de la crisis es, junto con los 45 primeros minutos de crisis y la intervención táctica, uno de los momentos de más riesgo en estas situaciones (Miller, 2005). Una toma de rehenes puede desembocar en la rendición de los secuestradores, la huída de los mismos, su suicidio o la ejecución de los rehenes. Sin embargo, la resolución exitosa de una crisis con rehenes conlleva, inherentemente, la extracción segura de los rehenes y la rendición de los secuestradores ante las autoridades (Miller, 2005). De ambos elementos, la rendición es el más complejo, y es por ello que se ha creado un ritual de rendición, entendido como un guión o protocolo básico de actuación en estos casos (Greenstone, 2005; McMains y Mullins, 2001). Es importante que exista un buen entendimiento entre los miembros del equipo negociador y que estos estén de acuerdo con respecto a cuál será la estrategia más acertada, de modo que la comunicación con el secuestrador sea lo más clara posible (Lanceley, 1999). Es vital mencionar las ganancias de la rendición pacífica e infravalorar el perjuicio que ya se ha causado y mencionar situaciones más graves que podrían haber ocurrido (Miller, 2005; Vecchi et al, 2005). Se deben tener en cuenta las necesidades o seguridades que demanda el secuestrador, siendo sensatos a la hora de concederlas, pero intentando respetar los asuntos personales y culturales del secuestrador; su dignidad y su respeto personal (McMains y Mullins, 2001). Una vez que la estrategia de acción está establecida, esta debe ser explicada y repasada con claridad con todos los miembros del equipo y, posteriormente, con el secuestrador, para que sea consciente de todos los pasos que se van a dar a continuación y no se desestabilice emocionalmente de nuevo con algún evento inesperado; lo menos conveniente es hacerle pensar que la negociación es algún tipo de trampa (McMains y Mullins, 2001). Una vez que esté todo establecido y acordado, el plan se llevará a la práctica. Hay que tener en cuenta que cada secuestrador reaccionará de manera diferente y que, además, pueden padecer alguna enfermedad mental, por lo que se debe mantener la alerta durante la intervención hasta el último momento, puesto que el individuo sigue siendo impredecible (Miller, 2005).

Los agentes de la negociación

La función de la figura del negociador está muy relacionada con las tareas que desempeña en su día a día un profesional de la psicología a la hora de relacionarse con los usuarios. Como se ha mencionado anteriormente, las habilidades de ambas figuras se solapan y, en los últimos años, con el desarrollo del BISM y otros modelos de intervención se ha investigado acerca de la presencia de la figura de un psicólogo en el equipo de intervención.

El simple hecho de que esta figura exista en el equipo aumenta la probabilidad de éxito en las negociaciones, probablemente por la capacidad para entrenar a otros y guiarles en la actuación con respecto al uso de las habilidades comunicativas (Greenstone, 2005; McMains y Mullins, 2001). Sin embargo, existe un debate sobre si el papel del psicólogo debería ser el del propio negociador o el de un consejero, bien sea interno o externo a las fuerzas de seguridad (Butler et al., 1993; Fuselier, 1988; Miller, 2005). En general, la figura del psicólogo consultor es la que más prevalece en los cuerpos (Fuselier, 1988), a pesar de que, en sus inicios, tuvo varios detractores por la falta de formación específica para lidiar con este tipo de situaciones (Poythress, 1980). A raíz de esta disonancia de opiniones, Butler et al. (1993) realizaron una investigación para comprobar la presencia de la figura del psicólogo en los cuerpos de seguridad y la eficacia de la misma a la hora de colaborar en la resolución de este tipo de crisis. El estudio se realizó a través de un cuestionario elaborado por el FBI que fue cumplimentado por una muestra de 300 oficinas de los cuerpos de seguridad en Estados Unidos que contara con la figura de un negociador. De toda la muestra, solo un 39% de las agencias participantes contaban con la figura de un psicólogo consultor para dicho negociador. De este porcentaje, un 70% de los psicólogos consultores habían recibido entrenamiento específico para la resolución de este tipo de conflictos y un 39% participaba rutinariamente en actividades de entrenamiento para los mismos.

En el mismo estudio, Butler et al. (1993) realizaron otro análisis en el que se estableció como variable dependiente el éxito de la resolución de la toma con rehenes y como variable independiente la función del psicólogo, existiendo tres categorías: el psicólogo como negociador, el psicólogo como consultor del negociador y el psicólogo como consultor de la evaluación del secuestrador. Se encontró una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la existencia de un psicólogo como consultor y la resolución exitosa mediante una rendición negociada. Además, se encontró una correlación negativa y

estadísticamente significativa entre la misma función del psicólogo y la resolución mediante intervención táctica. Los resultados del estudio confirman la eficacia de la presencia de un psicólogo como consultor, preferiblemente formado en éste área, a la hora de resolver una crisis con rehenes.

Conclusiones y propuestas

- De acuerdo con el modelo BISM, uno de los más utilizados y teóricamente contrastados en materia de negociación en crisis con rehenes, las habilidades de comunicación son vitales. Destaca como pilar fundamental la escucha activa y todos sus componentes. La clave para el cambio de comportamiento y la rendición del secuestrador es establecer una buena relación entre este y el negociador a través de las estrategias y tácticas propuestas en este modelo (Vecchi et al., 2005).
- Además de las estrategias abordadas por el modelo, son muchas otras las que se proponen para abordar esta problemática, que es más compleja de lo que se ha podido explicar en este trabajo. Una de las que más se menciona es el uso del rol playing durante la negociación (Miller, 2005; Van Hasselt et al., 2008). Además del establecimiento de la relación, se debe tener en cuenta que el negociador debe saber manejar las demandas del secuestrador y poder, si es posible, realizar un diagnóstico acerca de la salud mental del sujeto de forma paralela a la negociación, con las consecuencias que la presencia de un trastorno tendría para la interacción. Son multitud de tareas para las que se requieren estrategias diversas que, lejos de ser mutuamente excluyentes, podrían integrarse en un único modelo de actuación.
- El modelo BISM ha demostrado ser eficaz en países como Estados Unidos. Sin embargo, la diferencia de culturas entre países podría hacer que la adecuación de este modelo no fuese de tan alta magnitud en los casos españoles. Esta preocupación surgió también en Inglaterra, donde, atendiendo a este argumento, se ha desarrollado y se está comenzando a aplicar el modelo DIAMOND, específicamente diseñado para la cultura y costumbres de dicho país (Grubb, Brown, Hall y Bowen, 2020).

- De cara a investigaciones futuras, existe muy poco estudiado acerca de cómo deben comportarse las víctimas en este tipo de situaciones (Miller, 2005). Esto es algo que debería interesar, puesto que los primeros 45 minutos de la toma de rehenes son un foco de riesgo altísimo y, en muchas ocasiones, las autoridades aún no conocen la situación y no han podido intervenir. Sería conveniente realizar y publicitar un protocolo de actuaciones seguras para las víctimas de este tipo de situaciones.

Referencias

Bohart, A. C., y Greenberg, L. S. (1997). Empathy and psychotherapy: An introductory overview. En A. C. Bohart y L. S. Greenberg (Ed.), *Empathy reconsidered: New directions in psychotherapy*

Butler, W. M., Sitenberg, H. L., y Fuselier, G. D. (1993). The use of mental health professional consultants to police hostage negotiation teams. *Behavioural Sciences and the Law*, 2(11), 213-221.

Fuselier, G. D. (1988). Hostage negotiation consultant: Emerging role for the clinical psychologist. *Professional Psychology: Research and Practice*, 19(2), 175-179.

Fuselier, G. D., Van Zandt, C. R., y Lanceley, F. J. (1991). Hostage/barricade incidents: High-risk factors and the action criteria. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 60, pp. 6-12.

Greenstone, J. L. (2005). Peer support for police hostage and crisis negotiators. *Journal of Police Crisis Negotiations*, 1(5), 45-55.

Grubb, A. (2010). Modern day hostage (crisis) negotiation: The evolution of an art form within the policing arena. *Aggression and Violent Behaviour*, 15(5), 341-348.

Grubb, A., Brown, S., Hall, P., y Bowen, E. (2020). From deployment to devriefing: introducing the D.I.A.M.O.N.D. model of hostage and crisis negotiation. *Police Practice and Research*, 1(21), 1-24.

Hammer, M. R. (2000). Conflict negotiation under crisis conditions. En Eadie, W.F., y Nelson, P. E., *The language of conflict and resolution* (pp. 57-81). London: Sage Publications.

Hatcher, C., Mohandie, K., Turner, J., y Gelles, M. G. (1998). The role of the psychologist in crisis/hostage negotiations. *Behavioral Sciences and the Law*, 16, 445-442.

Holmes, M. E., y Fletcher-Bergland, T. S. (1995). Negotiations in crisis. En Nicotera, A.M., *Conflict and organizations: Communicative Processes* (pp. 129-153). New York, NY: State University of New York Press.

Iacoboni, M. (2009). Imitation, empathy and mirror neurons. *Annual Review of Psychology*, 60, 653-670-

Johnston, F. E., Van Hasselt, V. B., y Hersen, M. (1998). Rapport, empathy and reflection. En Hersen, M y Van Hasselt, V. B., *Basic Interviewing: A practical guide for counselors and clinicians*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Lanceley, F. J. (1999). *On-scene guide for crisis negotiators*. Boca Ratón, FL: CRC Press.

Leach, M. J. (2005). Rapport: A key to treatment success. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 4(11), 262-265.

McMains, M. J., y Mullins, W. C. (2001). *Crisis negotiations: Managing critical incidents and hostage situations in law enforcement and corrections* (2nd ed.). Cincinnati, OH: Anderson Publishing.

Miller, L. (2005). Hostage negotiation: Psychological principles and practices. *International Journal of Emergency Mental Health*, 4(7), 277-298.

Noesner, G. W., y Webster, M. (1997). Crisis intervention: Using active listening skills in negotiations. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 66(13), pp. 13-20.

Romano, S. J. (2002). *Personal communication*. Crisis Negotiation Unit, Critical Incident Response Group. Quantico, VA: FBI Academy.

Poythress, N. G. (1980). Assessment and prediction in the hostage situation: Optimizing the use of psychological data. *The Police Chief*, 47(8), 34-88.

Rogers, C. R., y Farson, E. (1987). *Active listening*. En R. G. Newman, M. A. Danziger, y M. Cohen, *Communicating in Business Today* (pp. 1-5). Washington: Heath and Company.

Sandole, D. J. D. (1993). *Conflict resolution theory and practice: Integration and application*. Manchester University Press.

Van Hasselt, V. B., Romano, S. J., y Vecchi, G. M. (2008). Role playing: Applications in hostage and crisis negotiation skills training. *Behavior Modification* 2(32), 248-263.

Vecchi, G. M. (2003). Active listening: The key to effective crisis negotiation. *ACR Crisis Negotiation News*, 1, 4-6.

Vecchi, G. M. (2007). *Crisis communication: Skills building in an online environment*. Manuscrito no publicado. Quantico, VA: Behavioural Science Unit, FBI Academy.

Vecchi, G. M., Van Hasselt, V. B., y Romano, S. J. (2005). Crisis (hostage) negotiation: Current strategies and issues in high-risk conflict resolution. *Aggression and Violent Behaviour*, 10(5), 533-551.