

Seminario IPA

"negociación en situaciones de crisis: el rol de la policía"

El Seminario de la International Police Association (IPA) 23/26: "Negociaciones en Situaciones de Crisis - El Papel de la Policía" se llevó a cabo en el Castillo de Gimborn, Centro de Información y Formación Internacional de la IPA en la ciudad de Colonia, Alemania, del 24 al 28 de agosto de 2026 con la participación de oficiales de policía de Alemania, el Reino Unido, Kenia, Irlanda, Holanda, Bélgica, Australia, Pakistán, Chipre, Rumania y Perú.

Hoy en día, el cada vez más complejo entorno operativo policial, en el que los oficiales de policía deben de responder ante situaciones de crisis adversas, la comunicación puede salvar vidas, verbigracia tenemos situaciones en la toma de rehenes, intentos de suicidios, crisis de violencia familiar y personas con disturbios mentales, en donde la habilidad de negociar bajo presión efectivamente requiere de una destreza operacional esencial.

El programa fue conducido por un equipo de oficiales expertos internacionales en materia de negociación y monitoreo de crisis en situaciones de alto riesgo de la Unidad de Negociación de Crisis y Rehenes de la Región de Pascua de la Policía de Norfolk & Suffolk del Reino Unido, Superintendente Jefe Lou Provart, la Gerente de Capacitación de dicha unidad Toni Collinson, Inspector Interino Luke Coulson e Inspector Interino Rowan Saunders de la Policía de Suffolk, combinando experiencias operacionales, estrategias de negociación modernas y ejercicios de práctica real, fortaleciendo las capacidades de comunicación de los participantes y la destreza de tomar decisiones bajo situaciones de alta presión.

Las exposiciones abordaron los siguientes tópicos con la activa participación de los representantes de los distintos países: las habilidades de escucha-activa, técnicas de Influencia y persuasión, comunicación en crisis y desescalada, trabajo en equipo dentro de unidades de negociación, evaluación de incidentes y coordinación táctica, intervención en casos de suicidio o en casos de personas afectadas en su salud mental y cooperación con psicólogos, intérpretes e intermediarios.

El seminario contó con una visita al Centro de Entrenamiento de la Unidad de las Fuerzas Especiales de Negociación en Situaciones de Crisis de la policía alemana de Renania del Norte- Westfalia (que comprende las regiones de Colonia, Düsseldorf, Essen, Dortmund, Munster y Bielefeld), en donde se brindó una conferencia y demostración práctica de cómo opera la policía alemana en vivo ante una negociación en situaciones de crisis.

Los objetivos del aprendizaje del seminario estaban centrados en mostrar a los participantes un esquema de actuación por etapas en la escalera de cambio de comportamiento, explicarles la importancia de un contacto inicial efectivo, describir el papel que desempeñan la comunicación, la empatía y la confianza a la hora de influir en el comportamiento, subrayar la contribución de la escucha activa e inteligencia emocional para una comunicación exitosa, entender los factores situacionales y conductuales, identificar los indicadores de progreso y los indicadores de riesgo, demostrar capacidad identificar los riesgos asociados con las demandas y amenazas, ser capaz de realizar una evaluación de la situación y contratar de forma eficaz a un coordinador de negociación.

Los expositores recalcaron en sus intervenciones el Sexto Principio de la Halton Police Board de Sir Robert Pell, que establece que la policía británica está facultada para hacer uso de la fuerza física cuando la persuasión, el consejo y la advertencia resulten insuficiente y sea necesaria para la restauración del orden y la seguridad, subrayando los tres puntos clave, 1) la fuerza debe ser el último recurso, jamás la primera opción, 2) la mínima intensidad, empleando un grado mínimo de fuerza necesario para lograr el objetivo policial y 3) el diálogo previo debiendo intentar primero persuadir o advertir a los ciudadanos.

Las opciones viables para los cuerpos de seguridad y policía son las intervenciones físicas y la negociación, para ello debe de evaluarse cuál es la opción más segura. Objetivo prioritario de toda negociación debe de ser salvar vidas, ganar tiempo y reunir información. Deben de velar por una liberación segura de los rehenes minimizando el daño al público.

Negociación de crisis y destrezas de desescalada

Las situaciones de crisis que exigen una formación

especializada y destrezas especiales por parte del personal policial para monitorearlas de forma exitosa, por lo general se presentan en situaciones de toma de rehenes, intenciones de suicidio, personas con padecimiento de enfermedades mentales con intención de auto lesionarse o lesionar a terceros. Para ello es necesario tener claramente definidos ciertos conceptos que coadyuven a los negociadores de las fuerzas del orden en el cumplimiento de su cometido. En distintas sesiones se abordaron los siguientes tópicos:

Concepto de crisis: Una crisis ocurre cuando un individuo siente que no es capaz de afrontar las demandas que se le plantean

Indicadores comunes de la crisis: Dentro de ellos tenemos cuando una persona está abrumada o agobiada, siendo incapaz de resolver un problema, está imbuida en una alta carga emocional, enfadada o angustiada, tiene el pensamiento retraído y es irracional.

Motivaciones de crisis: Dentro de las motivaciones que pueden desencadenar una crisis tenemos: sufrir una gran pérdida o calamidad, sentir vergüenza o culpa, dolor aflicción, pesimismo y desesperanza, ira y enojo, sufrir una enfermedad mental (no todos los que tienen tendencias suicidas son enfermos mentales) y una enfermedad física o discapacidad (enfermedad terminal, dolores crónicos).

El proceso de negociación: Comprende las fases de la preparación, el contacto inicial, el cambio de conducta escalonado, la fase lista para resolver el incidente y, por último, la solución y desenlace seguro. En el caso que aún no estemos en la fase previa para la solución del incidente, debemos volver a revisar el proceso desde negociación desde su inicio y recomenzar nuevamente

Reconocimiento de indicadores conductuales: Tenemos que identificar los indicadores emocionales, físicos y cognitivos. Dentro de los indicadores emocionales tenemos el miedo, pánico, desesperanza, enojo, cupla y vergüenza; dentro de los factores físicos tenemos los pasos o ritmos, agitación, llanto, sacudidas o estremecimiento y agotamiento; por último, tenemos dentro de los indicadores cognitivos confusión, pobre concentración, fijación en un solo objetivo, pensamiento blanco y negro.

Factores de riesgo: Dentro de los factores de riesgo tenemos el aislamiento social, el abuso de consumo de alcohol o drogas, las creencias y actitudes, por ejemplo, aceptación de la muerte, ideación y planificación de suicidio, antecedentes familiares de suicidio, antecedentes de autolesiones adversidad económica

Frases que pueden perjudicar la comunicación: Okey, cálmate, entiendo, ¿por qué?, deberías, quiero que tú, necesito que tú, y ¿Cuáles con las alternativas?

El contacto inicial: Se debe de hablar despacio y con calma evitando menospreciarlos y ser condescendientes, mencionar la presencia y el nombre de los presentes, aclarando el mensaje, pero sin alejarse del tema del que quieren hablar: cuál es el orden del día y, por último, no mentir.

El factor tiempo: Desde la perspectiva de la policía le permite planear detalladamente su intervención, adquirir los recursos necesarios, reunir información de inteligencia y permite incrementar las necesidades humanas básicas. Desde la perspectiva de los rehenes les permite reducir la ansiedad, permite la personalización, incrementa la posibilidad para generar vínculos afectivos y buscar salidas. Desde la perspectiva de los tomadores de rehenes, genera agotamiento y aburrimiento, incrementa el deseo por necesidades humanas básicas, reduce la ansiedad, incrementa la racionalidad y reduce las expectativas.

El marco táctico: La seguridad del personal policial debe de ser lo primero, teniendo en cuenta sus estrategias y las vías de salida. Deben asegurarse de que sujeten bien a los rescatistas en intervenciones e escenarios de gran altura, ya que la gravedad siempre gana.

Consideraciones tácticas: El policía negociador es el experto en la escena, hay que tener en cuenta lo que ve, siente y le dicen, así como lo que le cuenta el propio sujeto, planteamientos personales que deben hacerse antes de la intervención ¿te has parado a pensar en lo que estás afrontando?, y ¿de qué se tratará esto?

Despliegue inicial de negociador: Antes de seguir adelante, deben fijarse algunos objetivos:



¿Cómo estableceré el primer contacto y cuál será mi frase de presentación?, ¿Qué pretendo conseguir con esto?, solicita con antelación poder entrar, bajar o salir (para intentar minimizar el riesgo), aclarar las intenciones del sujeto y usar la capacidad de escucha activa para establecer una buena relación.

Principios de la comunicación táctica: Claridad (lenguaje claro y conciso ayuda contra los malentendidos), intencionalidad (ser consciente de su intención y el impacto que puede tener para la otra parte), flexibilidad (estar preparado para adaptar su estilo de comunicación) y conciencia (de sus propias emociones y la de la otra parte). Tomar en cuenta el tono de voz, el ritmo y volumen de ella para determinar el estado emocional

Tercera persona intermediaria: Alguien quien debe ayudar influenciando la comunicación o toma de decisiones durante la crisis, ayudando a desescalar la tensión, eludir el contacto inicial, generar posible conexión y confianza inmediatas, facilitando el cambio de comportamiento, constituyendo un puente lingüístico y cultural y reuniendo información. Puede ser un intermediario el cónyuge, la pareja, la enamorada o el enamorado, la familia, el amigo, el empleador o supervisor, alguna autoridad religiosa (sacerdote, imán, etc.) o un profesional médico.

Fuentes de influencia: La confianza, la credibilidad, las experiencias compartidas, la cultura, la autoridad y las relaciones

Potenciales beneficios: Comunicación mejorada, confianza incrementada, aislamiento reducido e información adicional.

Riesgos y desafíos: Implicación emocional, mensajes conflictivos, agravamiento de las vulnerabilidades sanitarias, intenciones ocultas y problemas de fiabilidad.

Evaluar la idoneidad de una tercera parte intermediaria: En la sesión informativa (comunicación clara, mensajes consistentes, expectación, impacto emocional, factor cultural y barreras del lenguaje y en el control físico y verbal, contacto visual, revisión dinámica, revisión, pausas para tomar algo.

Evaluación de incidentes: Comprende la identificación de indicadores de progreso e indicadores de riesgo, demostrando la capacidad de identificar asociándolos con las demandas para asesorar tanto al negociador coordinador como al comando del incidente.

Este proceso de evaluación implica un código de ética a seguir que comprende la reunión de información de inteligencia, identificar la amenaza o riesgos existentes, estimar el ejercicio del poder y examinar la política a seguir, valorar las opciones de contingencia y tomar acción y por último, proceder a revisar analizando la situación.

Factores situacionales: Examinar si es un incidente precipitado, si existen incidentes previos en los últimos días, semanas y meses, preguntarse porqué aquí, porqué ahora y porqué esta gente, contemplar el factor ambiental, vale decir la ubicación, si esta tiene una significación, y si la hora y la fecha tiene alguna relevancia, apreciar si en incidente es espontáneo o planeado.

Factores conductuales: Apreciar el comportamiento general (calma, control, temor, pérdida en la relación, agresividad, coherente o depresivo), si ha sufrido alguna pérdida (en la relación, del estatus, del trabajo, la salud, económica o de la libertad), el abuso de sustancias (bajo la influencia de drogas o alcohol), observar la comunicación (con qué frecuencia nos habla, que lenguaje está empleando, cambio en el tono de voz) y, por último, el historial médico y criminal. La conducta pasada puede ser un indicativo de la conducta futura.

La conducta: Puede ser instrumental (racional, planeada, con un objetivo y tiene una demanda sustantiva, vale decir firme) y expresiva (emocional, sin un objetivo claro, espontánea y no tiene



una demanda sustantiva vale decir una demanda trivial y poco realista). La conducta puede ser ofensiva (diseñada para aplicar presión), defensiva (para mantener a la policía a distancia) e incondicional (expresa directamente el daño).

Técnicas de persuasión: Concesiones recíprocas (la otra parte espera también concesiones de retorno), escasos mensajes (motivando que la otra persona se exprese y emita su opinión), prueba o demostración (citando expertos que influyan en la toma de decisiones) y autoridad.

Técnicas avanzadas de manipulación de emociones y conductas: Etiquetado emocional (reconocimiento de las emociones de la otra parte para ayudarlos a sentirse entendidos y valorizados), reflejar emociones (reflejar las emociones de la otra parte para crear una sensación de conexión y compenetración e entendimiento) y metáforas incorporadas (las cuales se usan para crear una influencia sutil y poderosa sobre los pensamiento y conducta de la otra parte).

Desescalada: Comprende la reducción de la intensidad de un conflicto o una situación potencialmente violenta. Técnicas de desescalada son usadas en crisis con personas con enfermedad mental para mantener un nivel de calma y situaciones de estrés reduciendo la probabilidad de violencia y daños. Estas estrategias de desescalada son inefectivas cuando existe una alta reactividad, psicosis, embriaguez y agresión física.

Estrategias de desescalada: Comunicación no verbal (mantener la calma, contacto visual, expresión facial, lenguaje corporal, conocimiento del entorno), comunicación paraverbal (tono y volumen de voz, ritmo del habla, énfasis en ciertas palabras), escucha activa (prestar atención, no interrumpir, validar el sentir, enfatizar y aclarar preguntas evitando el ¿por qué? y por último, construcción de una buena relación o compenetración (presentación personal mencionando y enfatizando su nombre, generar esperanza, ser genuino, ofrecer opciones). Las técnicas de relajación son ejercicios de respiración, ejercicios de estiramiento, música y meditación.

Indicadores de progreso: Conversación entre las partes, reducción de la tensión, aumento de racionalidad, reducción de la violencia, liberación de rehenes, cumplimiento de plazos, cooperación evitando la competencia.

Indicadores de riesgo: Comunicación pobre, aumento de la violencia, problemas en la relación, no tener vías de salida o escape, no se presentan más demandas

Causas de suicidio: Enfermedades mentales, alcoholismo, problemas económicos, desempleo, desesperanza, dolores crónicos, suicidios en la historia familiar, factores genéticos o biológicos, ruptura de la relación de pareja, sentimiento de soledad, carencia de soporte social, experiencias traumáticas, víctimas de abuso, discriminación y estrés, experiencias migratorias adversas, desastres naturales, barreras de acceso a servicios de salud, etc.

Personas con una enfermedad mental: Situación en la que la persona que padece de ella puede poner en riesgo de lastimar o herir a ellos mismos u otras personas. Por lo general padecen de un estrés intenso, pérdida de contacto con la realidad, graves cambios de conducta, extremo abandono sobre sí mismo, estrés crónico, signos de lesión sin explicación, peligro a ellos mismos o a terceros (riesgos de suicidio y homicidio), riesgo de daños o sobredosis debido al uso de sustancias. Por lo general han sufrido trauma o violencia, están decepcionados o tienen una predisposición biológica.



Javier Gamero Kinosita