

# Un modelo breve de intervención en situaciones conflictivas para Agentes de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad

Ramón Rizo Gómez

Doctor en Psicología. Capitán de la Escala Facultativa Superior de la Guardia Civil  
Correo electrónico: rrizo@guardiacivil.es

## resumen/abstract:

El propósito de este artículo es presentar aquellos aspectos de la actividad cotidiana de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad que pueden implicar la gestión de situaciones conflictivas que requieren la aplicación de técnicas de mediación. Resaltando la necesidad de implementar programas formativos adecuados, no con la pretensión de convertir a los agentes en mediadores, sino de dotarles de una herramienta de trabajo adecuada a sus necesidades.

*The intention of this article is to present those aspects of the daily activity of the Police Forces that can imply the management of difficult situations that need the application of skills of mediation. Highlighting the need to implement formative suitable programs, not with the pretension to turn the agents into mediators, but of providing them with a tool of work adapted to their needs.*

## palabras clave/keywords:

Situación conflictiva; Policía; Fuerzas y Cuerpos de seguridad; Mediación; Programa Formativo.

*Difficult situations, Police Forces, Mediation; Formative Programs.*

## Introducción

El sonido de la emisora pone en alerta a los componentes de la pareja, responden a la llamada de la base y ésta les comunica que deben dirigirse al parque central de la localidad, parece ser que hay una disputa originada por la conducta de un vecino paseando a su perro, dan el enterado y se dirigen hacia el lugar de los hechos. Sin lugar a dudas, esta actuación no será de las que abre un telediario, ni proporciona una condecoración, es parte del trabajo cotidiano de los agentes de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, intervenir en los

pequeños conflictos que surgen de la convivencia ciudadana, una intervención que en la mayor parte de los casos se circunscribe a mediar entre dos posiciones contrapuestas con el objetivo de conseguir que al día siguiente quienes hoy se están viendo como antagonistas vuelvan a verse como vecinos y no sea necesario llegar a judicializar la situación.

Según De Diego Vallejo y Guillén Gestoso (2006) un conflicto es: *una situación, en la que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo, debido a que sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o va-*

lores son incompatibles o percibidos como tales, en él, sentimientos y emociones juegan un importante papel y la relación previa entre ambas partes puede deteriorarse o fortalecerse, dentro de esta amplia concepción tienen cabida desde las situaciones más complejas de la política internacional, hasta la discusión de dos vecinos por la conducta que el perro de uno de ellos ha tenido mientras lo paseaba por un parque. Tenemos claro cómo afrontar el primero de ellos, así, se convocarán reuniones multilaterales, asistirán ministros de exteriores, se buscará el auspicio de organismos internacionales, etc., esto no garantiza que se resuelva, la historia está llena de ejemplos de ello, no obstante, el mecanismo está engrasado y presto a ponerse en marcha (Gärting, T.; Kristensen, H.; Ekehammar, B.; Backenroth-Ohsako, G. and Wessells, M. 2000; Ropers, N. 2002). Ahora volvamos a nuestros dos vecinos, hoy, cada uno de ellos ha salido para llevar a cabo su rutina diaria, pero en el transcurso de la misma, algo ha cambiado y ha precipitado las emociones de una parte frente a la otra, ¿Qué hacer? ¿Cómo? ¿Quién?, la respuesta a la última pregunta suele implicar a algún miembro de las Fuerzas de Seguridad, ya que, generalmente acaba siendo requerido por alguna de las partes o por un tercero alarmado, entendiendo que la situación constituye una alteración de la seguridad ciudadana.

Para comenzar a explicar la importancia que tiene la seguridad en las relaciones humanas, es importante observar la Constitución Española de 1978, una constitución, es la ley fundamental que fija la organización política de un estado y establece los derechos y obligaciones básicas de los ciudadanos, o sea, se trata de aquel conjunto de elementos jurídicos sobre los que se va a

construir el modelo de convivencia y que fija por lo tanto los valores a los que mayor importancia otorga ese grupo social. Por otra parte, el preámbulo, la exposición de motivos de cualquier texto legal, sirve para señalar el espíritu sobre el que se desarrolla dicha ley, pues bien, el preámbulo de nuestra Constitución dice: *La Nación española, deseando establecer la justicia, la libertad y la seguridad y promover...*, vemos, que la decimosegunda palabra del texto citado es seguridad, y esto, sin lugar a dudas, es reflejo de que nuestra Sociedad entiende que sin Seguridad no es posible la convivencia.

Aclaremos que la seguridad es tanto una situación como una sensación (Pardos Aldea, 2004; Strack, F. y Seibt, B., 2004) y toda sensación es altamente subjetiva, por lo tanto, para que ésta se produzca a nivel colectivo es importante, que el ciudadano tenga la convicción de que ante ese problema, pequeño para la magnitud del Estado, pero en muchos casos abrumador para él, que el agente de las Fuerzas y Cuerpos de seguridad, (en adelante agente FCS), no sólo está presto a solucionarlo, sino que está preparado para hacerlo. No cabe duda pues de la importancia que tiene la capacitación del agente para la resolución no lesiva de las diversas situaciones conflictivas que se va encontrando a lo largo de su devenir profesional (Rizo Gómez, 2002).

El artículo 104 de la Constitución encomienda a las Fuerzas y Cuerpos de seguridad (FCS) la misión de proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades y garantizar la seguridad ciudadana. Son, por lo tanto, aquellas a las que el Estado faculta para el uso en su nombre del monopolio de la fuerza legítima (Weber, 1984), aunque en ningún caso esto quiera decir que tienen las manos libres para hacer aquello

que deseen, múltiple legislación y normativa profesional regulan su comportamiento en relación a la utilización de los medios coercitivos de que les dota éste.

En primer lugar, la Ley 2/1986 de FCS que desarrolla la Constitución, señala en su capítulo II dedicado a los principios básicos de actuación y concretamente en el artículo quinto, apartado c, dice “...deberán actuar con la decisión necesaria, sin demora cuando de ello dependa evitar un daño grave, inmediato e irreparable; rigiéndose al hacerlo por los principios de congruencia, oportunidad y proporcionalidad...” y en su apartado d) dice “Solamente deberán utilizar las armas en las situaciones en las que exista un riesgo racionalmente grave para su vida, su integridad física o las de terceras personas, o en aquellas circunstancias que puedan suponer un grave riesgo para la seguridad ciudadana y de conformidad con los principios a que se refiere el apartado anterior”. El Código de Conducta para Funcionarios encargados de hacer cumplir la Ley (Asamblea General de la ONU. Res 34/169) señala en su artículo 3 “Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley podrán usar la fuerza sólo cuando sea estrictamente necesario y en la medida que lo requiera el desempeño de sus tareas”. Finalmente el Octavo Congreso de las Naciones Unidas sobre prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, aprobaron los Principios básicos sobre el empleo de la fuerza y de las armas de fuego por los funcionarios encargados de hacer cumplir la Ley. En dichos principios señalan en su punto 18 “Los Gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la Ley procurarán que todos los funcionarios encargados de hacer cumplir la Ley sean seleccionados mediante procedimientos adecuados,

*posean aptitudes éticas, psicológicas y físicas apropiadas para el ejercicio eficaz de sus funciones y reciban capacitación profesional continua y completa. Tales aptitudes para el ejercicio de esas funciones serán objeto de examen periódico”, y en su punto 19 dice: “...reciban capacitación en el empleo de la fuerza y sean examinados de conformidad con normas de evaluación adecuadas. Los funcionarios que deban portar armas de fuego deben estar autorizados para hacerlo sólo tras haber finalizado la capacitación en su empleo”.* Por lo tanto, dentro de la aplicación gradual de la fuerza que propugna toda la legislación, el primer eslabón lo constituye la palabra, y ésta, es la herramienta básica de la mediación, la negociación y el arbitraje.

El mundo policial resulta estar revestido de una mezcla de misterio e incompreensión, la aproximación al mismo muchas veces está mediada por los tópicos y desde el mundo académico es limitada. Por otra parte, la Psicología dentro de ellos es una disciplina incipiente y que tampoco ha despuntado por los estudios realizados, quedando la mayor parte del trabajo que dentro de su ámbito de aplicación se realiza inmerso en una impermeabilidad mal entendida. En este sentido se pueden interpretar las palabras de Diego Vallejo y Guillén Gestoso (2006), cuando dicen, refiriéndose a la policía, que ésta vive del conflicto y que adopta una posición reduccionista, siendo para ellos el conflicto el enemigo a batir. En mi opinión, esto no se ajusta a la realidad, el agente FCS, no es sino un instrumento al servicio de la Sociedad y la Justicia, no estando llamado a resolver los conflictos, *motu proprio*, sino a ser una herramienta de los anteriores, especialmente cuando se requiere la aplicación de la *manu militari*.

Por otra parte, el conflicto tal y como señala la mayor parte de la bibliografía es un elemento consustancial a la vida misma (Medina, F.; Dorado, M.; De Cisneros, I.; Arévalo, A. y Munduate, L. 2004; De Diego Vallejo y Guillén Gestoso, 2006) y si algún estamento está creado para vivir de él sería el diplomático o todo aquello relacionado con la Justicia, incluyendo aquí la figura del mediador. La mediación, esto es, la búsqueda de soluciones en conflictos entre dos o más partes, se ha convertido en un área importante de intervención por parte de diversos colectivos profesionales, entre ellos de manera destacada los psicólogos. Los ámbitos donde está más presente son el de familia, en nuestra comunidad autónoma, la única legislación existente es la relativa a la mediación en el ámbito familiar (Ley 7/2001, de 26 de noviembre), el laboral (Gernigon, B., Odero, A. y Guido, H. 2000; Viveros, J.A. 2003; Saorín Iborra, C. e Iborra Juan, María 2008) y el educativo (Diego Vallejo y Guillen Gestoso, 2006).

No todos los conflictos necesitan de una resolución judicial, ni tan siquiera son resolubles en estamentos formales (Instituciones, etc.), especialmente aquellos que nacen de la reacción emocional ante una circunstancia puntual, concretamente de la ruptura de las reglas informales (Argyle, 1990) precipitando a las partes en una dinámica de agresión verbal que va escalando en intensidad provocando a la vez que las emociones negativas se intensifiquen y que requiere ser resuelta *in situ* y sin demora, tarea que deben asumir en la mayoría de los casos las FCS.

No deja de ser cierto que muchas veces la imagen que el colectivo tiene del agente FCS está llena de tópicos, entre ellos que su tarea está dirigida única y exclusivamente a

la lucha contra la actividad criminal, pero, cómo ya hemos dicho, esto no es así, una gran parte de la tarea que llevan a cabo en su día a día está mucho más próxima al ciudadano y supone atender llamadas relativas a situaciones conflictivas que implican a vecinos, personas con trastornos mentales, etc., (Slaikeu y Luckett, 1988; Cooper, 1997) por eso, al igual que se le dota de armas, debe dotársele de medios y técnicas (Joyner y Basile, 2007) para hacer frente a este tipo de incidentes. En adelante nos vamos a referir a este tipo de intervenciones, a la necesidad de que el agente FCS, reciba formación para ser capaz de resolverlos. Dejaremos pues, las rupturas de la legalidad donde no cabe una intervención mediadora y las situaciones críticas, donde ésta, cae en manos de equipos de negociación especializados (Rizo Gómez, 2006).

Para clarificar mejor lo anterior a los efectos del presente artículo, creo que es necesario realizar una clasificación operativa de lo que denominamos conflictos, en mi opinión, a efectos de intervención policial podríamos establecer tres categorías:

- Delito: dentro de este apartado situaríamos el conflicto que surge a propósito del quebrantamiento de la legislación vigente en ese momento (robo, asesinato, etc.). En este caso, la actuación de los agentes consiste en el esclarecimiento del hecho y detención de los autores. Las posiciones enfrentadas son el Ordenamiento Jurídico y quién lo ha quebrantado, quedando pues en manos de la Justicia la resolución final del asunto.
- Incidente crítico: dentro de este apartado situaríamos todas aquellas situaciones en las que existiendo una ruptura de la legalidad (secuestros, tomas de rehenes, atrincheramientos, etc.) durante una fase de su

desarrollo requiere de técnicas de negociación para conseguir desactivar un escenario de extremo peligro para la integridad física de una o más personas.

- Situación conflictiva: aquí estarían aquellas circunstancias del día a día, en las que las diferencias surgidas entre dos personas o con la Administración, pueden requerir una resolución administrativa en forma de sanción o similar, o ninguna de ellas, pero que están revestidas de elementos emocionales que deben ser atendidos para solventarlas. En este caso, el agente que interviene tiene capacidad para resolverlas completamente.

Centrándonos en estas últimas podríamos establecer cuáles son las características definitorias de ese tipo de situaciones:

- Surgen de manera brusca, en cualquier momento espaciotemporal.
- Las partes implicadas pueden o no tener una relación previa.
- Pueden desarrollarse tanto en privado, como en público, por lo tanto es relativamente fácil que existan espectadores, sobre todo en la fase inicial.
- No siempre está claro cuál ha sido el elemento desencadenante, pero todas tienen una alta carga emocional.
- Hay una escalada progresiva en la agresividad, que puede ir desde el insulto y la descalificación, hasta la violencia física e incluso homicida.
- No siempre existe una demanda concreta por las partes enfrentadas.
- Pueden llegar a evolucionar y convertirse en una situación crítica o en un delito.
- La intervención de los agentes no está sujeta a la voluntariedad de todas las

partes, ni puede darse por concluida sin que se resuelva la situación.

Ejemplos de este tipo de situaciones son: el conflicto que surge entre el revisor de un medio de transporte público y el viajero que no ha pagado el billete y se niega a abandonarlo; el originado entre el funcionario que conduce una grúa y el ciudadano al que se le va a retirar el vehículo; el surgido entre dos ciudadanos cuando uno de ellos no respeta la prohibición de fumar en un espacio público o el que se produce tras una colisión de dos vehículos.

Las situaciones descritas, a priori, no presentan ninguna dificultad para ser resuelta por los implicados, en todos los casos, hay una forma de hacerlo adecuada a la normativa legal o a las pautas de comportamiento cívico, no obstante, para llevarlo a cabo será necesario que no se compliquen con componentes emocionales, si surgen estos, se produce el conflicto, no tanto en relación con el fondo de la cuestión sino en relación a las formas de conducta de la otra parte. Así, tanto el viajero que no ha pagado, como quien fuma donde no debe, a pesar de ser conocedor de que está transgrediendo las normas, puede considerar o que no se han dirigido a él de forma adecuada o que quien lo hace, no está legitimado para hacerlo. En los otros casos, a pesar de que podrían resolverlo siguiendo los procedimientos establecidos para ello (partes amistosas, etc.) consideran que la actuación de la otra parte tiene cierta intencionalidad y constituye una agresión personal, respondiendo a ella con violencia.

En una considerable parte de los casos, si pudiésemos estudiar las vivencias anteriores de las personas implicadas, descubriríamos que previamente han tenido otro incidente, este de mayor importancia para

sus vidas, que les ha afectado negativamente pero del que no han sabido canalizar la hostilidad, frustración o impotencia, que les ha causado, al vehicularlo en la situación presente, estaríamos pues, ante lo que Mummendey (1990) denomina desplazamiento de la agresión.

### **Tipología de las situaciones conflictivas**

Una situación conflictiva sería aquella en la que nos sentimos irritados debido a que no logramos un objetivo que queremos, no satisfacemos nuestras necesidades o alguien atenta contra nuestra autoestima (Hülshoff, 2003) en este caso, se produce en nosotros una emoción hostil, que se dirige de forma concreta hacia aquello que hacemos responsable de lo anterior. Podríamos decir que la conducta que despliegan los sujetos en una situación de conflicto, no deja de ser una expresión de su agresividad, ya que se responde ante algo que interfiere en nuestra conducta en contra de nuestra voluntad. En estos casos, es frecuente que ambas partes hayan llegado a la decisión de que deben imponer su propia postura, ya que están convencidos de su certeza o justicia, la consideran merecida o imprescindible para ellos, entonces la agresión será recíproca. Además, cuando juzgan su conducta creen que están siendo mucho más desapasionados de lo que realmente son, atribuyendo a su conducta mayor racionalidad que emocionalidad (Loewenstein, 2005).

Sin lugar a dudas, llevar a efecto una clasificación exhaustiva de los diversos tipos de situación conflictiva en las que puede ser requeridos los agentes FCS excede los propósitos de este artículo, ya que cada incidente tiene su propia personalidad (Wind, 1995) no obstante, a nivel explicativo y

especialmente incardinado en el objetivo de diseñar los programas formativos para dichos agentes vamos a seguir con la división clásica en sucesos instrumentales y expresivos.

Podemos denominar situaciones conflictivas de carácter instrumental, a aquellas que surgen, cuando una, varias o todas las partes implicadas intentan obtener un fin concreto con su conducta. El enfrentamiento aparece cuando el beneficio de una parte es detrimento de la otra, o cuando alguna normativa impide que se lleve a cabo lo deseado, por lo tanto el antagonista puede ser otro ciudadano o la Administración en cualquiera de sus manifestaciones.

Las situaciones conflictivas de carácter expresivo, serían aquellas en las que no existe un propósito concreto en las partes, en gran parte de las ocasiones, nos encontramos ante individuos que tienen problemas para afrontar los problemas de la vida diaria y como consecuencia de ello se colocan a sí mismos y a otros en situación de riesgo debido a la manera en que responden a éstos (Bower y Pettit, 2001).

El abordaje de ambos tipos presenta condicionantes distintos para los agentes FCS, especialmente por la obligación que tienen éstos no únicamente de cumplir con la legislación, sino de hacer que se cumpla por el conjunto de los ciudadanos. Es importante destacar que en este caso no son de aplicación los preceptos de la Ley 7/2001, relativos a la necesidad de que ambas partes muestren su voluntariedad y tampoco en cuanto a que el agente FCS que interviene puede dar por acabada la mediación en el momento en que aprecie en alguna de las partes falta de voluntad o exista incapacidad manifiesta para llegar a un acuerdo, cuando son requeridos o de oficio observan

una alteración del orden, deben resolver la situación.

Como hemos dicho, en todos aquellos casos en los que el sujeto ha adoptado una posición de enfrentamiento contra el orden establecido, al agente FCS no le cabe otra opción que hacer cumplir la Ley, por eso, la resolución pasa por ser capaces de transmitir al sujeto no sólo la idea, sino la emoción de que existe un futuro después de dicha situación, ya que una vez que el sujeto deje de plantearse únicamente el momento presente, desaparecerá la emocionalidad que nubla su capacidad cognitiva, a la vez que aparece la amenaza del futuro y empieza a darse cuenta de que sus actos van a tener consecuencias negativas si persiste, admitiendo entonces la imposibilidad de imponer sus deseos. También comprender que lo que está aconteciendo es un incidente aislado, que no condiciona toda su vida y que ésta va a proseguir con normalidad después, genera una emoción positiva en relación al futuro, que ayuda a lo anteriormente expuesto.

Los objetivos a conseguir, varían en función del tipo de conflicto, así, en aquellos en los que están implicadas varias personas y tienen una finalidad instrumental, nos proponemos en primer lugar desactivar emocionalmente la situación, una vez conseguido esto, el siguiente objetivo es acordar que dicho conflicto se trasladará al ámbito judicial, para ello realizamos un acuerdo verbal y finalmente, conseguir un compromiso temporal durante el cual se aplazará cualquier nuevo abordaje de la situación.

Otro matiz toman los conflictos de carácter expresivo, en estos, generalmente están implicados varios ciudadanos y el origen de los mismos está en la percepción por uno de ellos o incluso de las dos partes impli-

cadas en el suceso de que han sido objeto de una ofensa personal. Quienes se ven así involucrados en esta situación, sienten que deben obtener una satisfacción, en forma de disculpa por la otra parte o de reproche social hacia ella y no admiten demora en su obtención. La resolución pasa por desactivar la ira, conseguido esto, el sujeto es capaz de aceptar soluciones que le satisfagan sin necesidad de herir a la otra parte.

En relación con este tipo de situaciones, donde las emociones juegan un papel crucial, el agente ha de tener presente la cualidad subjetividad del juicio propio, así, debe saber que cada uno de nosotros experimenta sus circunstancias de manera exclusiva, Hoff y Klimchak (2005) designan esta vivencia con el término *qualia*. La explicación que Escrutopo hace a su sobrino Orugario, de la conducta humana nos refleja claramente la influencia que esto tiene en la evolución de los conflictos: ... *“Tu paciente debe exigir que todo cuanto dice se tome en sentido literal, y que se juzgue simplemente por las palabras exactas, al mismo tiempo que juzga cuanto dice su madre tras la más minuciosas e hipersensible interpretación del tono, del contexto y de la intención que él sospecha. Y a ella hay que animarla a que haga lo mismo con él. De este modo, ambos pueden salir convencidos, o casi, después de cada discusión, de que son totalmente inocentes”* (Lewis, 1993).

Superado el impacto del sistema límbico, en muchos casos, es el propio ciudadano que ha requerido la presencia de las Fuerzas de Seguridad siendo una de las partes en conflicto, quien no quiere iniciar una acción judicial contra el otro, demostrando por lo tanto que no persigue un elemento instrumental que por otra parte supondría una multa en beneficio

de la Administración, sino que solamente está expresando su desacuerdo con la conducta ajena y una vez admitido por la otra parte que ésta fue inadecuada se da por satisfecho. En ocasiones, una vez desactivada la emoción, la simple verbalización por parte del agente en voz alta de la demanda que estaba haciendo su interlocutor, es suficiente para que éste se distancie de su posición anterior buscando

una más moderada. Es importante, por lo tanto, saber aproximar ambas posiciones de tal manera, que una de las partes, se sienta reparada y la otra, no se sienta humillada, ya que de darse esto último aparecería un nuevo obstáculo en la resolución. Wind (1995) propone las siguientes pautas comunicativas para manejar las emociones en los procesos de negociación (ver tabla 1).

Tabla 1: Técnicas de escucha activa (Wind, 1995)

Reforzamiento encubierto	Mostrar al sujeto que se presta atención a sus palabras y conseguir que siga hablando (sí, te comprendo, etc.).
Paráfrasis	Repetir en sus propias palabras los últimos mensajes del sujeto esto sirve para demostrar que no sólo se oye, sino que se escucha.
Etiquetar emociones	Es una forma de auxiliar al asaltante a identificar sus sentimientos, además le incita a aclarar las palabras del negociador aportando información sobre sus sentimientos.
Espejo	Repetir las últimas palabras del secuestrador con la finalidad de demostrar atención e incitarle a seguir hablando.
Preguntas abiertas	De esta forma se estimula al sujeto a que siga hablando, por otra parte hay que evitar utilizar el porqué ya que supone cuestionamiento del asaltante y puede provocar reacciones violentas.
Mensajes del Yo	En este caso el agente transmite a su interlocutor sus sensaciones (Ej. Me siento preocupado al no llegar a un acuerdo) de forma no provocativa.
Pausas	Sirven para provocar que el sujeto hable.

## Principios básicos de intervención para las FCS

Tal y cómo hemos referido anteriormente, los agentes FCS suelen ser requeridos de forma inesperada para acudir al lugar donde tiene lugar la situación conflictiva, generalmente, cuando se dirigen a la misma, la información que tienen no es completa y dependerá de su conocimiento del entorno

físico en el que se mueven para que sepan a qué tipo de lugar se encaminan.

El primer elemento a considerar es la llegada al escenario de los hechos, no cabe duda que la irrupción en la escena de dos agentes uniformados, tiene un impacto emocional en las partes implicadas que debe ser aprovechado. Es muy probable que la atención de los adversarios se dirija hacia ellos reti-



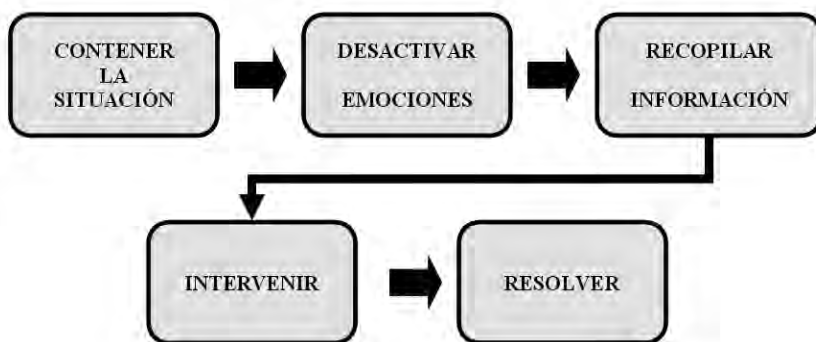
rándola del contrario en tanto que momentáneamente se interrumpe el intercambio hostil y disminuye la tensión, por lo tanto se facilita el separar a las partes, algo que es esencial ya que no puede iniciarse ningún proceso de negociación hasta que la situación ha sido estabilizada (Peak, K.; Radli, E.; Pearson, C. and Balaam, D. 2008), para hacerlo es imprescindible aislar a los contendientes y en el caso de que se esté desarrollando en presencia de terceros, desplazar a los implicados a un lugar privado, donde no se den circunstancias similares a las descritas por Le Bon (1983) cuando se refiere al contagio mental, esto es, que entiendan que la decisión no depende sólo de ellos y que ésta será objeto de aprobación o rechazo por el público, procediendo como explica dicho autor a sacrificar su interés particular al beneplácito colectivo.

Una vez conseguido lo anterior es necesario desactivar la tensión, para ello hay que permitir que los sujetos ventilen sus emociones, esto será un paso previo a afrontar el problema en los incidentes instrumentales, pero en las situaciones de carácter expresivo constituye el eje de la actuación a llevar a efecto.

Tranquilizadas las personas involucradas en la situación, se debe recopilar información sobre los hechos, con el fin de poder intervenir sobre el problema propiamente dicho, especialmente cuando estemos ante una situación instrumental y deba tomarse una decisión teniendo en cuenta aspectos legales.

Si estableciésemos un orden de actuación podríamos decir que deben seguir los siguientes pasos (ver figura1).

Figura 1: Procedimiento actuación FCS en situaciones conflictivas



En relación con la contención de la situación, tal y como hemos referido al inicio de este artículo, aunque las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad disponen de la capacidad de utilizar la fuerza cuando la situación lo requiera, Méndez, M.; Serrano, G. y Cuesta,

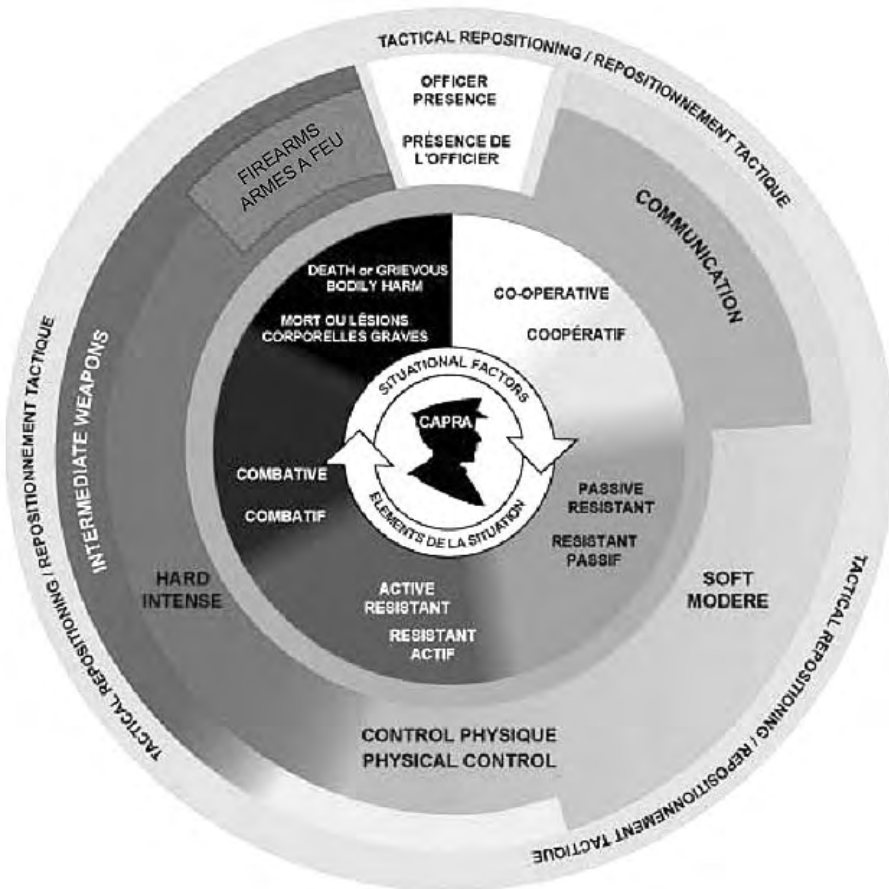
M. (1996) señalan que a pesar del diálogo no siempre es posible alcanzar los resultados deseados, si esperan resolver la situación de una manera rápida y minimizando las acciones coercitivas deben esforzarse en aparecer desde el primer momento como

neutrales ante los implicados, pero a la vez comportándose de tal manera que las otras partes entiendan que controlan la situación (Füllgrabe, 2004), por lo tanto, aunque desde el principio juzguen que una de ellas tiene razón o la legislación está de su parte, no es conveniente que empiecen desde el primer instante a explicar esto así a la otra, para que no parezca que toman partido, es esencial que escuchen a ambas partes para que éstas sientan que la decisión de los

agentes nace de su juicio y no de la aceptación de los postulados del oponente.

En varios estudios, se ha tomado en consideración cuál ha de ser la progresión en la coerción por parte de los agentes para controlar a una persona que se comporta violentamente, la Canadian Mental Health Association (2008), propone seguir el modelo desarrollado por la Real Policía Montada del Canadá que se muestra a continuación (Ver figura 2).

Figura 2: RCMP Modelo de Intervención en el Manejo de Incidentes



En cuanto al proceso de mediación propiamente dicho, Medina, F.; Dorado, M.; De Cisneros, I.; Arévalo, A. y Munduate, L (2002) afirman que la negociación es una de las maneras más efectivas de resolver conflictos entre diversas partes. Desde la psicología un punto de partida para abordarlo sería el expuesto por Schlossberg (1980), quien la describe como un intento de ayudar a tomar una decisión siguiendo

un método de resolución de problemas y manejando el miedo, la ansiedad y el estrés del propio momento.

Slatkin (1996) considera que la comunicación terapéutica adecuadamente utilizada y centrada en tres tipos de respuesta (escuchar-actuar-compartir) puede ser muy útil en la negociación por parte los agentes FCS, para ello las describe pormenorizadamente en la siguiente tabla (Ver tabla 2).

Tabla 2: Comunicación terapéutica en intervención en crisis (Slatkin, 1996)

ESCUCHAR	
Clarificación	Dices que nada te sale bien, pero ¿te refieres a esta temporada o a toda tu vida?
Paráfrasis	Parece que lo que me estás diciendo es que todas tus parejas se han alejado de ti.
Reflexión	Te sientes solo y frustrado.
Resumen	Por lo que me has contado tu principal problema es que no consigues un trabajo estable.
Empatía	Comprendo que a veces uno puede llegar a pensar que nada irá bien jamás.
ACTUAR	
Preguntas abiertas	¿Toda tu vida?
Preguntas cerradas	¿Dices que tu novia te dejó?
Confrontación	¿Dices que nadie se preocupa por ti, pero tu hija te adora?
Interpretación	Creo, que si no te irritases tan pronto las cosas te irían mejor?
Ofrece información	Es normal que en ocasiones todos nos sintamos así, no obstante es temporal.
Instrucciones	Respira hondo y piénsalo diez segundos.
COMPARTIR	
Informaciones propias	Yo también pase por esta situación años atrás.
Proximidad	Cuando hablas así, parece que pidas ayuda.
Refuerzo	Tienes estudios, fuiste capaz de superarte en el pasado y yo pienso que también puedes solventar este problema.

Dentro de estas intervenciones por parte de los agentes FCS existen algunas circunstancias que deben ser tomadas en consideración:

En primer lugar en este tipo de situaciones el elemento temporal adquiere relevancia, ya que, en los procesos de negociación en situaciones críticas, los miembros del equipo de negociación deben: establecer contacto con los sujetos, identificar sus demandas y trabajar para resolver la situación, básicamente una de sus misiones es ganar tiempo (Blau, 1994; Wind, 1995) y puede ser así puesto que cuando se produce uno de estos incidentes se despliegan efectivos expresamente asignados a ese operativo, pero en las situaciones a que nos estamos refiriendo acuden agentes durante su patrullaje, por lo que no pueden actuar como si éste fuese su único cometido, deben intentar regresar lo antes posible a su tarea y además cuentan con la probabilidad de que en cualquier momento se produzca otra llamada, incluso por un asunto más grave que les obligue a abandonar la situación, la percepción por parte de quienes intervienen de esta presión temporal les puede llevar a utilizar inadecuadamente más estrategias de presión (Méndez, M.; Serrano, G. y Cuesta, M. 1996).

Por otra parte, la diversidad cultural que actualmente impregna la sociedad española, hace que sea relativamente frecuente que al tener que intervenir las FCS se encuentren con que alguna o todas las personas involucradas son naturales de otros países, esta multiculturalidad que se expresa en el lenguaje, la estructura social y familiar, estilo de vida, actitudes y valores puede constituir un problema a la hora de intervenir (Gärling, T.; Kristensen, H.; Ekehammar, B.; Backenroth-Ohsako, G. and Wessells, M. 2000; Natella, A. and Madera, P. 2008).

Especial mención merece la intervención con personas con trastorno mental, en multitud de casos los agentes FCS son las primeras personas que responden a una llamada de emergencia en la que está implicada una persona que presenta rasgos de estar sufriendo una enfermedad psíquica. La literatura al respecto señala que uno de los modelos de afrontamiento más efectivos implica utilizar técnicas para reducir el peligro de acting out, teniendo además en consideración que la intervención verbal sólo será útil si es comprendida por el sujeto, por lo que es necesario prestar especial atención al entrenamiento en técnicas de comunicación. (Mohandie, K. y Duffy, J., 1999; Fischman, C.; Cohen, J. and Adelman, R. 2002; Klein, M. 2002; CMHA, 2008).

## Conclusiones

A la vista de lo expuesto, no cabe duda que los agentes de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad para actuar con eficacia en la que hemos definido como situaciones conflictivas, necesitan disponer de herramientas que se adecuen a las características de dichas crisis y a la vez a las peculiaridades que sus obligaciones profesionales les imponen. Generalmente, los agentes se sienten más seguros actuando en aquellos casos de tipo delictivo, donde el entrenamiento técnico y la formación jurídica que han recibido les permite afrontarlos con seguridad, mientras que estos conflictos menores constituyen pruebas a su capacidad de gestión interpersonal. Aunque la selección para el ingreso valora entre otras esas capacidades de comunicación, la empatía y la capacidad para afrontar situaciones de estrés, es necesario establecer pues programas de formación que permitan automatizar ciertas técnicas

para ponerlas en prácticas en situaciones críticas (Füllgrabe, 2004).

Los procedimientos de intervención deben cumplir con las siguientes condiciones: permitir una rápida aplicación (máximo 30 minutos), poder ser desarrollados en cualquier lugar (no requerir espacios físicos determinados) y asumir que los agentes FCS no disponen de formación en Psicología. Por otra parte, cuentan a su favor con que éstos, como representantes de la Autoridad, ejercen con su mera presencia cierto control sobre las personas, aunque no pueden abandonar la situación sin resolverla, sí que pueden en cualquier caso considerar que ésta requiere una acción judicial para su resolución e iniciarla.

La formación pues de los agentes FCS debe de concretarse en una fase inicial de adquisición de conocimientos básicos y sesiones posteriores de reciclaje, diseñadas al efecto por personal cualificado en técnicas de mediación. Será primordialmente desde el campo de la Psicología desde el que se puedan desarrollar, para lo cual, es necesaria la colaboración entre los servicios de psicología de las diversas FCS y las instancias profesionales y académicas.

## Bibliografía

- Argyle, M. (1990) Relaciones Sociales. En Hewstone, M.; Stroebe, W.; Codol, J.P. y Stephenson, G.M. (Ed) *Introducción a la Psicología Social: Una Perspectiva Europea*. Barcelona: Ariel.
- Blau, T. (1994) *Psychological Services for Law Enforcement*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bower, D. and Pettit, G. (2001) The Albuquerque Police Department's Crisis Intervention Team. *FBI Law Enforcement Bulletin*. February 1-6.
- Canadian Mental Health Association CMHA (2008) Crisis Intervention Policy for Police Working with People with Mental Illness/Concurrent Disorders. *Policy Statement*, march.
- Cooper, C. (1997) Patrol police officer conflict resolution processes. *Journal of Criminal Justice*, 25(4), 87-101.
- Diego Vallejo, R. y Guillén Gestoso. (2006) *Mediación: Proceso, tácticas y técnicas*. Madrid: Pirámide.
- Fischman, C.; Cohen, J. and Adelman, R. (2002) *Police Interaction with Individuals in Psychiatric Crisis*. New York: Corporation Counsel of the City.
- Füllgrabe, U. (2004) Comportamiento ante la Violencia. *Mente y Cerebro* 9: 87-91.
- Gärling, T.; Kristensen, H.; Ekehammar, B.; Backenroth-Ohsako, G. and Wessells, M. (2000) Diplomacy and Psychology: Psychological Contributions to International Negotiations, Conflict Prevention, and World Peace. *International Journal of Psychology*, 35 (2), 81-86.
- Gernigon, B., Odero, A. y Guido, H. (2000) Principios de la OIT sobre la negociación colectiva. *Revista Internacional del Trabajo*, 119 (1) 37-59.
- Hoff, P. y Klimchak, S. (2005) Libertad y enjuiciamiento criminal. *Mente y Cerebro* 10: 14-18.
- Hülshoff, T. (2003) Sentimientos de Irritación y Agresividad. *Mente y Cerebro* 2: 26-31.
- Joyner, C. and Basile, C. (2007) The Dynamic Resistance Response Model: a Modern Approach to the Use of Force. *FBI Law Enforcement Bulletin*. September 15-20.
- Klein, M. (2002) Law Enforcement's Response to People with Mental Illness. *FBI Law Enforcement Bulletin*. February 11-14.
- Le Bon, G. (1983) *Psicología de las Masas*. Madrid: Ediciones Morata.

- Lewis, C.S. (1993) *Cartas del Diablo a su Sobrino*. Madrid: Rialp.
- Loewenstein, G. (2005) Hot-Cold Empathy Gaps and Medical Decision Making. *Health Psychology* 24, (4 suppl) S49-S56.
- Medina, F.; Dorado, M.; De Cisneros, I.; Arévalo, A. and Munduate, L. (2004) Behavioural Sequences in the Effectiveness of Conflict Management. *Psychology in Spain*, 14(8) 39-47.
- Méndez, M.; Serrano, G. y Cuesta, M. (1996) La Influencia de la Presión Temporal en la Elección de Estrategias de Mediación. *Psicothema*, 8(1), 133-146.
- Mohandie, K. y Duffy, J. (1999) Understanding Subjects with Paranoia Schizophrenia. *FBI Law Enforcement Bulletin*. December 8-16.
- Mummendey, A. (1990) Conducta Agresiva. En Hewstone, M.; Stroebe, W.; Codol, J.P. y Stephenson, G.M.. (Ed.) *Introducción a la Psicología Social: Una Perspectiva Europea*. Barcelona: Ariel.
- Natella, A. and Madera, P. (2008) Law Enforcement Training: Factors in the Spanish-Speaking Community. *FBI Law Enforcement Bulletin*. December 12-15.
- Pardos Aldea, J. (2004) Libertad y Seguridad. *Cuadernos de la Guardia Civil* XXX, (2) 1-11.
- Peak, K.; Radli, E.; Pearson, C. and Balaam, D. (2008) Hostage Situations in Detention Settings: Planning and Tactical Considerations. *FBI Law Enforcement Bulletin*. October 1-14.
- Rizo Gómez, R. (2002) Psicología y utilización de las armas de fuego. *Cuadernos de la Guardia Civil*. XXVI (2) 103-113.
- Rizo Gómez, R. (2006) El psicólogo en el equipo de negociación. *Cuadernos de la Guardia Civil*. XXXIII (2) 39-49.
- Ropers, N. (2002) *Peace-Building Crisis Prevention and Conflict Management*. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit.
- Saorín Iborra, C. e Iborra Juan, María (2008) El comportamiento negociador en las adquisiciones no hostiles ¿ser competitivo o integrativo). *Universia Business Review*, segundo trimestre, 104-121.
- Schlossberg, H. (1980). Values and Organization in Hostage and Crisis Negotiation Teams. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 347, 113-116.
- Slaikeu, K. y Luckett, J. (1988) Intervención en Crisis por la Policía. En Slaikeu, K. (Ed) *Intervención en Crisis*. México: El Manual Moderno.
- Slatkin, A. (1996) Enhancing Negotiator Training Therapeutic Communication. *FBI Law Enforcement Bulletin*. May 1-6.
- Strack, F. y Seibt, B. (2004) Miedo e irracionalidad. *Mente y Cerebro* 7: 50-53.
- Viveros, J. A. (2003) *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Santiago de Chile: OIT.
- Weber, M. (1984) *Ensayos de Sociología Contemporánea*. Barcelona: Planeta-Agostini.
- Wind, B. (1995) A Guide to Crisis Negotiations. *FBI Law Enforcement Bulletin*. July 7-11.

Fecha de recepción: 23/02/2009  
 Fecha de aceptación: 29/06/2009