



Universidad del CEMA

Master en Dirección de Empresas

Negociación en Situaciones de Crisis: Secuestros

Profesores: Ignacio Bossi
Gerardo Carchio

Autores: Rita Barberis
Francisco Palacios

- 2002 -

INDICE

INTRODUCCION	4
¿ Por qué una tesina sobre negociación en situaciones de crisis?	
Parte 1: La Prevención: ¿Qué está a nuestro alcance?	6
Parte 2: La Negociación: un Proceso de Múltiples Dimensiones	11
2.1 ¿Quiénes intervienen?	11
Parte 3: La Mesa de Negociación Principal	
3.1 Mesa 1: La mesa visible de la negociación	13
3.1.1 ¿Quiénes son los secuestradores?	13
3.1.2 El negociador	16
3.2 La negociación	17
3.2.1 Los obstáculos a ser superados	17
3.2.2 No presionar ni oponer resistencia: ponerse del lado del secuestrador	18
3.2.3 La primera concesión: escuchar más que lo que se habla	19
3.2.4 Disculparse cuando sea necesario	20
3.2.5 Proyectar seguridad	20
3.2.6 Concentrarse en las cosas en que ambas partes coinciden	20
3.2.7 Buscar acumular síes (nuestros y del secuestrador)	20
3.2.8 Defender nuestra posición, sin contrarrestar el reconocimiento del secuestrador	21
Parte 4: El Entorno: ¿Qué otras mesas de negociación encontramos?	
4.1 Mesa 2: Familia - negociador	22
4.1.1 Algunas recomendaciones para la familia	24
4.2 Mesa 3: “Secuestrador- Secuestrado”	25
4.2.1 La relación con los secuestradores	25
4.2.2 La actitud del secuestrado	26
4.3 Mesa 4: “Familia- Comunidad”	29
4.3.1 La Policía	30
4.3.2 La Prensa	31



Parte 5: Recomendaciones

5.1	Consejos para la víctima de un secuestro express	33
5.2	Consejos para la víctima ante un operativo de rescate	33
	CONCLUSIONES	35
	UN NUEVO PUNTO DE PARTIDA	37
	PRINCIPALES FUENTES CONSULTADAS	38

INTRODUCCION

¿Por qué una tesina sobre negociación en situaciones de crisis?

Todos los días enfrentamos negociaciones: tanto en el trabajo, con clientes, con superiores, con empleados, con proveedores, como en nuestra casa, con la familia y amigos. En estas negociaciones diarias nos encontramos en situaciones de mayor o menor ventaja para cumplir nuestros objetivos, sin embargo siempre tenemos la alternativa de “retirarnos de la mesa”.

¿Pero qué hacer si nos encontramos ante una situación donde, más que negociadores, parecemos simples víctimas o esclavos sometidos, por medio de amenazas, a cumplir órdenes injustas? ¿Cómo actuar cuando, en apariencia, nada depende de nosotros más que obedecer a individuos que suenan irracionales, violentos, capaces de cualquier cosa?

Estas son las situaciones que llamamos “de crisis”. En estos casos no se encuentra en juego un ascenso laboral, un aumento de sueldo o un negocio atractivo. Del éxito de este tipo de negociación depende la vida de un ser humano.

Dentro de las diferentes situaciones de crisis que podemos encontrar, nuestra inquietud es analizar de qué manera debemos encarar una negociación frente a un “secuestro express”, una nueva modalidad de delito que se está volviendo popular en estos días. A pesar de las evidencias que muestran claramente que cualquier individuo puede ser un blanco para un secuestro express, no existe una conciencia generalizada, más allá del pánico que las noticias diarias generan, que se necesita tener una actitud proactiva en cuanto a la prevención y preparación en caso de la ocurrencia de este delito. Los casos de secuestro express se multiplican día a día y los expertos en el tema coinciden en algo: existe poca preparación tanto en lo relacionado a la prevención como en el caso de tener que negociar con los secuestradores.



Dado que el éxito en la resolución del secuestro depende en gran medida de la capacidad negociadora, el presente trabajo pretende profundizar esta temática contemplando aspectos comunes a otras negociaciones de la vida diaria, inclusive en contra de lo que nos indica el sentido común. Para ello, hemos realizado un trabajo de investigación que ha incluido las fuentes más variadas, abarcando desde bibliografía especializada hasta entrevistas y contactos con representantes de la Policía Federal Argentina y del FBI.

Asimismo, nuestro objetivo no es agotar el análisis al caso específico de un secuestro, sino también orientar al lector a realizar un permanente paralelismo con otras situaciones de gran tensión o presión en donde una de las partes se encuentra en una aparente posición de debilidad para negociar.

PARTE 1:

La prevención: ¿Qué está a nuestro alcance?

Dado que una gran cantidad de secuestros actualmente se llevan a cabo tomando un individuo al azar en base a su apariencia y actitud, es importante conocer los riesgos a los que somos susceptibles y tomar las medidas necesarias para evitar las consecuencias de las acciones a las que somos vulnerables.

Es normal que los secuestradores pretendan obtener la mayor ganancia con el menor esfuerzo posible. La forma común de operar de los delincuentes es ubicar a su víctima siguiéndola y vigilándola en sus actividades cotidianas, y privarla de su libertad generalmente cuando más desprevenida y vulnerable se encuentre. Existen muchas variables en juego para ser elegidos como target de un secuestro, y muchas de ellas dependen de nuestra conducta.

Una de las formas principales para no ser víctimas de nuestra conducta es la capacitación; aprender a cuidarnos y mantenernos actualizados de los nuevos riesgos que afrontamos.

Diariamente nos movemos en distintos ámbitos. Pero básicamente los podemos dividir en cuatro:

- 1) **Familiar**
- 2) **Laboral**
- 3) **Social**
- 4) **Hostil**

1) En el ámbito **familiar**, las pautas de seguridad las ajustamos nosotros, ponemos cerraduras, rejas, alarmas, interactuamos con los vecinos para asegurar la zona, contratamos a un vigilador. Sin embargo, las medidas de seguridad en el hogar sólo serán efectivas si todos los miembros de la familia y el personal de servicio se convencen del posible riesgo que se corre. En ocasiones, algún familiar se convierte en

herramienta ideal para los propósitos del secuestrador. Por lo tanto es indispensable que exista una concientización sobre la necesidad de cumplir con cierta disciplina las normas de seguridad y cambiar pautas de vida que en esta época resultan riesgosas.

Todos los miembros de la familia, incluido el personal de servicio, deberán ser cuidadosos con la información que se suministre a desconocidos sobre sus costumbres, horarios habituales de salida y regreso, dónde se encuentran, comentarios acerca de los viajes de trabajo o diversión de la familia y sobre todo tener discreción sobre objetos de valor y armas de fuego que existan en la casa. En especial hay que prestar atención con los niños que pueden servir como informadores ingenuos a alguna persona que les pregunte sobre las actividades y costumbres de sus padres.

Puede ser de suma utilidad también establecer códigos de señales, planeado previamente con su familia, vecinos, amigos o empleados, para ser utilizado en caso de enfrentar algún peligro. Las señales pueden consistir por ejemplo en, prender una luz, decir algo en especial, anunciarse por medio del segundo nombre o nombre completo para transmitir que algo está sucediendo y que se puedan tomar las medidas adecuadas.

2) En el ámbito **laboral**, en cambio, dependemos de las normativas, circunstancias operacionales, características propias del lugar, que en ocasiones podemos modificar para mejorar, pero la mayoría de las veces dependen de otro.

En este ámbito muchas veces somos muy vulnerables y eso lo tenemos que saber para tratar de modificar las circunstancias que aumentan nuestros riesgos.

Hay empresas en Argentina que ya han tomado distintos recaudos como instalar nuevos sistemas de seguridad para ingresar a las oficinas, evitar el uso de estacionamientos personales marcados con nombres, hasta precauciones que pueden parecer menores, como crear tarjetas personales que reflejen posiciones poco importantes en la empresa o institución en la que se trabaja o directamente evitar el cargo en las mismas.

3) En el ámbito **social**, también dependemos de un sin número de circunstancias controladas por terceros y que nosotros no podemos modificar. Casas de amigos, clubes, hoteles, restaurantes, transportes públicos, centros comerciales, terminales de transportes, etc. Estos sitios pueden significar para nosotros un alto riesgo potencial y también tenemos que saberlo, porque en muchas ocasiones vamos a tener la opción de elegir, de acuerdo al lugar, si concurrimos o no, si vamos a optar por un restaurante con

vigilancia o si no, si concurrimos en horas nocturnas a distritos peligrosos o no. Es indispensable que conozcamos los riesgos para poder tener opciones.

4) Por último tenemos el ámbito **hostil**. Llamamos de esta forma a todo lugar que transitemos, donde exista un riesgo real, potencial o estadístico, de que podamos ser víctimas de cualquier tipo de agresión. Es importante reconocer cuando uno va a ingresar al ámbito hostil para estar más atento. Aunque pareciera difícil de creer, este es el ámbito mas fácil de sobrevivir, sólo depende de nosotros mismos. Si bien es imposible conseguir un escudo impenetrable, existen algunos recaudos que se pueden tomar para disminuir el riesgo:

A) En la calle a pie :

- Esté atento en la calle y al salir o entrar de su casa u oficina. Estar pendientes si nos siguen.
- Cuando camine por la calle aléjese de los bordes de las veredas.
- Evite hacer transacciones en cajeros ubicados en lugares de poca seguridad.
- En la calle, evite comprar artículos a vendedores ambulantes.
- No utilice prendas llamativas cuando salga a la calle. Mantenga un bajo perfil, no sea ostentoso.
- No suministre información sobre sus bienes y su poder adquisitivo.
- Si nota que se le aproxima una o más personas sospechosas, aléjese. Si es necesario corra, grite y pida auxilio, trate de mantener la mayor distancia posible mientras llama la atención de terceros. Lo más posibles es que este accionar finalice la agresión.

B) Al subir o bajar de su vehículo:

- Esté pendiente de personas desconocidas o sospechosas a pie o en vehículos estacionados antes de entrar a una vía pública y asegúrese de que su camino esté libre.
- Evite dejar el vehículo estacionado en la calle.
- Nunca deje a sus hijos pequeños dentro del vehículo.
- Cuando llegue a su destino baje la velocidad y observe alrededor cuidadosamente. Si tiene dudas, no se detenga, dé una vuelta a la calle y mire otra vez. Cuando esté seguro

de que no hay peligro, estacione el vehículo, mantenga el motor en funcionamiento y observe otra vez. Esté preparado para acelerar rápidamente.

- Estacione con la parte posterior del vehículo primero (en retroceso) para permitir una salida rápida.
- No estacione en el mismo lugar en su sitio de trabajo, club, comercio habitual, restaurante o cualquier otro sitio visitado con frecuencia.
- El garaje debe tener una entrada interna cubierta, y si es posible una puerta motorizada accionada por control remoto.
- Hasta que la puerta del garaje no se haya cerrado completamente y esté asegurada, los ocupantes no deberán abrir los seguros de las puertas y abandonar el vehículo.

C) En la calle conduciendo:

- Procure viajar acompañado de varias personas.
- Revise el medidor de combustible para asegurar que el tanque esté al menos lleno hasta la mitad en todo momento.
- No sobrecargue el vehículo: no podrá ser conducido de forma evasiva o defensiva.
- Mantenga su vehículo en perfecto estado para evitar quedarse durante el viaje.
- Caliente el motor antes de iniciar su viaje para evitar problemas en el camino.
- No viaje en vehículos lujosos o llamativos; de ser posible varíe de automóvil.
- Sea impredecible, evite toda rutina, cambie continuamente rutas de desplazamiento, medios de transporte, fechas y horarios de sus actividades.
- No tome atajos ni viaje por rutas que no conozca, observe las señales en la vía.
- Mantenga los vidrios cerrados y las puertas aseguradas por dentro, sobre todo en semáforos o en tránsito lento.
- Si es notificado por otro conductor que observa problemas en su vehículo, no se detenga sino en un sitio seguro.
- Cuando tema que lo están siguiendo, busque rutas alternas a su destino, evite las establecidas por costumbre.
- Se debe recorrer rutas en las cuales el tráfico fluye sin interrupción y a una cierta velocidad. Por ejemplo, autopistas dobles o autopistas principales. Se debe evitar viajar en horas pico. Los puntos vulnerables a evitar incluyen semáforos, trabajos de mantenimiento en la ruta, centros comerciales llenos, cruces de vías principales y ferrocarriles y cualquier otro impedimento para el flujo ágil. También deben ser

evitadas las zonas oscuras o pobremente iluminadas, o aquellas que son conocidas por su alta incidencia de crimen callejero.

- Si por alguna circunstancia existen sospechas de amenazas, llame a la oficina o a su casa para que alguien lo espere en algún punto de llegada, observando posibles movimientos extraños de personas sospechosas.
- Tome nota de los vehículos sospechosos y comuníquese por su teléfono celular con un familiar o amigo para informarle que lo están siguiendo. Sumínístrele los datos del vehículo y de los ocupantes e indíquele dónde se encuentra y la ruta a seguir.
- Si presiente un secuestro deje señales que puedan identificar familiares o personas que lleguen a su casa o sitio de trabajo.
- No se pare para recoger a desconocidos ni para auxiliar a varados.
- Cuando llegue a un semáforo, trate de ser el primero en la fila, a fin de que, en caso necesario, pueda emprender la huida. Si le es difícil ocupar esa posición, deberá mantener la palanca de cambios del vehículo en posición de reversa mientras espera.
- Si sabe que está por ingresar en una zona de riesgo, apague la radio; si esta conversando con un acompañante, no pierda el sentido de los que esta viendo. El fin es atender con “exclusividad” el entorno. Recuerde que la conducción vehicular es casi refleja y si no se presta atención no se perciben las amenazas o situaciones de riesgo.
- Cuidarse de motocicletas con parejas, pueden obligarlo a detenerse simulando un accidente.
- Mantenga una buena distancia entre su automóvil y el de adelante, especialmente si es un camión. Si el vehículo que le precede frenara de repente, habría tiempo suficiente para evadirlo, pasarlo, y no quedar encerrado o encajonado con otro que lo cerrara por detrás.
- Si sufre alguna enfermedad, lleve medicamentos suficientes y porte certificados médicos que demuestren e instruyan sobre el tratamiento .

Cómo podemos ver, existen numerosas medidas que están a nuestro alcance para vivir más seguros en los distintos ámbitos en donde interactuamos. Se trata de ser consciente y disciplinado con las normas de seguridad y adoptarlas como parte de nuestros hábitos cotidianos. Sin embargo, *se debe evitar entrar en un estado de alerta constante que pueda conducir a la paranoia*. Es suficiente con saber analizar y discernir un ambiente hostil de un ambiente cotidiano y no angustiarse por lo que no se puede cambiar.

PARTE 2:

La negociación: un proceso de múltiples dimensiones

Al comenzar a investigar sobre la negociación con secuestradores nuestra primera inquietud fue descubrir si todo lo que se había escrito sobre la materia, en donde se destaca la colaboración, la confianza, la generación de relaciones, sentarnos del mismo lado de la mesa y atacar el problema en vez de a las personas, realmente podía ser aplicado en situaciones de negociación de crisis en donde lo que menos se desea es justamente generar una relación con la otra parte.

Ante una situación de secuestro, es difícil poder pensar con claridad. Cuando un ser querido ha sido secuestrado todo sucede muy de prisa y no existe ni tiempo ni ganas de prepararse para una negociación. Sin embargo, un secuestro no es más ni menos que eso: una negociación. Si pensamos fríamente, el secuestrado es un bien preciado que tiene un vendedor (el secuestrador) y un comprador (la familia). Aún cuando el sentido común nos indique que se trata de una situación en donde lo mejor es ceder y terminar lo antes posible con el asunto, podemos observar que las negociaciones en situaciones de crisis tienen mucho en común con las negociaciones que mantenemos diariamente. Veremos a lo largo del trabajo cómo analizando la negociación de un secuestro desde la perspectiva racional y quitando toda la carga emocional que conllevan estas situaciones, se puede lograr resolver un incidente crítico de la manera más segura y menos traumática tanto para el secuestrado como sus familiares.

2.1 ¿QUIÉNES INTERVIENEN?

Cuando pensamos en una negociación habitualmente nos viene a la mente una situación en la cual dos partes se enfrentan para resolver un problema. Sin embargo, la negociación, aún en su versión más simple, se trata más bien de un proceso de múltiples dimensiones en donde la diversidad de factores que influyen en su resolución hacen necesario un análisis profundo que vaya más allá de la ‘mesa de negociación’ definida por los actores principales.

En cualquier negociación y más aún en negociaciones de situaciones de crisis, es preciso definir, en primera instancia, el entorno en el cuál se va a llevar a cabo el

diálogo. Cuando nos referimos a entorno lo definimos en su sentido más amplio. Como afirma William Ury¹, es necesario “salir al balcón” y observar la situación ganando perspectiva e identificando las distintas partes que intervienen, además de la mesa visible del proceso.

En la negociación intervienen diversos individuos con mayor o menor poder de decisión pero que de alguna manera definen el rumbo del acuerdo. De esta forma, además de los dos negociadores principales, el entorno queda definido por los siguientes actores:

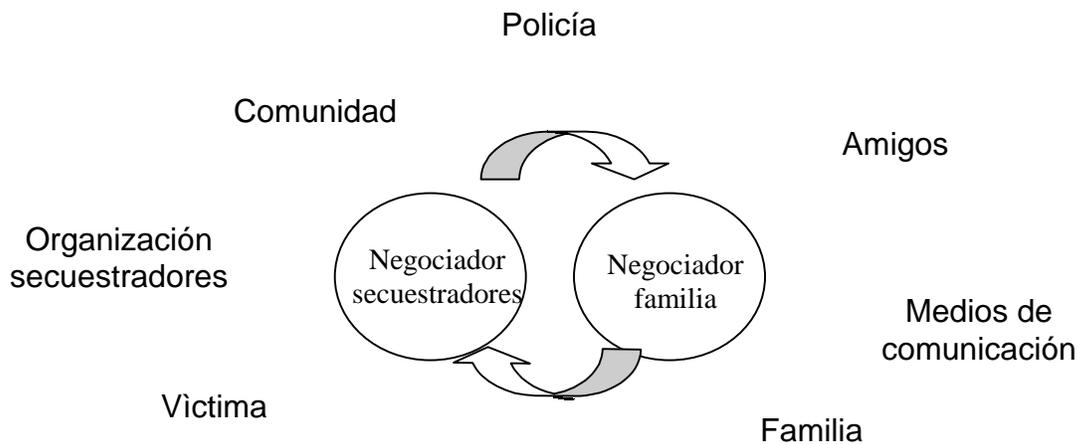


Figura 1: La negociación principal y su entorno.

¹ **William Ury**, cofundador del Programa de Negociación de la Escuela de Harvard y autor del libro “Supere el no”, es reconocido internacionalmente como uno de los mayores especialistas en negociación.

PARTE 3:

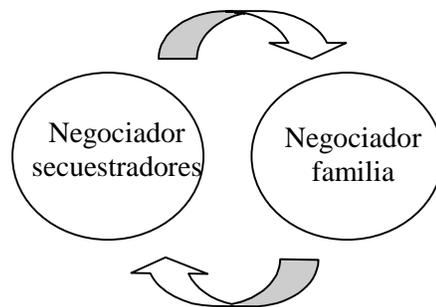
La Mesa de Negociación Principal

A diferencia de otras negociaciones, en el caso de un secuestro son los criminales los que dan inicio al proceso eligiendo el momento y el medio de comunicación por el cual será llevada a cabo. A pesar de los temores y la desesperación por recuperar al ser querido, no debemos perder de vista en ningún momento que antes deben lograrse otros objetivos:

- Minimizar los daños físicos y psicológicos, asegurando el buen trato de la víctima.
- Reducir el incentivo a ser víctimas de posibles secuestros en el futuro.

3.1. LA MESA VISIBLE DE LA NEGOCIACIÓN

Hemos analizado anteriormente que una negociación es un proceso que consta de distintas dimensiones. Analicemos primeramente la mesa principal de la negociación (no necesariamente la más importante). En ella participan el secuestrador y la persona relacionada a la víctima (familiar o amigo) el cual fue asignado por la familia o exigido por el secuestrador como interlocutor.



3.1.1 ¿Quiénes son los secuestradores?

Para poder comprender y analizar mejor el perfil de los secuestradores debemos entender que existen distintos tipos de ellos de acuerdo a sus intereses

- Individuos con objetivos religiosos o políticos: Puede estar dispuesto a morir o matar a su víctima para lograr publicitar su causa y atraer la atención pública.



- Criminales con objetivos económicos: La motivación del individuo es el fin económico. El secuestrador no tiene interés en atraer a la atención pública. Dentro de este grupo encontramos a:
 - Profesionales: Se caracterizan por contar con alto grado de planeamiento y una infraestructura que apoya su accionar. La organización delictiva posee un grupo de inteligencia que selecciona a la víctima, realiza un estudio previo de sus movimientos personales y de su familia, actividades, horarios, lugar y tiempo tentativo para el golpe y riesgos. Es decir, se ha hecho una planificación previa para realizar la operación.
 - Oportunistas o novatos: Generalmente se trata de individuos que pertenecen a la delincuencia común. Suelen estar limitados por la falta de planeamiento y experiencia. Eligen al azar a la víctima por la apariencia, actitud en el desplazamiento, zona por donde transita y condiciones para realizar el delito. Suelen estar limitados por la falta de planeamiento y experiencia.
 - Por accidente: Se inicia con un robo que se complica, un preso que captura un rehén en la cárcel o al escaparse, por oposición a un arresto o a una decisión judicial.

Actualmente en Argentina se ha comenzado a observar un fenómeno ya conocido en otros países de América Latina, denominado “secuestro express”, el cual es llevado a cabo tanto por profesionales como por oportunistas.

Debido a la repercusión que tiene por estos días, y a fin de poder profundizar el análisis, pondremos foco principalmente en la negociación con secuestradores express.

Los Secuestradores Express

- Son personas de estratos socioeconómico bajo, de escasos recursos económicos.
- Pertenecen a la delincuencia común. A diferencia del secuestro realizado por profesionales, el secuestro express posee una mínima labor de inteligencia y logística que se ejecuta generalmente sin estrategias previas.

- En algunos casos los autores son personas conocidas por las víctimas, como meseros de un restaurante visitado frecuentemente o el portero del edificio donde se habita.
- Operan en grupos de dos o tres personas donde alguno suele ser el líder durante la ejecución del delito.

¿Cuáles son sus objetivos?

- Cobrar el dinero en el menor tiempo posible (no están preparados para mantener por mucho tiempo a la víctima en cautiverio; por lo tanto presionan para que se logre todo en el mismo día). Como desean obtener dinero rápido, suelen no buscar el cumplimiento estricto de sus requerimientos.
- Minimizar los riesgos. Prohíben a la familia comunicarse con la policía ya que deben asegurar su huida y garantizar la mayor seguridad en el proceso. No desean ser identificados por lo tanto es fundamental para la seguridad del secuestrado no mantener contacto visual con los mismos.
- Mantener con vida al secuestrado para recibir la recompensa. En principio no estarían interesados en hacer mayor daño a la víctima porque desean evitar complicaciones aunque utilizan las amenazas y el terror para conseguir sus objetivos.

Elementos de poder del secuestrador:

- Tienen en sus manos a un ser querido o familiar
- A través de amenazas generan la percepción de que son capaces de conductas imprevisibles e irracionales
- Controlan el momento en que se establece la comunicación y la duración de la misma.
- No se sabe cuándo van a volver a comunicarse y si lo van a volver a hacer
- No se conoce al interlocutor, sin embargo ellos si pueden conocer con quién están hablando y vigilar sus movimientos.

3.1.2 El Negociador

Es muy importante que los familiares de la víctima no asuman toda la responsabilidad de la negociación, para lo cual acudir a especialistas con experiencia en el tema es lo más aconsejable.

Cuando se inicia la negociación, es clave la elección, en la medida de lo posible, de una persona audaz para actuar como negociador; en particular, puede ser de utilidad solicitar ayuda a un vecino o conocido con habilidades negociadoras desarrolladas (por ejemplo, que se desempeñe en funciones de compras o ventas) y preferentemente ajeno a la familia. En la mayoría de los casos es el criminal quien exige al interlocutor, perteneciente, por lo general, a la familia de la víctima, debido a que se mostrará más temeroso y cederá más fácilmente ante las amenazas. Para ello, una alternativa es argumentar al secuestrador-negociador que el familiar se encuentra descompuesto, desmayado o en estado de shock razón por la cual no puede entablar conversaciones telefónicas.

Por otra parte, es importante que en la familia se cree un grupo que tome las decisiones y planifique la estrategia que se va a seguir, liderado por alguien cercano y de mucha confianza, puesto que además de llevar a cabo una labor compleja, debe satisfacer las demandas de la familia y proteger la información que recibe.

El negociador deberá comenzar disminuyendo las expectativas de los secuestradores, argumentando que la persona carece de los recursos económicos necesarios para afrontar las exigencias. Además, se debe mostrar a los secuestradores la alta dificultad de conseguir el dinero exigido concientizándolos para que reciban cheques, joyas, vehículos u otro elemento fácil de identificar posteriormente. Este “regateo” persigue varios objetivos:

- Obtener un primer “sí” del secuestrador, lo cual nos permite evaluar su predisposición para realizar futuras concesiones.
- Reducir los riesgos de prolongar la negociación, con nuevas exigencias de montos más elevados.
- Reducir los riesgos de sufrir nuevos secuestros en el futuro.

- Contar con elementos fácilmente identificables como pruebas en investigaciones futuras.

El negociador deberá además:

- a.- Exigir demostraciones de la salud o "pruebas de vida" de la víctima.
- b.- Exigir fotografías que demuestren las condiciones físicas del secuestrado.
- c.- Exigir grabaciones de video para determinar si las preguntas efectuadas las responde el secuestrado, y para evaluar su estado de ánimo y condición física.

Según Dror Welder, en el libro ‘El secuestro y la toma de rehenes: ¿una nueva modalidad?’, “al prolongarse en el tiempo, existe una expectativa de resolver el caso exitosamente y sin daños”. Y agrega que en el caso específico del *secuestro express* “el resultado depende mayormente de la conducta del secuestrado”.

3.2 LA NEGOCIACIÓN

3.2.1 Los obstáculos a ser superados

Durante la negociación con los secuestradores, las principales barreras que encontraremos serán:

Falta de confianza: Los secuestradores se encontrarán a la defensiva, con temores y un alto grado de desconfianza respecto de la posibilidad de la intervención de la Policía o grupos especialmente entrenados para resolver situaciones de crisis. En este sentido, resultan de importancia la sinceridad y coherencia en nuestras argumentaciones, mostrando en todo momento nuestra predisposición a colaborar a lo largo de la negociación. Por otro lado, la obtención de “pruebas de vida” (fotos, conversaciones telefónicas, etc.) es un elemento que favorece la credibilidad en los secuestradores.

Hostilidad: Debe estarse preparado para que el lenguaje utilizado por los criminales sea agresivo y violento. No obstante, el adaptar nuestro vocabulario y tono de voz a las características del interlocutor pueden disminuir la agresividad durante el proceso. Por otro lado, deberá ponerse mucho cuidado en evitar las palabras con connotaciones

negativas, como por ejemplo “No” o “Pero”, y reemplazar las por expresiones que tiendan a favorecer la conversación y ampliar nuestra información “Vamos a hacer todo lo posible para conseguir el dinero” o “Estamos llamando a todos los que nos puedan ayudar”.

Renuencia a escuchar: Lo más recomendable para superar este obstáculo será ejercitar nuestra “escucha activa”, en el sentido de mostrarle respeto y atención a los secuestradores. Ello facilita la disminución de la tensión a lo largo de la negociación y nos permitirá abrir alternativas para ser escuchados.

3.2.2 No presionar ni oponer resistencia: ponerse del lado del secuestrador

Debe tenerse en cuenta que el secuestrador se encuentra bajo presiones muy similares a las nuestras, razón por la cual es muy importante comprender su situación, sus tiempos y también sus riesgos. Además es fundamental no decirle nunca a los secuestradores que sus demandas no podrán ser satisfechas o que son imposibles de satisfacer.

A través de la habilidad de *escucha*, el encargado de negociar con el secuestrador deberá tratar de identificar las características del secuestro como así también las características personales del criminal. Ello permitirá obtener datos que nos permitan conocer:

- Posición de poder del negociador criminal: En la medida de lo posible, el conocer la posibilidad de toma de decisiones en forma autónoma por parte de esta persona nos brindará elementos adicionales para la búsqueda de alternativas.
- Tiempos aproximados con que cuentan los criminales para realizar el intercambio: Generalmente en un secuestro express, buscarán deshacerse del rehén dentro del día, debido a que los riesgos se incrementan superado dicho lapso.
- Gastos para los secuestradores que disminuyen la “rentabilidad” de la operación a medida que transcurren las horas.
- Conformación del grupo de secuestradores: quiénes son los líderes, cuántos son en total, cómo se llaman unos a otros.

Luego deberíamos asegurarnos de que hemos comprendido bien las exigencias, para lo cual resulta recomendable parafrasear a los secuestradores, sin acceder necesariamente a sus reclamos, por ejemplo “déjeme ver si entendí: usted me dice que está pidiendo \$..... antes de las ”. Este mecanismo muestra nuestra atención y respeto por lo que se nos está exigiendo, disminuyendo la agresividad y tensión por parte de los criminales. Pero una vez confirmadas las exigencias, es aconsejable no hablar en exceso y permanecer atentos en todo momento.

Por último, luego de un proceso de regateo y en la medida en que lo consideremos adecuado para el rescate de la víctima, deberíamos ir accediendo a realizar ciertas concesiones a los reclamos a cambio de concesiones por parte de los secuestradores, por ejemplo “No hay problema, les entregaremos el dinero que hemos acordado para lo cual necesitamos hablar antes con(la víctima) y saber que está bien.”

3.2.3 La primera concesión: escuchar más que lo que se habla

Como ya se comentó anteriormente, uno de los aspectos más importantes durante la negociación reside en nuestra habilidad para poder obtener información a partir de la escucha activa, lo cual nos permitirá evaluar: predisposición del secuestrador a realizar concesiones, emociones de ira o temor por las que atraviesa, limitaciones de tiempo del secuestrador, intenciones reales de hacerle daño a la víctima.

Por otra parte, permite reducir la tensión a lo largo del proceso, debido a que el secuestrador siente que tiene el control de la situación y que sus objetivos están siendo comprendidos con claridad.

Resulta conveniente repetir en voz alta al secuestrador lo que él nos solicita, con un doble fin:

- Controlar que hayamos comprendido bien sus requerimientos.
- Hacerle entender al secuestrador que lo estamos escuchando atentamente.
- Prolongar las conversaciones telefónicas con el fin de incrementar las posibilidades de interceptar las llamadas.

3.2.4 Disculparse cuando sea necesario

En aquellos casos en que la situación de tensión empeore debido a errores en nuestras interpretaciones o comentarios, reconocer los mismos y pedir disculpas como actitud de respeto y colaboración.

Para disminuir estos riesgos, es aconsejable evitar realizar comentarios fuera de lugar que no tengan por objetivo confirmar las exigencias y datos que nos brindan los secuestradores.

3.2.5 Proyectar seguridad

El tono de nuestra voz y la calidad de nuestras argumentaciones constituyen las principales herramientas con las cuales contamos para mostrar nuestra sinceridad, y por ende para generar confianza en que estamos diciendo la verdad. En este sentido, la elección del negociador por parte de la familia, constituye un factor clave a tener en cuenta.

3.2.6 Concentrarse en las cosas en que ambas partes coinciden

Tanto para los secuestradores como para los familiares de las víctimas existen objetivos en común sobre los que es preciso centrar la negociación:

- Disminución de los riesgos relacionados con el momento del intercambio.
- Disminución de los riesgos de filtraciones de información a los medios de comunicación.
- Resolución del conflicto lo antes posible, siempre y cuando se cumplan los objetivos perseguidos por ambas partes.

3.2.7 Buscar acumular síes (nuestros y del secuestrador)

Además del mencionado regateo, durante la negociación debe buscarse por todos los medios que los secuestradores realicen concesiones, aunque sea mínimas, que faciliten el desarrollo del proceso, por ejemplo:

- Obtener “pruebas de vida” de la víctima (fotos, contactos telefónicos).



- Lograr acceder a un mayor tiempo para conseguir el dinero solicitado.
- Conseguir que se libere a la víctima en el momento de entregar el dinero.

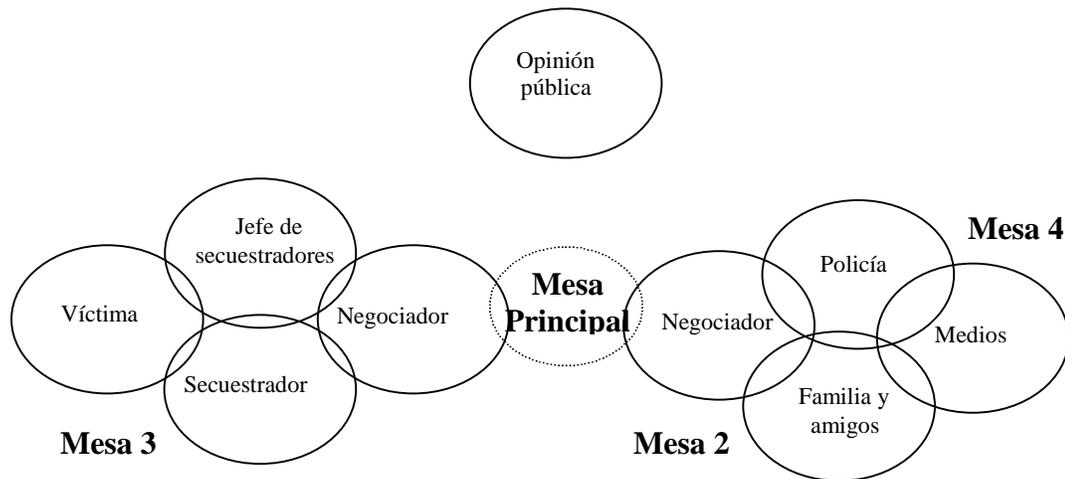
3.2.8 Defender nuestra posición, sin contrarrestar el reconocimiento del secuestrador

Existen maneras indirectas de demostrar a los secuestradores que no disponemos del dinero exigido. Algunas de ellas ya han sido mencionadas anteriormente:

- Solicitar tiempo adicional para recolectar los fondos.
- Ofrecer la entrega de elementos alternativos.

Parte 4: El Entorno

¿Qué otras mesas de negociación encontramos?



4.1 MESA 2: FAMILIA – NEGOCIADOR

Una vez conocida la noticia del secuestro, es normal que la familia entre en una situación de desesperación que le impida tomar decisiones y no sepa a quién recurrir.

A partir de este momento se comenzará a manejar información delicada que deberá ser tratada con extremo cuidado lo cual se verá obstaculizado por el hecho de existir varios actores a lo largo de la negociación.

Cuando ocurre un secuestro, la actividad diaria y la vida familiar se desorganizan. La desaparición de la persona además generará interrogantes en su ámbito laboral y social, y por lo tanto, demandará justificaciones debido a su ausencia.

Las relaciones sociales se ven fuertemente afectadas durante el secuestro. A pesar de que la mayor parte de las amistades ofrecen su solidaridad, a la familia le resulta muy difícil hablar de lo que está sucediendo, ya que se busca confidencialidad durante todo el proceso de negociación. Por otra parte las amistades suelen distraer a la familia, y ésta teme "perderse de algo importante" o "abandonar" al secuestrado, y suele castigarse haciendo sacrificios, como los que considera que está haciendo el secuestrado. Con el tiempo la familia se aísla casi completamente del medio social.

El manejo de la información en torno al secuestro crea nuevos conflictos dentro de las familias nucleares y periféricas. Todos los miembros de las mismas quieren estar enterados de los detalles de lo que está ocurriendo, pero la información no fluye con

facilidad. Tiende a ser manejada por unos pocos miembros que actúan como filtro de ella, lo cual implica que algunos parientes próximos o lejanos queden excluidos; ésto suele generar un gran malestar, puesto que algunos llegan a sentir que no son parte importante de la familia.

Lo más común es que los contactos que establecieron los secuestradores con los familiares sean de periodicidad irregular. Los contactos irregulares son una de las armas más eficaces que utilizan los secuestradores para presionar a la familia para el pago del rescate. Durante este período el familiar negociador se ve obligado a permanecer recluido en su casa esperando la comunicación con los secuestradores. Cuando no se logra llegar a algún acuerdo en una conversación o en una serie de contactos, simplemente dejan de llamar por un período de tiempo determinado. Los secuestradores establecen nuevamente los contactos cuando consideran que han incrementado en la familia el temor por la vida del secuestrado y la han llenado de ansiedad, impotencia y desesperanza por la suerte del retenido.

Generalmente, las llamadas o cartas recibidas son amenazantes y buscan atemorizar a la familia. Muchas veces, tratando de evitar un dolor, al callar información, se genera, sin hacerlo a propósito, un malestar muy grande.

El sentimiento que produce el encontrarse al margen de la información produce actitudes de desconfianza hacia quienes desarrollan el proceso de investigación y negociación, porque son ellos los que poseen dicha información. Ese hermetismo excluyente perdura hasta después de la liberación del secuestrado, especialmente en torno a la manera como se llevaron a cabo las negociaciones, el monto pagado, intermediarios utilizados y demás. Estas restricciones en la circulación de la información tienen como objetivo garantizar, en lo posible, el buen fin de las negociaciones, proteger la vida de quien está cautivo y, a su vez, proteger la integridad de quienes están al frente de las conversaciones.

La gran mayoría de las familias no establecen acuerdos previos sobre cómo actuar en caso de que alguno de sus miembros sea secuestrado, ya que esta situación se presenta normalmente de manera inesperada. Por lo general, las personas secuestradas son cabeza de familia. Este miembro familiar tiene la particularidad de que es el elemento cohesionador del grupo, ejerce el liderazgo y en él descansa, la mayoría de las veces, la responsabilidad para la toma de decisiones.

Debido a ello, cuando la familia tiene la certeza de que es víctima de un secuestro, debería buscar un negociador que lleve adelante el proceso con los delincuentes y ejerza el liderazgo dentro del grupo familiar. Las condiciones que se tienen en cuenta para escoger al negociador son: la capacidad de persuasión, la flexibilidad la tolerancia a la frustración, el grado de proximidad que tenga a la familia y al plagiado. El negociador no actúa solo: tiene como soporte a la familia, tomando las decisiones después de haber consultado con éstos.

4.1.1 Algunas recomendaciones para la familia

- 1.- Al enterarse del secuestro de un familiar, informe a las autoridades desde un teléfono diferente al de su casa o de sus familiares (los secuestradores lo pueden estar vigilando o pueden tener un cómplice en su casa, oficina o sitio de trabajo).
- 2.- No comenten lo ocurrido a ninguna amistad o socio, hágalo con los familiares directos que por obligación tengan que saberlo. Tengan en cuenta que en un principio son sospechosos los obreros, empleados, socios, amigos y algunos familiares. Es necesario vigilar sus movimientos y cuando soliciten permisos fuera de lo normal.
- 3.- No hagan investigaciones personalmente, déjelas al personal especializado. Si hay amenazas, instruya a sus familiares sobre el riesgo que se presenta para evitar sorpresas.
- 4.- No demuestre temor cuando los secuestradores hagan peticiones. Ellos quieren conseguir fácilmente el dinero. Por lo tanto, cuidarán del secuestrado y tendrán que aceptar condiciones del negociador.
- 5.- Para la entrega del dinero explique a los secuestradores que la harán mínimo dos personas, por simples medidas de seguridad.
- 6.- Reúna a los familiares en un consejo de familia y pónganse de acuerdo en los términos y las normas a usar: quién será el vocero frente a los medios, qué responder ante preguntas de amigos, etc.
- 7.- Cuando el secuestrado regrese a su residencia no le esconda ningún dato al organismo investigador.

4.2 MESA 3: “SECUESTRADOR - SECUESTRADO”

Mientras los familiares de la víctima mantienen la negociación con los delincuentes para lograr la liberación del ser querido, se lleva a cabo otra negociación importante, que es la relación entre el secuestrado y los secuestradores.

Entre la angustia y el pánico que genera la incertidumbre de no saber si se va a salir con vida del secuestro y la impotencia de tener que soportar maltratos y amenazas injustas, parece que lo mejor es abandonarse y dejar que pase lo que tenga que pasar. Sin embargo, siempre existirán mecanismos internos para adaptarse y sobrevivir.

Es fundamental descubrir que uno puede dejar de sentirse víctima y mantener la dignidad no sólo a través de su mundo interior, desde donde los delincuentes no lo podrán dominar, sino también tratando de establecer una relación con los mismos. Ante todo, se deberá tratar de controlar las emociones y llevar adelante el hecho como una negociación. Se tratará de una relación simple, que no ayude a los delincuentes ni los amenace o los perturbe. Ésto puede ayudar a bajar la tensión y hará que, si las cosas salen mal, el delincuente vea a la víctima como persona y no como un objeto desechable.

4.2.1 La relación con los secuestradores

En la negociación se plantea un juego de poder. Se pueden dar distintas situaciones de diálogo, sin embargo, lo más frecuente es que el tono de los captores sea amenazante e irracional. En principio, los secuestradores no estarían interesados en hacer mayor daño a la víctima porque desean evitar complicaciones; aunque sí desean dejar en claro que si sus demandas no son satisfechas son capaces de hacer cualquier cosa. Dado que el tiempo juega en su contra (por no contar con la infraestructura necesaria para mantener al rehén por un período muy prolongado o por temor a que la policía los localice) intentarán sacar el máximo de información posible a la víctima en pocas horas. Querrán saber, si es que aún no lo saben, cuánto “vale” en realidad la persona que tienen secuestrada, de cuántos fondos dispone, si es alguien importante, si tiene contactos influyentes, etc.

En este diálogo se presenta una situación delicada. La información que el secuestrado revele podrá ser corroborada inmediatamente por el contacto que se tiene con la familia sin que éste sepa qué es lo que realmente se pudo averiguar. Por lo tanto, es recomendable no engañar a los captores sino más bien, limitarse a responder las preguntas concretas revelando el mínimo de información acerca de su familia, situación financiera o vínculos sociales. Es esencial no convertirse en informante.

La forma particular como el secuestrador maneja la situación del secuestro y establece un vínculo con su víctima depende, en buena medida, de las características del grupo delictivo para el cual cometió la acción, motivaciones que impulsan sus ideales, empatía generada con el secuestrado y duración del secuestro.

Según Knutson² existen dos tipos básicos de secuestradores:

- los secuestradores ***duros***, quienes cometen deliberadamente el delito, son fríos y calculadores y tienden a convertirse en especialistas del secuestro por su capacidad para apartarse del sufrimiento del otro. Buscan distanciarse de la angustia que generan en la víctima y son hábiles para manipular las emociones del secuestrado en su propio beneficio. No dudarían en asesinar al secuestrado o en manipularlo psíquicamente para obtener el control de la situación del secuestro.
- los secuestradores ***blandos***, quienes no deshumanizan a sus víctimas y se compadecen de la situación del cautivo y del dolor de la familia, por lo que realizan un enorme gasto psicológico cuando se enfrentan a la situación particular del secuestro. Vacilarían a la hora de ajusticiar a la víctima ante un intento de fuga o de rescate, casi nunca tienen antecedentes penales y su personalidad no tiende a la violencia. Son idealistas, creen en sus objetivos y por eso se defienden con que "el fin justifica los medios".

4.2.2 La actitud del secuestrado

La negociación no se lleva a cabo únicamente a través de palabras sino también con acciones y actitudes que le permitan ganar respeto y un mejor trato durante el

² Autor de Las Dinámicas del secuestrador, Anales de la Academia de Ciencia de New York 1980.

cautiverio. Durante el mismo, el secuestrado se relacionará con distintos integrantes de la organización que poseen diferentes grados de autoridad. En la mayoría de los casos, la víctima será custodiada por personas con escaso poder de decisión; debido a esto el secuestrado debería mantener una relación diferenciada con cada interlocutor.

Las víctimas de secuestro, a lo largo del tiempo de cautiverio, pueden simpatizar e identificarse con su secuestrador. Aunque los delincuentes sean corteses y educados, y traten bien a la víctima, nunca se debe olvidar que lo privaron de su libertad y que quizás ésta sea una manera de obtener más información.

Cuando alguien es retenido en contra de su voluntad, permanece por un tiempo en condiciones de aislamiento y sólo se encuentra en compañía de sus captores, puede desarrollar una corriente afectiva hacia ellos. Esta corriente se puede establecer, bien como nexos conscientes y voluntarios por parte de la víctima para obtener cierto dominio de la situación o algunos beneficios de sus captores, o bien como un mecanismo inconsciente que ayuda a la persona a negar y no sentir la amenaza de la situación y/o la agresión de los secuestradores. El secuestrado necesita la compañía de sus captores porque es una conducta instintiva buscar la protección de quien parece poderoso cuando un individuo se encuentra en una situación de indefensión y se enfrenta al sufrimiento. A esta reacción se la denomina "Síndrome de Estocolmo", dado que el fenómeno se evidenció por primera vez en esa ciudad. Para que realmente exista este Síndrome, los sentimientos positivos del secuestrado hacia su captor deben ser recíprocos, es decir, el secuestrador debe reconocer también a un sujeto en su víctima. De acuerdo con los expertos en la materia, la aparición del Síndrome de Estocolmo puede convertirse en la única garantía de que la víctima de un secuestro conservará la vida. En la medida en que el rehén deje de ser un objeto de cambio para el secuestrador, y aparezca ante sus ojos como un ser humano digno de afecto, será más difícil que le haga daño. Por otra parte, será más difícil para la víctima aportar datos en contra de su captor durante un eventual proceso judicial.

Además de la ocurrencia del Síndrome de Estocolmo, existen algunas actitudes que favorecerán su relación con los secuestradores y podrán permitir una comunicación, y por ende una negociación, más exitosa:

Obedecer las instrucciones de los secuestradores: Es normal que ellos se muestren nerviosos y ansiosos por terminar con el “negocio” lo antes posible. Por lo tanto, si el secuestrado también se muestra ansioso y no colabora puede generar una conducta indeseada de parte de los captores. No se debe contradecirlos: es mejor permanecer callado, pasivo pero pendiente de todo lo que está sucediendo, qué dicen los secuestradores entre ellos, cómo se llaman unos a otros, cuántos son, etc. Pero es importante no generar sospechas, evitar el contacto directo con los captores (es fundamental para la seguridad del secuestrado no poder identificar a sus captores luego de la liberación), y cualquier actitud que haga parecer que sus movimientos están siendo observados.

Es aconsejable que el secuestrado se mantenga en buenas condiciones físicas, por lo tanto debe aceptar lo que le ofrezcan para alimentarse. No debe temer ser envenenado, ya que los secuestradores suelen comer y beber lo mismo que el secuestrado.

Entablar una relación pero poniendo distancia: La víctima debe intentar establecer conversación con los captores, sobre todo con los que están encargados de la custodia directa y que están viviendo en condiciones similares. Sin embargo, se deberá desconfiar de cualquier información que éstos le suministren. Es esencial no usar la violencia física o la agresión verbal, ni antagonizar innecesariamente o involucrarse en conversaciones sobre temas controversiales o políticos. Se deberá responder a las agresiones con calma, paciencia y sin quejarse, reconociendo las técnicas coercitivas de los captores.

Bajar las expectativas de los secuestradores: Las exigencias en cuanto al rescate solicitado serán acordes con la información que hayan obtenido los secuestradores en el período previo de planificación (si es que existió) y además con los datos suministrados por la víctima. Por lo tanto es necesario causar la impresión de tener posiciones poco importantes en la empresa o institución en la que trabaja y no dar información precisa sobre los bienes que posee, con el fin de disminuir las expectativas y el monto solicitado.

Mantener el control mental y el estado físico: Es importante mantener una rutina que incluya ejercicios físicos y mentales. Hay que hacer el esfuerzo para relajarse, y

prepararse física y emocionalmente para una detención prolongada. Por encima de todo, mantener la entereza y la firmeza mental. Pensar positivamente y evitar desesperar confiando en los recursos internos. Es importante recordar que uno se ha convertido en una pieza valiosa para los secuestradores por lo tanto será importante mantenerlo con vida y en buen estado. En cuanto a esto, es recomendable, dentro de lo posible, desarrollar un plan de 6 acciones necesarias para sobrevivir: comer, dormir, mantener limpio y aseado su propio espacio, hacer ejercicio, preservar la salud mental y reaccionar ante las emergencias.

Memorizar la mayor cantidad de información: Durante el traslado hacia el lugar de cautiverio es recomendable estimar el tiempo, la dirección, la distancia y la duración del viaje; también se aconseja memorizar la ubicación, información útil acerca de los secuestradores y características del lugar. El mantener un registro mental de lugares, horas y fechas de los eventos importantes durante el cautiverio puede ser de utilidad una vez finalizado el mismo.

En resumen, a pesar de estar limitado a un espacio físico y no tener aparente control de la situación, es mucho lo que el secuestrado puede hacer para llevar a cabo una “negociación paralela” más exitosa. Lo importante es mantener la calma, actuar con inteligencia y paciencia, y recordar que los secuestradores están “corriendo contra el tiempo”, en especial cuando no disponen de mucha infraestructura.

4.3 MESA 4: “FAMILIA - COMUNIDAD”

Durante el lapso que dura la negociación con los secuestradores, interviene un gran número de personas pertenecientes al entorno que, sin tener una relación directa con el secuestrado como lo tienen su familia y amigos, se sienten igualmente interesados en tener más información sobre el avance del proceso. La familia se verá presionada reiteradas veces para que dé a conocer cómo se va desarrollando la negociación. El problema es que cuanto mayor notoriedad tenga el caso, mayores serán las posibilidades de exponer al secuestrado a peligros que podrían ser evitados actuando con discreción.

4.3.1 La Policía

Los secuestros siempre colocan a las víctimas ante una disyuntiva: ¿conviene o no llamar a la policía?. Por un lado, dudan de la efectividad de las autoridades; y por el otro, temen provocar el enojo de los secuestradores al dar parte a la policía. Además, los familiares pueden percibir que realizando la denuncia no se va a obtener ningún resultado y sí, en cambio, una reacción violenta de los secuestradores o de quienes los protegen.

No es el fin de nuestro trabajo discutir la efectividad u honestidad de la policía. Existieron situaciones en que la denuncia a la policía pudo acelerar el proceso de captura de los secuestradores a través de intervenciones telefónicas y localización de llamadas. En algunos casos la banda ya estaba siendo investigada, e informando a la policía sobre un nuevo secuestro se pudo dar con su paradero. Sin embargo, es de público conocimiento que también existieron incidentes en los que la policía estuvo directamente involucrada en los casos de secuestro; por lo tanto, la familia tendrá a su cargo la decisión de denunciar el delito o no. Lo que sí debe quedar claro es que por más que los secuestradores amenacen para impedir la denuncia, generalmente ellos saben que en muchas ocasiones es casi inevitable ya que es difícil disimular la ausencia del secuestrado y en algún momento el caso se hace público.

Si la familia ha decidido hacer la denuncia a la policía es probable que sea asistida por la brigada antisequestro en el momento de la negociación. Al contar con mayor experiencia por el hecho de haber llevado adelante otras negociaciones similares, la policía podrá identificar los componentes comunes con otros casos y definir el mejor plan de acción para la pronta resolución del conflicto. Si bien el fin es claro para ambas partes, recuperar al ser querido sano y salvo, pueden existir otros intereses en los que la familia difiera con la policía y quizás alteren el curso de la negociación.

La familia ve la relación con los captores como un diálogo que tendrá su fin cuando el ser querido retorne a su hogar. Sin embargo, para la policía es un caso más que precisa resolución pero que a su vez debe servir para evitar que nuevos casos le sucedan. Es decir, además de colaborar para solucionar ese incidente en particular, su actuación en alguna medida va a tender a garantizar que al atrapar a los secuestradores se envíe el

mensaje a otros secuestradores que no es fácil escapar de ese delito impunemente; de esta forma la familia y la policía se encontrarán frente a incentivos distintos que será importante compatibilizar. La policía querrá, por ejemplo, acompañar al familiar encargado de entregar el botín, para poder, si es posible, atrapar a los delincuentes en el momento de la entrega. Por su lado, la familia preferirá que los secuestradores reciban el rescate sin mayores inconvenientes para garantizar la vuelta de su ser querido. Nuevamente, la decisión última la tendrá la familia, siempre y cuando la policía no decida actuar por su cuenta, es decir sin consultarla. Por ello es importante llegar a un acuerdo con las autoridades respecto de:

- la estrategia que se utilizará para la negociación con los secuestradores y
- los pasos a seguir al momento del rescate

Para llevar a cabo esta “negociación interna” y evitar acciones no deseadas, será fundamental conocer los verdaderos intereses de la policía y buscar distintas alternativas para compatibilizarlos con los de la familia.

4.3.2 La Prensa

Los medios de comunicación juegan un rol importante en el proceso. Si bien la prensa puede llegar a ser un factor de ayuda en la negociación, en otros casos se pueden transformar en un arma de doble filo. Si bien en un estado de derecho la libertad de expresión constituye una de las garantías constitucionales básicas, en algunos casos de secuestro en donde la familia aún se encuentra negociando con los captores debería existir cierta confidencialidad por parte de los responsables de informar a la comunidad.

La sola divulgación del hecho, no sólo altera el curso de las investigaciones y negociaciones, sino que genera una gran intranquilidad en los autores del hecho; y esa intranquilidad puede traducirse en el temor que en algunos casos los induce a ejecutar al secuestrado a fin de intentar ocultar el hecho. Si a ello sumamos, que suelen publicarse conjeturas apresuradas sobre lo sucedido, y muchas veces hasta se observa que se mencionan aspectos de la negociación, que son producto de la imaginación del periodista con el único interés de vender la noticia, la acción de los medios puede ser

perjudicial, ya que pueden informar a los secuestradores sobre qué se está haciendo para atraparlos.

De esta forma, la información mal manejada puede destruir la “confianza” que se construyó con los secuestradores y arriesgar el desarrollo del acuerdo. Indudablemente, sin llegar a coartar la libertad de prensa, debe existir una conducta responsable por parte de quienes tienen a su cargo la obligación de informar, buscando cumplir con esa obligación sin poner en peligro la vida de la víctima.

Por otra parte la prensa debe restringir al máximo la especulación, en particular en las etapas iniciales del incidente, y abstenerse de explotar a las víctimas y a sus familiares. Por sobre todo, la prensa debe ayudar a dar protección a los secretos y comprender que una información que se retenga temporalmente, no es necesariamente información que se niega. No todo lo que ocurre debe ser comunicado de inmediato.

Si bien la familia no es la que directamente informa a la prensa, la ausencia injustificada de una persona en su ámbito laboral, social o círculo que frecuenta habitualmente puede hacer pensar que algo está sucediendo y terminar alertando a los medios. También hay que tener en cuenta que muchas veces el rescate solicitado no puede ser pagado solamente por la familia y ésta comienza a solicitar ayuda en distintos ámbitos, permitiendo que de esta manera la noticia inevitablemente salga a la luz.

En resumen, el rol de los medios de comunicación es hallar el balance entre la necesidad de prensa libre y la necesidad de mantener ocasionalmente información confidencial, de modo tal que la acción de la prensa no complique ni se oponga al objetivo de dar protección a la vida del secuestrado.

PARTE 5: Recomendaciones

5.1 CONSEJOS PARA LA VICTIMA DE UN SECUESTRO EXPRESS

- 1.- Si cae en manos de los delincuentes no sea impaciente, mantenga la calma, negocie y no le mienta al delincuente.
- 2.- No permita que la situación se complique llevando a los secuestradores a su casa. No cambie un sitio abierto por uno cerrado o la guarida de los delincuentes.
- 3.- Trate de controlar sus emociones, no se convierta en informante. Trate de llevar el hecho como una negociación. No permita que el delincuente piense demasiado. Hágale saber que usted va a colaborar pero sin abusos.
- 4.- No diga espontáneamente dónde vive o trabaja.
- 5.- Minimice su nivel y situación social.
- 6.- No mencione que conoce a personas o sectores influyentes.
- 7.- Haga creer que usted es un simple civil que está dispuesto a colaborar con ellos.
- 8.- Negocie con elementos ciertos, no con falsedades o promesas.
- 9.- Si tiene dinero en la casa, no lo mencione.
- 10.- El tiempo está a su favor. Los delincuentes necesitan negociaciones rápidas y efectivas.
- 11.- Recuerde que en la negociación se plantea un juego de poder.
- 12.- No trate de salir a la fuerza de esta situación. Los delincuentes frecuentemente están nerviosos y pueden agredirlo.

5.2 CONSEJOS PARA LA VICTIMA ANTE UN OPERATIVO DE RESCATE

- 1.- La intervención armada puede ser iniciada por explosiones, granadas cegadoras o aturdidoras, humo, corte de la luz eléctrica, etc. Los funcionarios tratarán de neutralizar lo más rápidamente posible a los delincuentes armados. Posiblemente, la intervención será apoyada desde el exterior por francotiradores.
- 2.- Manténgase lejos de las ventanas. Si dispararon, arrójese al piso y no se mueva. Si puede, busque la protección adicional de un muro, un árbol, piedras o depresiones de



terreno. No se mueva hasta que todo termine. No intente levantarse, tratar de ayudar a la policía, recuperar un arma de los secuestradores o tratar de impedir el escape de los delincuentes.

3.- El grupo de acciones especiales está entrenado para disparar por reflejo a todo civil armado, levantado o en posición sospechosa. Por lo tanto, quédese acostado hasta que el grupo indique que se puede levantar. Levántese con las manos en alto, sin hacer gestos bruscos. Posiblemente, en el momento de la intervención será tratado rudamente por los policías porque no están seguros de si usted forma parte de los secuestradores, o debido a la prisa por sacarlo y ponerlo a salvo.

CONCLUSIONES

Un secuestro representa una situación de negociación en condiciones extremas; una negociación de la cual depende una vida. Ahora bien, si el diálogo que se presenta con los secuestradores generalmente se reduce a amenazas y órdenes que se deben cumplir para rescatar con vida al ser querido, ¿porqué hablamos de negociación? ¿cuál es el poder que la familia posee para cambiar el curso de los acontecimientos y dirigir de alguna manera el diálogo que se mantiene con los delincuentes?

A lo largo de nuestro trabajo hemos observado que en las negociaciones de situaciones de crisis, como puede ser el caso de un secuestro, existen numerosas similitudes con otras negociaciones que afrontamos a diario. Al analizar por separado cada uno de los componentes de la negociación con los secuestradores y su entorno, hemos identificado algunos elementos que juegan a favor de la familia del secuestrado, en especial el tiempo, el riesgo de ser capturados por la policía y la falta de experiencia de algunos secuestradores.

Como en cualquier otra negociación, no existen “recetas” ni manuales que puedan aplicarse de manera automática a todos los casos. Sin embargo, creemos que analizando el hecho como un proceso multidimensional en donde identifiquemos claramente no sólo la mesa principal de negociación sino también los diálogos que se realizan “detrás de las bambalinas” entre las partes que conforman el entorno, estaremos mejor preparados para lograr el acuerdo deseado. El negociador que es consciente de esta naturaleza multidimensional de la negociación estará mejor posicionado para manejar el proceso de manera exitosa.

Entre los objetivos a cumplir en la negociación con los secuestradores, hemos mencionado el de “reducir el incentivo a ser víctimas de posibles secuestros en el futuro”. En un sentido más amplio, podemos decir que cada negociación individual resuelta en forma exitosa podrá tener consecuencias no tan positivas para la comunidad, puesto que cada vez que se paga un rescate se está incentivando la comisión de este tipo de delitos. Cuando una banda criminal secuestra a un ama de casa mientras ésta lleva



sus hijos al colegio, en cierta forma está afectando a todas las familias; de la misma forma, cuando un empresario es secuestrado se está afectando a todos los empresarios. Por lo tanto, no se deberían analizar ni resolver estas situaciones en forma aislada, sino dentro de un contexto más amplio en donde se tomen decisiones que beneficien a toda la población.

El principal inconveniente que se presenta en la negociación de un secuestro es que la familia piensa con el corazón y los delincuentes con el bolsillo. Por lo tanto, en este tipo de negociaciones es evidente que las posibilidades de éxito dependen en gran medida de las decisiones que tomen las familias las cuales muchas veces, y por el hecho de no haber pensado seriamente en la posibilidad de ser víctimas de un secuestro, nunca se han preparado para afrontar este tipo de negociaciones ni saben con certeza a quién acudir.

La infinidad de formas de negociación que imponen los secuestradores desde un comienzo, son aceptadas sin reparo por las familias, facilitándoles sus objetivos e impulsando así la comisión de nuevos delitos. Como dijimos anteriormente cada caso es una experiencia única en donde las distintas partes podrán comportarse de manera distinta e inesperada. Es por ello que nuestro objetivo en el presente trabajo ha sido intentar descubrir cuáles son las fuerzas más importantes que intervienen en una situación de crisis y no enfocarnos únicamente en la mesa principal de negociación, sino ampliar la visión a las otras mesas “invisibles” del proceso.

UN NUEVO PUNTO DE PARTIDA

A lo largo de nuestra investigación han surgido nuevos interrogantes para los que aún no hemos encontrado respuesta; algunos de ellos, entendemos, deberían ser resueltos en cada caso, en función a la situación particular que se presente, por ejemplo: ¿Cuáles son los límites para resolver situaciones de este tipo? ¿Qué se puede comprometer y qué no? ¿Se involucrará a la policía? ¿Quién será el interlocutor con los secuestradores? ¿Qué posición asumirá la familia ante una petición de dinero? ¿Quiénes, dentro del círculo de amigos, familia o empresa, asumirán la responsabilidad de tomar las decisiones? ¿Quiénes conocerán el contenido de estas conversaciones y las decisiones tomadas por la familia? Las respuestas deben ser objeto de una reflexión cuidadosa, teniendo siempre en cuenta las habilidades de los negociadores por parte de la familia y las características del secuestro en sí.

Ahora bien, si llevamos este mismo análisis al nivel de cualquier otra negociación bajo presión, por ejemplo en el ámbito laboral o de los negocios, estos mismos interrogantes se convierten en el punto de partida para emprender nuevas investigaciones en lo referido a situaciones de negociación “extrema”, por ejemplo: ¿Cuáles son los límites que deberían fijarse de antemano cuando se va a negociar bajo presión? ¿Qué preparación es necesaria en situaciones como éstas? ¿Qué características deberían reunir las personas que intervendrán en el proceso de negociación? ¿Cómo se logra poner a favor nuestro las acciones desarrolladas por las “mesas secundarias de negociación”?

Por ello decimos que este proceso de investigación y aprendizaje no termina aquí, sino que nos abre nuevas posibilidades en el desarrollo continuo de nuestra habilidad negociadora.

PRINCIPALES FUENTES CONSULTADAS

Bibliografía:

- Beltri, Francesc, “Aprender a negociar”, Editorial Piados, Buenos Aires, 2000.
- Echeverría, Rafael, “Ontología del Lenguaje”, Ed. Gránica, Buenos Aires.
- Ferrero Tamayo, Luis Guillermo, “El secuestro y la toma de rehenes, ¿una nueva realidad?”, Editorial CEVI, Venezuela, 2000.
- Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce, “Si... de acuerdo! – Como Negociar sin ceder”, 2da Edición, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1993.
- Knutson, J.N., “Las Dinámicas de Un Secuestrador”, Anales de la Academia de Ciencia de New York, Vol. 347.
- Pittman, F., “Momentos Decisivos, tratamiento de familias en situaciones de Crisis”, Editorial Piados, Barcelona, 1997.
- Skurnik, N., “El Síndrome de Estocolmo”, Anales Médico – Psicológicos, París, 1990.
- Ury, Williams, “¡Supere el no!”, Editorial Norma, Bogotá, 1997.

Artículos:

- Allende, Gustavo, “Los secuestros en Argentina”, www.secuestroexpress.com.ar, agosto 2002.
- Barone, Orlando, “La Argentina Secuestrada”, La Nación, 21 de Julio, 2002.
- Ciafardini, Mariano, “Nuevas formas de violencia delictiva”, La Nación, junio 2002.
- Gigli, Roberto, “El secuestro de personas”, www.secuestroexpress.com.ar, Junio 2000.
- Laborda, Fernando, “La industria del secuestro”, La Nación, Agosto 2002.
- “La crisis de seguridad: Cómo actuar ante la emergencia”, La Nación, 14 de julio, 2002.
- Negociación: Proceso de Resolución de Problemas y de Creación de Valor, IESE, mayo de 1995.



- Ruckauf, Gustavo, ‘La inseguridad de hoy- ¿Cómo cuidarnos?’, www.elsecuestro.com, julio 2002.
- ‘Secuestros express, una grave epidemia’, La Nación, 11 de julio, 2002.
- ‘Secuestros express, la tendencia se convirtió en dramática moda’, La Nación, 31 de mayo, 2002.

Otros:

- Contacto con Frederick J. Lanceley, Director e Instructor de Crisis Negotiation Associates, Inc. - Daytona Beach – U.S.A.
- Contacto con Gary Noesner, Jefe de Unidad de Negociación de Crisis de la FBI Academy, Washington, D.C.
- Entrevista personal con el Comisario Carlos Sablich, responsable en Capital Federal de los operativos anti-secuestros.
- Películas ‘El Rescate’ y ‘Prueba de Vida’ .
- Seminario sobre Manejo y Negociación de Crisis – Federal Bureau of Investigation - Policía Federal Argentina.