

**REPÚBLICA ARGENTINA
GENDARMERÍA NACIONAL**

**PROTOCOLO PARA REGULAR EL EMPLEO
DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LAS
OPERACIONES POLICIALES QUE REALIZA
GENDARMERIA NACIONAL**



- AÑO 2025 -

PROTOCOLO PARA REGULAR EL EMPLEO DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA (YUDO VERBAL) EN LA OPERACIONES POLICIALES QUE REALIZA GENDARMERÍA NACIONAL.-

1. INTRODUCCIÓN:

La **dignidad humana** es un valor intrínseco que trae consigo el ser humano al nacer, cuando este valor es violentado ya sea por desconocimiento, cosificación o degradación, se ofende a los seres humanos porque una parte fundamental de ellos, se les ha arrancado. En este sentido, el Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (adoptado por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas en su Resolución 34/169 del 17 de diciembre de 1979) establece en su Artículo 2: "En el desempeño de sus tareas, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley respetarán y protegerán la **dignidad humana** y mantendrán y defenderán los derechos humanos de todas las personas".

Actualmente, uno de los mayores atropellos en la sociedad es el **abuso verbal**, que es la base para todo tipo de abuso (infantil, conyugal, de drogas, físico) y cualquier otro tipo de extralimitación que se pueda imaginar. Muchas personas no han escuchado palabras de aliento que las hagan sentirse bien consigo mismas, sus historias de vida están cargadas de insultos, críticas y desprecios. Ese abuso verbal suele perdurar mucho más que el abuso físico. En consecuencia, resulta imprescindible estar sistemáticamente formados para hablar con eficacia, ya que la gente, en general cuando es maltratada, adopta conductas reactivas y tiende a no dar información ni brindar colaboración.

Gendarmería Nacional, como parte componente del estado nacional, debe garantizar que sus integrantes, posean habilidades comunicativas y destrezas técnicas que les permitan desempeñarse profesionalmente en el "Uso racional de la Fuerza", ya que el Gendarme, en su rol de funcionario público encargado de hacer cumplir la ley, deberá emplear la fuerza para controlar un incidente, hacer cesar una agresión, efectuar un arresto y defenderse a sí mismo o a terceros de alguna lesión o peligro, incluso con riesgo de muerte.

Para ello, el Gendarme deberá ser competente al momento de optar por el nivel de la fuerza que corresponda, acorde a la situación que enfrente. Esta decisión debe estar basada en datos objetivos que involucren tanto el conocimiento de los componentes externos, como el conocimiento de sus propias habilidades y limitaciones, donde el uso de la comunicación efectiva, correctamente empleada se convierta en una potente herramienta, para ser utilizada en forma transversal en todos los niveles del "Uso racional de la Fuerza".

La Comunicación Efectiva (o Comunicación Táctica) comienza con la presencia y prestancia del uniforme, la escucha activa, el lenguaje corporal, el tono de voz y el lenguaje verbal.

a. FINALIDAD:

La finalidad del presente protocolo es definir conceptos teórico-prácticos y brindar una guía operativa sobre el empleo de la comunicación efectiva que contribuya a mejorar la calidad de la interacción del Gendarme con la sociedad. Se pretende prevenir el uso de la fuerza física, disminuyendo la energía combativa del sujeto que resiste. Su empleo contribuye a no escalar y resolver el conflicto de manera pacífica y constructiva.

b. BASES:

- 1) Constitución Nacional.
- 2) Código Penal.
- 3) Código Procesal Penal (Ley Nro. 23.984)
- 4) Código Procesal Penal Federal (T.O. 2019)
- 5) Ley Nro. 24.059 de Seguridad Interior.
- 6) Ley Nro. 19.349 de Gendarmería Nacional.
- 7) Ley Nro. 26.394. Anexo IV Código de Disciplina de las Fuerzas Armadas.
- 8) Código de Conducta para Funcionarios Encargados de hacer cumplir la Ley (Adoptado por la Asamblea General en su Resolución 34/169, de 17 de diciembre de 1979).
- 9) Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (Adoptados por el 8vo Congreso de la ONU sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, celebrado en La Habana, Cuba, del 27 de agosto al 7 de septiembre de 1990).
- 10) Resolución del Ministerio de Seguridad de la Nación Nro. 125/2024 (RESOL-2024-125-APN-MSG).
- 11) Resolución del Ministerio de Seguridad de la Nación Nro. 943/2023 (RESOL-2023-943-APN-MSG) (Protocolo para el mantenimiento del orden público ante el corte de vías de circulación).
- 12) Resolución del Ministerio de Seguridad de la Nación Nro. 704/2024 (RESOL-2024-704-APN-MSG) (Reglamento general para el empleo de armamento no letal de inmovilización e incapacitación de agresores por parte de los miembros de las fuerzas federales de seguridad).

13) Resolución del Ministerio de Seguridad de la Nación Nro. 324/2018 (Manual de Competencias Cardinales para el Personal de las Fuerzas Policiales y de Seguridad dependientes del Ministerio de Seguridad de la Nación) Anexo IV: Competencias del Perfil Gendarmería Nacional Argentina – Competencias Genéricas.

14) Manual MG-10-221, “PATRULLAJE PARA GENDARMERÍA NACIONAL”.

15) DDNG 679/24, mediante la cual aprueba el “Protocolo para regular el Uso de la Fuerza y Empleo de las Armas de Fuego”.

16) DDNG 1509/24, mediante la cual aprueba el “Protocolo de actuación de Gendarmería Nacional ante hechos de alteración del orden público y cortes de vías de circulación”.

c. NECESIDADES QUE SATISFACE:

Con el presente Protocolo, el Gendarme aprenderá cómo:

- 1) Abordar el conflicto creativamente.
- 2) Permanecer bajo control emocional durante los desacuerdos.
- 3) Hallar soluciones a situaciones potencialmente difíciles.
- 4) Mantener el profesionalismo en cualquier contexto.
- 5) Usar palabras, en lugar de acciones, para lograr objetivos.
- 6) Evitar el lenguaje que exprese sentimientos personales durante los conflictos.
- 7) Empatizar para mantenerse comprometido con la gente mientras sostiene el autocontrol.
- 8) Usar palabras acertadas comprendiendo primero el punto de vista del oyente.
- 9) Asegurarse de que lo entienden.
- 10) Lograr la cooperación y superar la incertidumbre, la confusión, la ira, la desconfianza e incluso los prejuicios.
- 11) Comunicarse con personas difíciles sin avergonzar, culpar y/o manipular.
- 12) Actuar con seguridad cuando las palabras fallan.

d. CONCEPTOS BÁSICOS

- 1) Amenazar: Dar a entender con actos o palabras que se quiere hacer algún mal a alguien.
- 2) Comunicación: Acción y efecto de comunicar o comunicarse. Trato, correspondencia entre dos o más personas.
- 3) Comunicar: Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo. Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito.
- 4) Cortesía: Demostración o acto con que se manifiesta la atención, respeto o afecto que tiene alguien a otra persona.
- 5) Crisis: Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados. Situación mala o difícil.
- 6) Empatía: Sentimiento de identificación con algo o alguien. (Entender a una persona desde su punto de vista, por sobre el propio marco de referencia)
- 7) Escuchar: Prestar atención a lo que se oye. (Escuchar es un acto consciente y deliberado).
- 8) Interactuar: Actuar recíprocamente.
- 9) Oír: Percibir con el oído los sonidos.
- 10) Persuadir: Inducir, mover, obligar a alguien con razones a creer o hacer algo.
- 11) Perspectiva: Visión, considerada en principio más ajustada a la realidad, que viene favorecida por la observación ya distante, espacial o temporalmente de cualquier hecho o fenómeno.
- 12) Retórico/a: Arte de bien decir, de dar al lenguaje escrito o hablado eficacia bastante para deleitar, persuadir o conmover.
- 13) Simpatía: Inclinação afectiva entre personas, generalmente espontánea y mutua.

2. OBJETIVOS:

a. Objetivo General:

Dotar al gendarme de herramientas comunicativas efectivas, que logran persuadir a los sujetos difíciles, para obtener una obediencia voluntaria y evitar siempre que sea posible, el uso de la fuerza física.

b. Objetivos Específicos:

- 1) Desarrollar procedimientos y técnicas de utilización del lenguaje, puestos al servicio de un funcionario público, con una finalidad persuasiva.
- 2) Elaborar la expresión verbal de manera adecuada, para lograr la persuasión del destinatario.
- 3) Valorar el poder de la palabra.

3. DEFINICIÓN:

a. Comunicación efectiva: Es la capacidad de transmitir información de una manera clara, precisa y comprensible, para que el receptor entienda y procese la información de la forma correcta.

b. Yudo Verbal: Es el suave arte de la persuasión que dirige con palabras el comportamiento de los demás y genera su cumplimiento voluntario" – Dr. George J. Thompson III (1941–2011).

c. Consideraciones del yudo verbal:

- 1) En Yudo Verbal, se hace una distinción importante entre el Lenguaje Natural –peligroso e impredecible– y el Lenguaje Táctico –seguro y profesional–.
- 2) El Lenguaje Natural (o Karate Verbal) es usado para herir, atacar, o expresar los sentimientos personales donde no es apropiado.
- 3) El Yudo Verbal puede que resulte antinatural, porque requiere que un Gendarme deba responder amablemente frente a un insulto o agresividad, por parte de un tercero. Por eso necesita ser aprehendido y entrenado.
- 4) El Yudo Verbal es lenguaje táctico y re orientador, usado para lograr un propósito profesional.
- 5) El Yudo Verbal funciona en aproximadamente el 75 % de los casos.
- 6) El Yudo Verbal no funciona con sujetos que se encuentran bajo la influencia del alcohol, intoxicados con alguna sustancia, o que padecen problemas de salud mental.

4. AMBITO DE APLICACIÓN:

El presente protocolo, será de aplicación en la Fuerza, por parte el personal que mantenga interacción con la población civil, en el marco de las actividades que se desprendan de operaciones policiales en el marco de seguridad interior.

5. PERSONAL INTERVIENE:

- a. El Personal Superior de los Escalones de Comando, para la implementación y control del presente protocolo, en todo el despliegue institucional.
- b. El Personal de los Elementos de Ejecución, que operan a diario en el terreno e interactúa con la gente en distintos escenarios.
- c. El Personal Docente, los Oficiales y Suboficiales Instructores de los Institutos de Formación de Gendarmería Nacional que instruyen los diferentes métodos alternativos de resolución de conflictos.
- d. El Personal de la Fuerza en tareas administrativas y de apoyo, en su trato cotidiano con los integrantes de nuestra Fuerza.

6. MATERIAL:

- a. Los Medios de Apoyo para la Enseñanza (MAPE) normales y clásicos, necesarios para impartir clases sobre esta disciplina.
- b. El acceso a este protocolo, para todo el personal de la Fuerza.

7. TÉRMINOS Y DEFINICIONES:

- a. **Comunicación no verbal:** También conocida como “lenguaje corporal”, es aquella que tiene que ver con todo lo que se comunica, más allá de las palabras, es decir, aquel proceso que comunica a través de los movimientos corporales, la postura, los gestos, la expresión facial, el ritmo, la cadencia de las palabras, el silencio o el tono de voz.

Para tomar conciencia de la relevancia de este tipo de comunicación es oportuno, citar la investigación de Albert Mehrabian, de donde se desprende lo que hoy se conoce como “Regla 55-38-7”. Esta regla dice que, en un proceso de comunicación interpersonal, cara a cara, el lenguaje verbal importa en un 7%, el tono de voz en un 38% y el lenguaje corporal importa en un 55%. Esta regla es aplicable cuando se hable de sentimientos o actitudes (no cuando se hable de datos).

- b. **“El mapa no es el territorio”:** En programación neurolingüística (PNL), se dice que las personas representan el mundo que los rodea a través del sentido y el lenguaje. También sostiene que resulta imposible poder representar la totalidad

del mundo, pues el ser humano es incapaz de ver, escuchar y sentir todo lo que pasa en el mundo. De igual manera es incapaz de verbalizar todos sus pensamientos, razón por la cual, la idea que tiene del mundo, es apenas un mapa de ese mundo, pero no es el territorio completo.

Comprender esto, ayudará al Gendarme a entender que “no existe una realidad única y válida para todas las personas”, cada persona tiene derecho a hacerse su propia representación de la realidad, que tendrá que ver con muchas variables como ser: La educación recibida, los valores y principios inculcados, el lugar donde creció entre otras.

c. Empatía Táctica: Se trata de abordar la escucha como un arte marcial, equilibrando el sutil comportamiento de la inteligencia emocional con las habilidades asertivas de la capacidad de influenciar para obtener acceso a la mente. [...] Consiste en comprender los sentimientos y estado de ánimo de otra persona en un momento dado, y también escuchar que hay detrás de esos sentimientos, de manera de poder influir con mayor efectividad. (C. Voss, 2022, pp 30 y 72)

d. Escucha empática: S Covey (2016), expresa que las personas no escuchan con la intención de entender sino de contestar [...] filtran todo a través de sus paradigmas, leen su autobiografía en las vidas de las personas. [...] Escuchar con empatía es escuchar con la intención de entender, es comprender verdaderamente, es entrar en el marco de referencia de la otra persona. Esto implica ver las cosas a través de ese marco, ver el mundo como lo ve esa persona, comprender su paradigma, comprender lo que siente. (pp. 292-293)

e. Paradigma: Es el modo en que “vemos” el mundo, no en términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión e interpretación. [...] El modo en que vemos las cosas es la fuente del modo en que pensamos y del modo en que actuamos (Covey S. 2016, pp. 46-47)

"Vigile sus pensamientos, ellos se convierten en palabras. Vigile sus palabras, ellas se convierten en acciones. Vigile sus acciones, éstas se convierten en hábitos. Vigile sus hábitos, estos se convierten en carácter. Vigile su carácter, porque se convierte en su destino". – Mohandas Karamchand Gandhi (1869–1948).

f. Cinco verdades universales. Estas verdades son universales, ya que son aplicables sin tener en cuenta la cultura, color, raza, género o preferencia sexual.

- 1) Todas las culturas quieren ser respetadas y tratadas con dignidad, sin tener en cuenta la situación. Cuando se las trata con falta de respeto, las personas tienden a ofrecer resistencia e intentarán vengarse.
- 2) A todas las personas debe preguntárseles y no decirles qué hacer. Preguntar es un signo de respeto. Decir que hacer, es a menudo un signo de falta de respeto.

- 3) Todas las personas quieren saber por qué se les pide o se les dice que hagan algo. Decirle a la gente el porqué es otro signo de respeto y calma al 70 % de la gente difícil. No decirle por qué a la gente es un signo de falta de respeto y baja la moral en todas las organizaciones – incluyendo la propia familia.
- 4) Todas las personas prefieren tener opciones antes que amenazas. Una vez más, ofreciendo a la gente una opción de acción muestra respeto y le permite a la gente salvar la propia cara. Las amenazas no son sólo una falta de respeto, obligan a la gente, si tiene algo de carácter, a resistir y luchar.
- 5) Por último, todas las personas que quieren una segunda oportunidad para hacer las cosas bien. Las personas son seres humanos – erramos y actuamos en formas que no habríamos querido. Siempre que sea apropiado, la gente valora que se le dé una segunda oportunidad para hacerlo bien.

g. Cinco máximas. Antes de poder controlar una situación, tiene que estar dispuesto a reconocer la dignidad de los demás y ser capaz de tratarlos con respeto. Las “Cinco Máximas” delinean los pasos de acción que se deben tomar en orden a mostrarle respeto a la gente en los momentos en que más lo necesitan:

- 1) Escuche con todos sus sentidos.
- 2) Pregunte, no les diga a otros qué tienen que hacer.
- 3) Explique por qué se les está pidiendo determinada acción.
- 4) Ofrezca opciones, no amenazas.
- 5) Dele una oportunidad para reflexionar sobre sus actos.

Las Máximas ponen nuestros principios y valores en acción: reconocer la dignidad de las otras personas y tratarlas con respeto define nuestra perspectiva.

Las Máximas nos proporcionan el ¿Cómo?

h. Recomendaciones:

- 1) El Gendarme debe ejercer sus funciones con dignidad y sin bajeza, con prudencia, firmeza y sin debilidad.
- 2) El Gendarme no debe usar en su vocabulario, palabras que impliquen vejaciones, ofensas, malos tratos o amenazas.

- 3) El Gendarme debe mantenerse alejado de las palabras, acciones o imágenes que podrían ser usadas para desafiar su neutralidad, su integridad o su profesionalismo.
 - 4) Tenga presente que **“El insulto fortalece la resistencia y cierra los ojos de la razón”**, por el contrario **“La amabilidad y el buen trato disminuye la tensión”**.
 - 5) "Quien lo enoja, lo domina".
 - 6) Los prejuicios no tienen método de prueba, ni pretensión de verdad.
 - 7) "El pensamiento esquemático detesta lo complejo" – Santiago Kovadloff.
 - 8) La cortesía es un "arma secreta" propia de un buen Gendarme. Evite la lucha, siempre que sea posible, pero cuando deba hacer uso de la fuerza, procure controlar la situación en forma **física, legal, y emocionalmente**. Sea cortés en todo momento, gane la pelea, espóselo, requíselo y luego después de calmarlo – y calmarse a sí mismo– ayúdelo a pararse, límpielo y restaure su dignidad. ("Lo cortés no quita lo valiente", esto significa que la buena educación no es incompatible con el carácter valiente y decidido).
- i. La **perspectiva** retórica. "Empatía Táctica" es la capacidad para pensar desde el punto de vista del otro mientras se está comunicando. Aristóteles lo expresó de esta manera: hay cinco elementos que constituyen lo que él llama la "Perspectiva Retórica": Perspectiva, Audiencia, Voz, Propósito y Organización de las palabras.

La "Perspectiva Retórica"	
P	Perspectiva
A	Audiencia
V	Voz
P	Propósito
O	Organización de las palabras

La mayoría de los funcionarios, entran desarmados en el discurso verbal, porque sólo conoce dos de los cinco elementos representado con el acrónimo P.A.V.P.O.: su Perspectiva y su Propósito. Si sabe sólo estos dos, no está realmente preparado para convencer a nadie de nada. Hay cuatro cosas que son críticas respecto a la sensibilidad de la audiencia:

- 1) Las personas son diferentes de nosotros, no importa lo cerca que puedan estar, *“cada persona construye su propio mapa del mundo”*, y cuando no advertimos esto, nos volvemos ineficaces para persuadirlos.

- 2) Cuando el gendarme procede ante una determinada situación, su uniforme, que los distingue entre la sociedad, hará que la gente rápidamente lo identifique y vea su actuar.
- 3) Debido a autoridad y la visibilidad que representa el uniforme de un gendarme, algunas personas pueden cambiar su conducta ante su presencia, por lo cual se debe estar preparados para observar ese cambio y lograr permanecer seguros.
- 4) Por último, a causa de esos tres primeros, la cuarta crítica es: las audiencias se hacen, no se encuentran.

Audiencia: El punto de Aristóteles es que hacemos nuestra Audiencia por medio de la forma en que nos acercamos a la gente y cómo nos comunicamos con ella. Una vez que tiene a su audiencia totalmente en mente –empatía– entonces puede llegar a ser capaz de manejar la situación.

Voz: El Gendarme debe adoptar el tono de voz adecuadas para la persona que está frente a él. Debe dominar su comunicación no verbal o corporal, poniendo en acción su capacidad de flexibilidad ante determinadas situaciones, reflejando la cara correcta y la voz apropiada en cada circunstancia para lograr el objetivo del discurso.

Propósito: Si un Gendarme tiene que mirar y sonar sensible, lo hará. Si tiene que imponerse, puede hacerlo también. Son la misma habilidad. El Gendarme puede desempeñar un centenar de roles y asumir cientos de caras para poner su objetivo al alcance de la mano. Esto no significa una falta de sinceridad – es la esencia de la "actuación correcta" para lograr el propósito profesional.

La letra “O” en el acrónimo se refiere a cómo el hablante **Organiza** la entrega verbal al principio, en el medio y al final de la comunicación interpersonal.

Por ejemplo: Imagine un gendarme que se encuentra en un control de ruta, que ve a un vehículo aproximarse, al cual le efectúa señales humanas para que reduzca la velocidad y le indica que se detenga, al lograr con su objetivo, se próxima al conductor y procede de la siguiente manera:

Modo de Acción 1:

La Licencia de Conducir, Cédula del automotor y seguro.

Si usted pide apresuradamente lo que desea controlar, reducirá el nivel colaboración, y muy probablemente el conducto se pregunte "¿por qué?, ¿qué hice?, ¿quién es usted?".

Modo de Acción 2:

1. Buenos días/tardes/noche. 2. Soy el Cabo Pérez, de Gendarmería Nacional. 3. Estamos haciendo un control de rutina en el marco de una prevención de delitos.

4. Tiene algún inconveniente para no someterse al control. 5. Por favor, ¿podría exhibir su Licencia de Conducir, Cédula del automotor y seguro?

Si usted pide lo que desea controlar en el **Paso 5** después de: **1)** Un saludo cordial y apropiado, **2)** Identificarse e identificar a la Fuerza, **3)** Explicando la razón del control y **4)** Preguntando si hay alguna razón justificada para no someterse al control, probablemente el conductor no tendrá nada que decir. De esta manera, usted se evita malos entendidos y procede profesionalmente. Usted también estará más seguro porque ha adquirido cinco a siete segundos del tiempo de evaluación. El "secreto" de su poder de control, está en cómo modela su comunicación.

8. PROCEDIMIENTO:

a. Siete frases que funcionan en contra:

El Gendarme debe ser consiente que interacciona con gente astuta o personas difíciles, por ello debe cuidar en todo momento su lenguaje. El "lenguaje ordinario" (o lenguaje natural) puede ocasionar resultados indeseados. A continuación, se detallan siete frases de uso común que pueden operar en contra de un proceso de comunicación interpersonal efectiva.

1) “¡Venga para acá!” / “Vení / Venga”

Suponga que está de patrulla y ve a alguien sospechoso con quien usted quiere entablar una comunicación, entonces muy naturalmente le dice: "¡Venga para acá!" (El yudo verbal enseña que el lenguaje natural puede ser desastroso para el éxito de nuestra misión). Con estas palabras, acaba de advertirle al sujeto que está en problemas. "Venga para acá" para usted significa: "Por aquí, usted está bajo mi autoridad", pero para el sujeto, puede significar: "¡huyamos!"

El uso de estas palabras, no son tácticas porque al darle esta instrucción, de lo que el otro debe hacer, se ha enviado una advertencia, y es posible que precipiten una persecución que no habría sido necesaria. En cambio, pudo caminar con naturalidad en su dirección y, una vez cerca, decirle: "Disculpe, ¿puedo hablar con usted un momento?" Note que esta pregunta es cortés, profesional, y calmada.

Los antiguos samurái sabían que nunca debían dejar que un oponente eligiese el lugar de la batalla, de modo que el sol siempre estuviese en sus ojos. "Venga para acá" es un lenguaje ineficaz, fácil, cómodo pero equivocado. Tácticamente, es mucho mejor un: "¿puedo hablar con usted?", pues no sólo ha escogido el lugar para hablar, sino que la pregunta que le hizo –cualquiera sea la respuesta del sujeto– obtiene inteligencia respecto a sus problemas emocionales y/o su estado mental. ¡Un trato cortés puede ser un arma de inmenso poder!

2) "¡Cálmese!"

Considere la posibilidad de esta torpeza verbal. Se acerca a una persona enojada y muy naturalmente dice: "¡Cálmese!" (o "Quédese tranquilo, que..."). Esta frase está comprobada que no funciona, sin embargo ¿por qué la usamos? Una respuesta simple es porque fluye naturalmente de nuestros labios. ¿Qué es lo malo de esta frase? En esencia, la frase es una crítica a su comportamiento y de alguna manera le sugiere a una persona que no tiene derecho a estar molesta.

Por ello, en vez de asegurarle que las cosas mejorarán, (lo cual debería ser su meta), ha creado un nuevo problema. No sólo persiste el problema que generó su molestia, sino que ahora esa persona necesita defender su reacción ante una crítica que usted ha incorporado sin ninguna mala intención. Ahora tiene un doble problema.

Mejor, muestre una cara calmada. Mire a la persona a los ojos y dígame gentilmente: "Va a estar bien, dígame, ¿cuál es el problema?, ¿qué le sucede?", ¿Cómo puedo ayudarlo?". Son frases que suavizan a la persona y la predispone a hablar y calmarse. En cambio, la palabra "¡Cálmese!" endurece la resistencia.

3) "¡No voy a repetirlo!"

En Yudo Verbal, se sostiene que "la repetición es la debilidad en las calles". Esta frase es casi siempre una mentira. Usted la dirá otra vez, y, posiblemente, una y otra vez. Los padres lo hacen todo el tiempo con sus hijos. Y los funcionarios públicos, en la calle, también lo hacen con los sujetos que oponen resistencia.

La frase es, por supuesto, una amenaza. Expresarla pone sobre usted una opción de acción viable, pero si no está dispuesto a actuar, o no puede en ese momento, pierde credibilidad y con la pérdida de credibilidad viene la pérdida de poder y de seguridad. Incluso si usted está dispuesto a actuar, ha advertido al sujeto que está a punto de hacerlo, lo cual significa otro error táctico.

Como la serpiente de cascabel que ha hecho ruido, usted anticipado su accionar, y el ruido puede llegar a herirlo o matarlo. Es mejor ser más como la cobra y golpear cuando menos se espere. Si desea enfatizar la gravedad de sus palabras, diga algo como: "Es importante que usted atienda este punto, así que preste atención a lo que voy a decirle".

Si ha empleado los **Cinco elementos de la Persuasión del Yudo Verbal (PAVPO)**, sabrá cómo actuará después de hacer su mejor y más educada pregunta: "Señor, ¿hay algo que podría decir para que pueda hacer...?, me gustaría pensar que sí". Si la respuesta es no, actuará mientras el sujeto sigue hablando. No anticipe sus acciones, ni amenaza a la gente, se actúa cuando fracasa la persuasión verbal, no antes.

4) "¡Sea más razonable!"

Decirle a la gente "¡sea más razonable!" tiene el mismo problema que "¡cálmese!". Todo el mundo piensa que es bastante razonable dadas las circunstancias actuales. Cuando le diga a la gente que "sea más razonable", sólo la invitará al conflicto.

En cambio, haga que la gente sea más razonable por la forma en que la maneja, tácticamente. En lugar de pensar qué decir, enfóquese en la otra persona y en lo que tiene para decir. Use el lenguaje de la seguridad empleando preguntas calificadoras o preguntas espejos.

Estas herramientas de comunicación son muy útiles en el trato con personas difíciles. Son prácticamente una imitación. Puede realizarse con patrones de habla, lenguaje corporal, vocabulario, y tono de voz. Transmiten una señal a las personas de que ellas tienen su atención.

El espejo es una forma de comunicación no-verbal, especialmente lenguaje corporal. El espejeo se enfoca en las palabras, y esta sucede cuando usted repite las últimas tres palabras o las dos o tres palabras más importantes que alguien acaba de decir.

Puede repetirla para afirmar que ha entendido el mensaje o bien para hacer una pregunta de clarificación, devolviéndole la palabra al hablante para que siga expresándose sobre lo que le sucede, lo cual le permitirá conocer más de esa persona y a la situación a la que enfrenta.

Ejemplos:

Podría aclararme a que se refiere cuando dice... (Repito las palabras del interlocutor). "Déjeme ver si entiendo su posición". Y entonces parafrasee y devuélvalas a ellos su significado, como lo vea, en sus propias palabras. Usando sus palabras los calmará y los hará más razonables, porque sus palabras serán (¡es mejor que lo sean!) más profesionales y menos emocionales.

Este enfoque absorbe la tensión del otro y le hace sentir su apoyo. Ahora puede ayudarle a pensar con más lógica y menos destructivamente, sin la acusación insultante e implícita en su declaración: "¡sea más razonable!". Una vez más: las tácticas por sobre la reacción natural.

5) "Porque así son las reglas" o "¡Así es la ley!"

Esta es una frase que irrita a la gente y la hace ver débil. Si está haciendo cumplir una norma, que existen por una buena razón, no tenga miedo de explicarlo. Su público puede estar de acuerdo o no, pero al menos ha sido honrado con una explicación.

Observe que un verdadero signo de respeto es decirle a la gente el ¿por qué? lo cual suele generar un cumplimiento voluntario. En efecto, sabemos que al menos el 70 % de las personas resistentes o difíciles harán lo que usted quiere que hagan sólo si les dice por qué. Cuando usted le dice a la gente el porqué, clarifica una situación, evita las suposiciones y establece una base sobre la cual apoyarse, y otra para ellos también. Su declaración del por qué define los límites del tema, define su autoridad real, pero también le da a la otra parte una buena razón para cumplir, no sólo porque usted lo dijo.

Tácticamente, decirle a la gente por qué, la saca de su ego y pone en su lugar una razón profesional sólida para la acción. Incluso en casa, si todo lo que puede hacer es repetir, "esas son las reglas", suena y se ve débil porque aparentemente no puede sostener su orden con lógica o una buena razón. En efecto, si puede poner las reglas o políticas en su contexto y explicar cómo su cumplimiento es bueno para todos, no sólo ayuda a las personas a comprender la situación, sino que la ayuda a evitar un conflicto, de esta manera es mucho más probable que genere el cumplimiento voluntario.

6) "¿Cuál es su problema?"

Esta frase altanera e inútil porque coloca el problema en la espalda de quien necesita ayuda. Transmite la sensación de que se enfrenta a una batalla "usted-contra-mí" en lugar de promover un espacio para "nuestro" debate. La reacción típica es: "No es mi problema, ¡usted es el problema!".

El problema con la palabra "problema" es que hace que las personas se sientan deficientes o incluso impotentes. Además, puede transportar a la gente de vuelta a la escuela primaria donde se sentía incomprendida y menospreciada. A nadie le gusta admitir que tiene un problema: es debilidad. Cuando preguntó, "¿cuál es su problema?", el otro ya siente un fracaso. Entonces la reacción natural inmediata es, "yo no lo tengo, ¡usted lo hace!". Una reacción que ahora esconde una verdadera necesidad de ayuda.

Use frases tácticas diseñadas para suavizar y predisponer al otro, frases tales como: "¿cómo puedo ayudar?" o "tengo la impresión de que está enojado, permítame sugerir...". Recuerde que su tarea es encontrar las maneras adecuadas de recopilar buena información y ayudar a los necesitados, evite emitir juicios.

7) "¿Qué quiere que haga?"

Una gran salida (sin juego de palabras). Esta pregunta, siempre con sarcasmo, es una clara evasión de la responsabilidad y un claro signo de falta de creatividad. La frase revela realmente la exasperación del que habla y su falta de conocimiento. Se escucha a menudo en funcionarios y empleados que tratan de encontrar la manera de ayudar a alguien cuando las normas no son claras.

Cuando dice: "¿qué quiere que haga?", contará con dos problemas: 1) aquel con el que partió y 2) el que acaba de crear. En cambio, tácticamente, ofrecer ayuda sorteja el problema y opera hacia una solución. Si realmente no está en su área de responsabilidad, señálele a la persona el departamento correcto o las personas que pudieren ser capaces de resolver el problema.

Si no está calificado para ayudar y no tiene idea de cómo asistir a la persona, pida disculpas. La disculpa casi siempre gana un aliado, al que puede necesitar después. Los Gendarmes en el terreno necesitan recordar que es importante "desarrollar un par de ojos más " (contactos) cada vez que interactúan con el público.

Si el Gendarme le dijo a la persona, "Lo siento, realmente no sé qué recomendar, pero me gustaría hacerlo, me gustaría ayudarlo". Y acompaña esa declaración con un tono de voz y un rostro de preocupación, habrá recorrido un largo camino al hacer a esa persona la más maleable y obediente hacia la Fuerza, en el futuro.

Recuerde: el insulto fortalece la resistencia y cierra los ojos. La sociabilidad debilita la resistencia y abre los ojos. Ser amable es táctico.

b. Frases tácticas de paz que funcionan a favor:

Resulta muy conveniente que el gendarme incorpore e internalice "Frases Tácticas de Paz", es decir, hacer uso de un lenguaje modelado a medida para traer paz a donde hay desorden. El lenguaje de paz no es algo "natural" para la mayoría de la gente, pero puede ser aprendido y debe ser empleado por todos. Las frases más potentes son:

- 1) **"¿Puede venir usted aquí junto con nosotros?" versus "¡Hágalo o si no...!"**.

El Gendarme es una figura de autoridad. Como tal, tiende a ordenar en vez de preguntar. Pedir a las personas su cooperación les muestra respeto y les permite ampliar su círculo de influencia frente a sus pares. En cambio, "¡hágalo o...!" prácticamente los obliga a resistir para salvar su postura. Usar el tono interrogativo, generalmente, ablanda a la gente.

- 2) **"Usted no necesita este tipo de problemas" versus "¿Quiere un problema?"**.

La primera frase es táctica, es mejor. La segunda es más natural, agresiva, por ende, es peor. La primera frase tiene un impacto positivo, es decir "asertivo", porque muestra preocupación por el bienestar del sujeto. La segunda es "agresiva" porque es ofensiva y combativa, y alienta la resistencia.

En todos los casos el "lenguaje de la paz" es profesional porque realza las oportunidades para lograr el cumplimiento voluntario y enmascara los

sentimientos internos (sus sentimientos reales) que pueden ser naturalmente negativos y causar un gran problema.

Cualquier lenguaje que estimula el conflicto no es profesional. La expresión "¿quiere un problema?", o "¿está buscando problemas?", revela claramente el deseo para el conflicto en lugar de la paz. Tales frases son también mucho más cercanas a los sentimientos interiores naturales que puede tener hacia un sujeto resistente. La regla de oro es: ¡Nunca le dé voz a su voz interior!

3) **"Quiero estar seguro de que entiendo lo que me está diciendo" versus "cálmese".**

Esta frase anterior es la sentencia de paz más potente porque proyecta empatía, transmite un mensaje claro: "Yo estoy tratando de entender su posición"– y al mismo tiempo calla a la otra persona. La palabra empatía significa ver a través de los ojos del otro, y es quizás el vocablo más poderoso.

Si necesita interrumpir a alguien, decir, "¡cállese!" o "¡Haga silencio!" no funcionará positivamente. Sólo agravará la situación, volviendo al otro más resistente. Para interrumpir a alguien con eficacia, use la otra frase, por ejemplo: "¡Perdón!, permítame ver si entendí lo que me está diciendo", recuerde todas las personas quieren escuchar su punto de vuelta.

Con esta frase, usted obtendrá el control, hablando, y ellos están escuchando en vez de esperar solamente. Las personas se calman cuando sienten que están tratando de entenderlos y, cuando usted parafrasea lo que escuchó de ellos, su comunicación empática, casi siempre modificara las declaraciones originales extremas, volviéndose por lo tanto más razonables. Esto es una maravillosa táctica de la comunicación efectiva.

4) **"Le agradezco que haga lo que se le pidió".**

Es una frase calculada para ayudar a un sujeto ser puesto en evidencia o humillado frente a los demás, particularmente después de haber sido resistente. Es la última cosa que un Gendarme (naturalmente) querría decir, dada la resistencia del sujeto, pero funciona, en parte porque hace que el sujeto no se vea como si hubiese cedido. El cumplimiento fue su elección. Por lo tanto, calma al sujeto y ahoga toda futura resistencia, en consecuencia, hace que el Gendarme esté más seguro.

5) **"Por su seguridad y la mía o la de terceros".**

Cuando enfrenta cualquier tipo de resistencia, es bueno enfatizar lo "suyo" y lo "mío", así no se oye como una amenaza. También pone el caso en un contexto donde la seguridad del Gendarme y la seguridad pública son la cuestión clave, no las personalidades. Por ejemplo, si detiene un automóvil, contacte al conductor y regrese a su patrullero para realizar su tarea, la última frase que debe decirle al conductor es: "Por su seguridad y la mía, le pediré que permanezca en su auto hasta mi regreso. ¡Gracias!".

Ahora, si el sujeto después sale cuando usted está tratando de escribir el parte/acta, etc, estaría violando su orden legal, jurídicamente basada en la seguridad pública. Si el Gendarme no lo dice, o se limita a decir: "Permanezca en el coche", y el sujeto sale, se encontraría con el argumento de los derechos civiles. "¡Tengo el derecho a estar fuera y fumar!", por ejemplo. Además, la frase siempre suena bien a los que se reúnen alrededor porque no suena personal, sólo profesional.

6) "¿Puede ayudarme? o ¿Puede a ayudarlo?"

Es otra Frase de Paz calculada para que el sujeto lo vea a usted como una ayuda más que como un ejecutor. La atención se centra en "nosotros" no sólo en el sujeto, y el énfasis está en trabajar juntos – una paridad de esfuerzo, más que en oposición. La frase muestra preocupación por el bienestar de los otros y minimiza al Gendarme como la única fuerza real en el momento.

7) "¿Hay algo que pueda decir para que pueda hacer (tal cosa)? Me gustaría pensar que sí".

Esta Frase de Paz de las más poderosas pone la pelota de la verbalización de vuelta en el campo del otro. Suena cuidadoso y preocupado para que las palabras funcionen. Permite que el otro recupere su buena imagen, en caso de que lo desee.

La frase indica la esperanza del Gendarme que las palabras trabajarán y la fuerza física puede ser evitada. Como una pregunta que busca una opinión permite al otro sugerirle una resolución verbal, dándole algo de energía a la dirección del evento, lo que le permite salvar la cara personal. Aquellos entrenados en Tácticas de Comunicación también saben que esto es una señal de que la acción está a punto de suceder si el sujeto continúa resistiendo, así nadie se sorprende cuando el oficial se mueve más allá de las palabras. El argumento es simple: los Centinelas de la Paz no deben hablar como todos los demás. Ellos deben hablar el idioma de la paz, que transmita tranquilidad a su interlocutor, esto requiere entrenamiento y práctica.

9. EVALUACIÓN.

a. Evaluación e indicadores:

El buen empleo de la Comunicación Efectiva, Comunicación Táctica o Yudo Verbal se verá reflejado en:

- 1) El control resultante de las Inspecciones y Visitas, por parte de los Escalones de Comando, a los Escalones de Ejecución en el terreno.
- 2) La reducción o ausencia del número de denuncias en sede judicial.
- 3) La reducción o ausencia del número de quejas en el Sistema 911.

- 4) La ausencia de quejas en el sector Cartas de Lectores de los periódicos nacionales y provinciales.
- 5) La ausencia de quejas, críticas o denuncias en las redes sociales.
- 6) La ausencia de quejas verbales de la gente, contra el accionar de los Gendarmes.

b. Actualización del protocolo:

Un protocolo es un documento dinámico, en el sentido que debe estar en constante actualización, permitiendo de esta manera que el mismo se vaya mejorando con la práctica y la experiencia.

10. BIBLIOGRAFÍA:

- a. Aristóteles. (Siglo IV a. C.). *La Retórica*. Atenas.
- b. Covey, Stephen Richards. (2016). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Editorial Paidós.
- c. George J. Thompson III y Jerry B. Jenkins. (2013). *Yudo Verbal: El Suave Arte de la Persuasión*. Editorial HarperCollins.
- d. Voss, Chris. (2023). *Rompe la barrera del no*. Editorial Conecta.



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
AÑO DE LA RECONSTRUCCIÓN DE LA NACIÓN ARGENTINA

Hoja Adicional de Firmas
Anexo

Número:

Referencia: Protocolo para regular el empleo de la comunicación efectiva en las operaciones policiales que realiza Gendarmería Nacional

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 19 pagina/s.