

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A.C.



MECANISMOS DE AFRONTAMIENTO EN ENTORNOS VIOLENTOS Y CON  
DEFICIENCIAS INSTITUCIONALES: EL CASO DE LA POLICÍA DE MORELIA

TESINA  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

PRESENTA  
PAULINA YUNUÉN GUZMÁN LINARES

DIRECTOR DE LA TESINA: DR. RIK PEETERS

## **Agradecimientos**

A mis padres, Mercedes y Joel, por dejarme volar y apoyarme en todo momento.

A mi hermano, Kevin, por ser mi par y cómplice.

A Cristhian, por ser amor y hogar.

A mis amigos cideítas, por ser compañeros de batalla y de vida.

A mis profesores, por compartir su experiencia y conocimiento.

A mi asesor, por su guía y motivación.

Al CIDE, por permitirme ser parte de su comunidad.

A la Policía de Morelia, por su tiempo y esfuerzo.

A ti, por ser esa luz que nunca se apaga.

¡Gracias!

## **Resumen ejecutivo**

Dentro de la administración pública, el estudio de los mecanismos de afrontamiento utilizados por los burócratas a nivel de calle (BNC) ha tomado relevancia en los últimos años. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones están enfocadas a países desarrollados y profesiones de bajo riesgo. Por ello, resulta importante preguntarse ¿cómo los policías lidian con las tensiones cotidianas como burócratas a nivel de calle en entornos violentos y con deficiencias institucionales?

Para responder a dicha pregunta, la investigación cuenta con un diseño exploratorio y descriptivo, bajo una metodología cualitativa. Se seleccionó el caso de la Policía de Morelia, recopilando datos mediante 20 entrevistas semiestructuradas a oficiales de policía como fuente principal y, revisión documental, como fuente secundaria. El análisis de datos partió de un enfoque abductivo, con base en la tipología de estrategias de afrontamiento propuesta por Tummers, Bekkers, Vink y Musheno (2015), quienes clasifican a dichos mecanismos en: 1) conductual durante la interacción con el cliente, 2) cognitivo durante de la interacción con el cliente, 3) conductual fuera de la interacción con el cliente y, 4) cognitivo fuera de la interacción con el cliente.

La investigación encontró evidencia del uso de estrategias pertenecientes a las cuatro familias, añadiendo nuevos mecanismos a cada una. En conclusión, frente a entornos violentos y con deficiencias institucionales, los policías hacen uso de estrategias de afrontamiento como división de labores por género, autocontrol, alejarse por autopreservación y actitud positiva.

## Índice

1.	Introducción .....	1
2.	Marco teórico .....	4
2.1.	Burócratas a nivel de calle .....	4
2.2.	Policías como burócratas a nivel de calle .....	6
2.3.	Mecanismos de afrontamiento .....	10
2.3.1.	Mecanismos de afrontamiento en la policía .....	11
3.	Metodología .....	15
3.1.	Diseño de investigación .....	15
3.2.	Recolección de datos .....	17
3.3.	Análisis de datos .....	19
4.	Hallazgos .....	22
4.1.	Entorno violento .....	22
4.2.	Deficiencias institucionales .....	24
4.3.	Mecanismos de afrontamiento .....	29
4.3.1.	<i>Coping</i> conductual durante la interacción con los ciudadanos .....	30
4.3.1.1.	Alejarse de los ciudadanos .....	32
4.3.1.2.	Moverse hacia los ciudadanos .....	34
4.3.1.3.	Moverse en contra de los ciudadanos .....	37
4.3.2.	<i>Coping</i> cognitivo durante la interacción con los ciudadanos .....	40
4.3.3.	<i>Coping</i> conductual fuera de la interacción con los ciudadanos .....	44
4.3.4.	<i>Coping</i> cognitivo fuera de la interacción con los ciudadanos .....	49
5.	Conclusiones .....	54
	Referencias .....	57
	Anexos .....	63

## **Índice de tablas**

Tabla 1. Caracterización de entrevistados .....	18
Tabla 2. Códigos según marco teórico para mecanismos de afrontamiento .....	19
Tabla 3. Códigos emergentes para mecanismos de afrontamiento.....	20
Tabla 4. Códigos según marco teórico para entorno violento y deficiencias institucionales....	20
Tabla 5. Códigos emergentes para entorno violento y deficiencias institucionales .....	20

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Familia de <i>coping</i> según su uso por policías.....	12
Gráfico 2. Formas de <i>coping</i> según comportamiento de policías hacia la regla .....	13
Gráfico 3. Condiciones de trabajo percibidas por los policías .....	25
Gráfico 4. Mecanismos de afrontamiento conductuales durante la interacción con los ciudadanos por familia .....	30
Gráfico 5. Mecanismos de afrontamiento conductuales durante interacción por familia según sexo.....	31
Gráfico 6. Distribución de los mecanismos de afrontamiento conductuales durante interacción por familia según sexo.....	31
Gráfico 7. Distribución de la familia alejarse de los ciudadanos según sexo.....	34
Gráfico 8. Distribución de la familia moverse hacia los ciudadanos según sexo.....	37
Gráfico 9. Distribución de la familia moverse contra los ciudadanos según sexo .....	40
Gráfico 10. Mecanismos de afrontamiento cognitivos durante la interacción con el ciudadano.....	43
Gráfico 11. Mecanismos de afrontamiento cognitivos durante la interacción con el cliente según sexo.....	43
Gráfico 12. Distribución de mecanismos de afrontamiento cognitivos durante la interacción con el ciudadano según sexo .....	44
Gráfico 13. Mecanismos de afrontamiento conductual fuera de la interacción con el ciudadano.....	47
Gráfico 14. Mecanismos de afrontamiento conductual fuera de la interacción con el ciudadano según sexo.. ..	48
Gráfico 15. Distribución de mecanismos de afrontamiento conductuales fuera de la interacción con el ciudadano según sexo .....	48
Gráfico 16. Mecanismos de afrontamiento cognitivo fuera de la interacción con el ciudadano.....	52
Gráfico 17. Mecanismos de afrontamiento cognitivo fuera de la interacción con el ciudadano según sexo .....	52
Gráfico 18. Distribución de mecanismos de afrontamiento cognitivo fuera de la interacción con el ciudadano según sexo .....	53

## 1. Introducción

Los burócratas a nivel de calle (BNC), entendidos como aquellos trabajadores dentro del servicio público que interactúan de manera directa con los ciudadanos, están caracterizados por grados relativamente altos de discreción y autonomía, así como por ubicarse en los niveles inferiores de la jerarquía (Lipsky 2010). En este sentido, las actuaciones de los BNC son respuestas a individuos y circunstancias específicas, basadas en juicios de valor sobre el ciudadano, donde las relaciones con este son personales y emocionales (Maynard-Moody y Musheno 2000).

Las condiciones de trabajo en las que los BNC suelen desarrollarse profesionalmente son peculiares. Lipsky (2010) señala cinco principales características: recursos limitados frente a las actividades esperadas; tendencia a una demanda excesiva, frente a la oferta; objetivos ambiguos o contradictorios de las agencias; medición del desempeño difícil de medir; y, los clientes suelen no ser voluntarios. Dicho ambiente de trabajo puede generar conflictos constantes entre los burócratas y los ciudadanos y, entre los burócratas y la organización. Aunado a esto, la brecha en el servicio público entre oferta y demanda implica que lo que se necesita de los BNC exceda lo que se les brinda para cumplir sus encomiendas (Hupe y Buffat 2014). Consecuentemente, surgen diversas tensiones a las que los BNC deben hacerle frente para sobrevivir a su cotidianidad.

Frente a este panorama, los mecanismos de afrontamiento (*coping*) son los esfuerzos cognitivos-conductuales que los BNC utilizan al interactuar con los clientes, con el objetivo de “dominar, tolerar o reducir las demandas y los conflictos externos e internos que enfrentan todos los días” (Tummers, Bekkers, Vink y Musheno 2015, 1100). Desde una perspectiva conductual, Tummers, Bekkers, Vink y Musheno (2015) desarrollan tres familias de afrontamiento: moverse hacia los clientes, moverse en contra de los clientes y alejarse de los clientes. Desde otra mirada, Acquadro, Zedda y Varetto (2018) manifiestan que también se implementan mecanismos de afrontamiento ante factores organizacionales estresantes, tales como una reinterpretación positiva de la situación, apoyo social, planificación, humor y uso de sustancias. Actualmente, no existe una única tipología de estrategias de afrontamiento.

Ahora bien, de acuerdo con Hupe y Buffat (2014) los policías son los BNC que cumplen las tareas de regulación pública, al desempeñar actividades orientadas al ámbito de la seguridad

y el mantenimiento del orden público. Consecuentemente, la interacción que tienen con el cliente o ciudadano puede tornarse conflictiva. Acquadro, Zedda y Varetto (2018) identifican que el personal de las corporaciones policiales suele estar expuesto a niveles de angustia elevados. La policía brinda un servicio de emergencia crítico, lo que implica que el estrés es aceptado como parte inherente del trabajo; no obstante, en contextos con factores sociales y políticos difíciles este tiende a aumentar (Azevedo, y otros 2021). Asimismo, frente a la violencia, los burócratas a nivel de calle pueden reaccionar decidiendo no hacer nada (silencio), dado que se sienten amenazados y con miedo, por lo que buscan protegerse e incluso renuncian a su trabajo y sufren problemas de salud mental (Lotta y Lima-Silva 2021). Para hacerle frente a condiciones laborales adversas, los trabajadores de primera línea utilizan la improvisación como mecanismo de afrontamiento para cumplir con el desempeño esperado y mantener su trabajo en el largo plazo (Campos y Peteers 2021). En entornos precarios con altos niveles de vulnerabilidad y baja confianza entre los ciudadanos y trabajadores de calle, estos últimos sienten sobrecargados y con impotencia e incapacidad para dar respuesta a las demandas ciudadanas (Spink, Lotta y Burgos 2021).

A pesar de que los mecanismos de afrontamiento utilizados por los BNC han tomado relevancia como tema de investigación en los estudios de la administración pública, existe una brecha en la literatura puesto que la mayoría de las investigaciones están enfocadas en países desarrollados y pocas abordan la violencia o el peligro en el trabajo. Sin embargo, es importante indagar cómo es que estas estrategias cambian para los BNC que desempeñan una profesión riesgosa en la que enfrentan peligro constantemente, por lo que es relevante estudiar a la policía, donde es más común que esto suceda, particularmente en contextos violentos y con condiciones de trabajo precarias propias del Sur global. Adicionalmente, ha sido poco estudiado el efecto que tiene el género en el uso de ciertas estrategias de afrontamiento y, sobre todo, en organizaciones tradicionalmente dominadas por hombres (Chudnovsky y Reyes 2021). Por ello, vale la pena preguntarse ¿cómo los policías lidian con las tensiones cotidianas como burócratas a nivel de calle en entornos violentos y con deficiencias institucionales?

El argumento del presente texto parte de la afirmación de que bajo un entorno violento y con deficiencias institucionales, los policías lidian con las tensiones cotidianas de su trabajo alejándose de situaciones que perciben como riesgosas y realizando una división de labores por



género. Esto debido a que no cuentan con capacitaciones y prestaciones laborales suficientes para enfrentar el riesgo, prevalece su necesidad de autoconservación y las mujeres y hombres tienen distintas formas de lidiar con las tensiones cotidianas. Para explorar lo anterior, se analizará el caso de estudio de la Policía municipal de Morelia, Michoacán, recopilando información mediante entrevistas semiestructuradas, principalmente, y revisión documental.

Mediante esta investigación se tendrá una mejor comprensión de las relaciones o interrelaciones entre los mecanismos de afrontamiento cognitivos y conductuales, que han sido poco exploradas desde la administración pública. Igualmente, existen pocos estudios con un enfoque de género sobre estrategias de afrontamiento adoptadas por burócratas a nivel de calle en el Sur global, bajo entornos violentos y con deficiencias institucionales, por lo que identificarlas y profundizar en sus mecanismos causales puede coadyuvar a generar y probar hipótesis en la materia, abriendo nuevas líneas de investigación. Identificar los mecanismos de *coping* en el contexto ya mencionado también permitirá visibilizar ciertas conductas hacia los clientes y factores organizacionales, que impactan el desempeño policial y la experiencia ciudadana con el Estado.

Para profundizar en lo ya descrito, la tesina está estructurada en cuatro secciones. La primera consta de una revisión de literatura sobre burocracia a nivel de calle y mecanismos de afrontamiento. La segunda describe la metodología utilizada para dar respuesta a la pregunta de investigación. La tercera presenta los hallazgos encontrados. Finalmente, la cuarta expone las principales conclusiones.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Burócratas a nivel de calle

Durante la década de los ochenta el concepto de burocracia a nivel de calle ganó amplia popularidad. Lipsky (2010) definió a los burócratas a nivel de calle (BNC) como “los trabajadores del servicio público que interactúan directamente con los ciudadanos en el transcurso de sus trabajos y que tienen una discreción sustancial en la ejecución de su trabajo” (3). Su papel es sumamente relevante ya que moldean la vida de los ciudadanos mediante sanciones o beneficios gubernamentales. Por ello, los BNC no solo implementan políticas, sino que se convierten en hacedores de las mismas. En esta misma línea, Maynard-Moody y Portillo (2010) argumentan que los BNC son los responsables últimos de la formulación de política porque antes de su entrega la política es una mera abstracción, así que son los trabajadores de primera línea quienes la definen.

Alta discreción y relativa autonomía de la autoridad organizacional son las principales características que distinguen el papel de los BNC. Por un lado, la discreción es muy difícil de reducir porque los burócratas a nivel de calle hacen su trabajo en situaciones complicadas, que apelan a una reacción que contemple las dimensiones humanas. Consecuentemente, requieren de un juicio sensible. Por el otro lado, la discreción abona a la legitimidad estatal. Con relación a la autonomía, comúnmente se asume que los trabajadores de un nivel inferior actuarán conforme a lo que el nivel superior espera; sin embargo, los BNC poseen intereses propios, que pueden ser distintos (Lipsky 2010).

Desde otra perspectiva, Maynard-Moody y Musheno (2000) consideran que existen dos narrativas dominantes partiendo de la discreción: agente estatal y agente ciudadano. La primera percibe a la discreción como inevitable y a las elecciones como orientadas hacia el interés propio, lo que lleva a que los BNC sean hacedores de políticas y hagan uso de la discreción para “hacer su trabajo más fácil, seguro y gratificante” (339). En respuesta a dicha situación, el control burocrático adquiere relevancia. En contraste, la segunda narrativa percibe a los trabajadores a nivel de calle como “agentes ciudadanos que actúan en respuesta a individuos y circunstancias” (349) y, por lo tanto, toman decisiones con base en su juicio valorativo sobre el ciudadano como individuo. En ese sentido, los BNC llevan a cabo un juicio moral sobre la dignidad del ciudadano y posteriormente, aplican las reglas o procedimientos para ayudar o castigar.

Complementando su postura, Maynard-Moody y Musheno (2015) proponen ir más allá de la discrecionalidad porque este término es incompleto para abarcar los elementos que dan pauta a los juicios de los trabajadores de primera línea. Además, esta es un obstáculo para visualizar una reconciliación de los juicios de los BNC con la justicia social. Como resultado, incorporan el concepto de agencia, definido como “la capacidad de formar juicios y emprender acciones” (173), destacando que esta transformación en el discurso de la burocracia a nivel de calle implica una mejor comprensión de su labor. La agencia es inherente a la persona, existe dentro de los sistemas sociales, no se distribuye uniformemente y su expresión es profundamente social.

De acuerdo con Lipsky (2010), los BNC llevan a cabo su trabajo en condiciones caracterizadas por recursos insuficientes o inadecuados para las actividades que se les exigen; una tendencia de la demanda a aumentar; objetivos ambiguos y conflictivos; una dificultad para medir su desempeño; y, clientes no voluntarios. Siguiendo la lógica de recursos insuficientes, Hupe y Buffat (2014) denotan que en el trabajo a nivel de calle se aprecia una distancia entre los objetivos a lograr y los medios proporcionados para alcanzarlos, suscitada por las demandas ilimitadas de servicios públicos en contra posición a los recursos limitados. A partir de la diferencia entre lo que se espera de los BNC (demanda) y los recursos que se les otorgan para realizar su trabajo (oferta), los autores proponen la existencia de una brecha de servicio público. Esta ocurre cuando “lo que se requiere de los burócratas de calle excede lo que se les proporciona para el cumplimiento de sus tareas” (556). Desde la demanda, existen limitaciones o prescripciones: reglas formales, normas profesionales, y expectativas de la sociedad. Desde la oferta, están las habilitaciones o recursos: capacitación, educación, experiencia profesional, tiempo, información, personal y presupuesto. Una brecha de servicio público sucede si el número y/o naturaleza de las prescripciones excede los recursos de acción.

Los BNC ocupan el peldaño inferior en la jerarquía burocrática y son los más próximos a los ciudadanos. Los contactos que tienen con estos son directos, concibiéndolos como un individuo. La relación que forman con los ciudadanos suele ser personal, emocional y jerárquica, puesto que el poder no está distribuido equitativamente. Su trabajo está ampliamente influenciado por sus relaciones con los ciudadanos, compañeros de trabajo y con el sistema (Maynard-Moody y Musheno 2000). Por consiguiente, Maynard-Moody y Musheno (2003)

concluyen que el trabajo a nivel de calle está envuelto de pragmatismo y realismo y que, idealmente, el ciudadano cooperaría con los BNC, pero esto suele no suceder. Lo anterior genera distintos tipos de relaciones que pueden resultar conflictivas, donde los BNC tienen menos paciencia frente a clientes manipuladores y los ciudadanos desconfían de los trabajadores de primera línea. En ese marco, una característica del entorno de trabajo de los BNC es que deben lidiar con las reacciones que tengan los clientes frente a sus decisiones (Lipsky 2010).

Dentro del trabajo a nivel de calle, la toma de decisiones es moral y contingente, en lugar de determinada por las reglas. Enfrenta a los BNC al dilema en el cual las necesidades de los ciudadanos están en tensión con las demandas de las reglas, por lo que los trabajadores de primera línea orientan sus juicios sobre el ciudadano en su condición individual, bajo relaciones frente a frente y, entonces, “ponen en juego reglas, procedimientos y leyes para hacer cumplir estos juicios” (Maynard-Moody & Musheno, 2003, p.93). La justicia es entendida como responder al ciudadano según el valor percibido, según sea o no digno. Este juicio de valor determinará si los BNC hacen un esfuerzo extraordinario por el cliente, incluso doblar o ignorar las reglas, o todo lo contrario.

## **2.2. Policías como burócratas a nivel de calle**

De acuerdo con Hupe y Buffat (2014), los BNC pueden clasificarse según las tareas que llevan a cabo: prestación de servicios públicos, regulación pública o arbitraje público. Los policías son ubicados dentro de la segunda tarea, al desempeñar actividades orientadas al ámbito de la seguridad y el mantenimiento del orden público. Aunado a esto, los BNC asumen un papel primordial en regular el nivel de conflicto, convirtiéndose en agentes de control social, que demandan ciertos comportamientos (Lipsky 2010). Por excelencia, un policía exagera ese rol en sus interacciones con los ciudadanos. Los encuentros más frecuentes entre policías y ciudadanos son en las paradas de tráfico policiales, en los cuales el poder coercitivo estatal es experimentado por estos últimos (Maynard-Moody y Musheno 2015).

Si bien, los BNC comparten ciertas características del entorno laboral, su interior alberga una diversidad de profesiones. En esta línea, Maynard-Moody y Musheno (2003) abordan la importancia de la identidad ocupacional dentro de los trabajadores de primera línea, que les permite reconocerse a sí mismos mediante la pertenencia a un grupo. El ser parte de cierto grupo les brinda una posición que frecuentemente norma las expectativas propias y ajenas sobre ellos.

Bajo este contexto, para los policías “los lazos de identidad son muy importantes, creando una cultura local de creencias compartidas que permiten a los policías manejar las tensiones en el lugar de trabajo y el peligro en las calles” (51). Consecuentemente, los policías generan una lealtad de grupo y códigos para protegerse, al grado de evitar denunciar acciones indebidas cometidas por sus compañeros. Otra peculiaridad es la relevancia de la obediencia, que va más allá de seguir órdenes, al estar acompañada de orgullo (Hathazy 2012).

A pesar de que el entorno de trabajo de los BNC está envuelto de reglas, procedimientos y supervisiones, dentro de los distintos tipos de trabajadores de primera línea, los policías gozan de gran flexibilidad a la hora de decidir a quién ayudar o sancionar, es decir, tienen amplio control sobre aquellos a los que sirven, a diferencia de los maestros, por ejemplo. Aunado a esto, los policías son los burócratas autorizados para hacer uso del poder coercitivo del Estado. En contraste, sí comparten con otros BNC el verse como agentes morales (Maynard-Moody y Musheno 2003).

Lipsky (2010) señala que dentro de la policía puede presentarse una carencia de recursos personales a la hora de realizar su labor, dado que es posible que adolezcan de experiencia o cuenten con poco entrenamiento. Verbigracia, los nuevos elementos requieren atravesar por un periodo de aprendizaje informal previamente a ser aceptados por los oficiales con mayor antigüedad. Igualmente, las expectativas sobre los policías son crecientes, puesto que la sociedad espera que intervengan en más conflictos que antes. A su vez, el autor reconoce que el papel de un policía no está claramente definido, sino que es ambiguo, entre mantener el orden y hacer cumplir la ley. También es poco claro cómo medir su desempeño, ya que por ejemplo, si es considerado el número de arrestos ¿más arrestos es una mejora o todo lo contrario?

Ahora bien, los policías desarrollan su trabajo dentro de un marco institucional que delimita su actuar. Las instituciones son entendidas como “las reglas y procedimientos (formales e informales) que estructuran la interacción social mediante la limitación y habilitación del comportamiento de los actores (Helmke y Levitsky 2004). La debilidad institucional sucede cuando las instituciones no logran redistribuir y cambiar el poder o expectativas con el objetivo de generar un resultado. Las instituciones débiles suelen caracterizarse por una falta de ambición de cambio, no hacen cumplir las reglas que determinan (ya sea porque no quieren o no cuentan con la capacidad) y son inestables. En América Latina, las instituciones débiles persisten debido

a la desigualdad socioeconómica, la débil capacidad estatal y la volatilidad política (Brinks, Levitsky y Murillo 2019). Dichas peculiaridades forman el contexto en el cual los policías tienen que realizar su trabajo e influyen en los mecanismos de afrontamiento que los BNC implementan. Esto genera que los policías en países con instituciones débiles enfrenten retos distintos a aquellos elementos que laboran en países con instituciones fuertes. Por ejemplo, las condiciones precarias laborales (Karadaghi y Willott 2015), corrupción y baja confianza en el gobierno (Rothstein 2013). Esto implica que los policías realizan su trabajo sin el equipo necesario para garantizar su seguridad como chalecos antibalas y armas (Chudnovsky y Reyes 2021), pero también sin la capacitación necesaria para cumplir con sus funciones (Causa en común 2019). Igualmente, la debilidad institucional permea en la falta de regulación de la duración de la jornada laboral, esquemas de contratación opacos, salarios bajos y prestaciones insuficientes, teniendo que desempeñar su trabajo sin seguro de vida, por ejemplo (Causa en común 2022). Además, la baja confianza de la ciudadanía en la policía dificulta el cumplimiento de las actividades de los elementos, porque el apoyo de los ciudadanos es crucial para prevenir y reaccionar frente al delito (Bergman y Flom 2012).

¿Pero qué pasa si además de realizar su trabajo en un contexto con deficiencias institucionales este se desarrolla en entornos violentos? Cabe destacar que no existe una sola definición de violencia, ya que se trata de un fenómeno complejo. Sin embargo, la Organización Mundial de la Salud (2002) la conceptualiza como “el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones” (5). Consecuentemente, tampoco hay una única definición de lo que hace a un entorno violento; sin embargo, el grado de violencia de una ciudad suele medirse mediante los homicidios, es decir, con la violencia contra otros (Carrión 2008). De manera más específica, la tasa de homicidios por cada 100 mil habitantes señala el nivel de violencia de una localidad (Vargas 2016). Además, un entorno violento también puede caracterizarse por el número de víctimas de la delincuencia, percepción de inseguridad y presencia de organizaciones criminales (Aguirre 2022). Un contexto violento tiene efectos dañinos en el ejercicio profesional y bienestar personal de los BNC, como un desempeño laboral bajo y angustia (Davidovitz y Cohen 2021), dado que genera miedo y desconfianza, ante el

riesgo potencial de un acto violento y la percepción de un entorno amenazante (Pavoni y Tulumello 2018).

En esta línea, Cohen y Hertz (2020) realizan un estudio con la policía israelí, encontrando que factores contextuales como el terrorismo y la ciberdelincuencia provocan un entorno laboral estresante y complejo, donde las amenazas a su vida pueden determinar las elecciones profesionales que los elementos policiales toman frente a su constante interacción con situaciones violentas. El estrés de los policías está relacionado a que estos, en contraste con otros burócratas a nivel de calle, encaran situaciones peligrosas físicamente, como recibir amenazas, resultar lesionados o muertos, y estar expuestos ciudadanos heridos de gravedad, traumatizados o fallecidos (Aaron 2000). Este peligro ocasiona que los policías sientan miedo de sufrir algún daño o dar por terminada su vida en el cumplimiento de su deber (Kroes y Hurrell 1975), puesto que es una profesión en la que al desempeñar tareas rutinarias, el peligro de muerte a causa de otra persona es alto (Gibbs, Ruiz y Klapper-Lehman 2014). Bajo estas peculiaridades, Azevedo, Moraes, Grillo y Xerri (2021) argumentan que aunque cierto nivel de estrés puede mejorar el desempeño en el trabajo, la exposición al “miedo, el peligro o la violencia es insalubre y puede conducir a condiciones de largo plazo como el trastorno de estrés postraumático” (2). Por ello, los autores destacan que el apoyo organizacional es indispensable para disminuir los niveles de estrés de los policías, lo cual a su vez contribuiría a incrementar su compromiso con la organización.

Por otra parte, los policías brindan un servicio de emergencia crítico, lo que implica que el estrés es aceptado como parte inherente del trabajo por los elementos policiales, en contextos con factores sociales y políticos difíciles, este tiende a aumentar (Azevedo, y otros 2021). Acquadro, Zedda y Varetto (2018) identifican que el personal de las corporaciones policiales suele estar expuesto a niveles de angustia elevados. Los detonantes causantes del estrés están relacionados tanto con aspectos organizativos como operativos del trabajo. Por un lado, dentro de los factores organizacionales están las actividades de selección del personal, entrenamiento de nuevos elementos, mantenimiento de registros, etc. Por otro lado, los detonantes operacionales están relacionados con servicios comunitarios, patrullaje, control de tráfico, prevención de delitos, por mencionar algunos.

### 2.3. Mecanismos de afrontamiento

Desde la psicología, Folkman y Lazarus (1984) definen el concepto de *coping* o mecanismos de afrontamiento como “los esfuerzos cognitivos y conductuales en constante cambio para gestionar demandas externas y/o internas específicas que se evalúan como una carga o que exceden los recursos de la persona” (141). Bajo esta perspectiva, el *coping* se genera en eventos estresantes y es un proceso que ocurre dentro de un contexto y momento específico. Esto implica que, según la situación, la persona podrá hacer uso de distintas estrategias de afrontamiento.

Las condiciones del trabajo de los BNC les generan tensiones (Lipsky 2010) a las cuales deben hacerles frente dentro de su rutina. Los mecanismos con los que lidian con estas situaciones son estrategias de afrontamiento, definidas dentro del servicio público como los esfuerzos conductuales que los BNC utilizan al interactuar con los clientes, con el objetivo de “dominar, tolerar o reducir las demandas y los conflictos externos e internos que enfrentan todos los días” (Tummers, y otros 2015, 1100). Lipsky (2010) identifica al racionamiento, eligiendo a los clientes que tienen mayor posibilidad de éxito, y a la reducción de la demanda, creando cargas para que el ciudadano pueda acceder al servicio, como dos mecanismos de *coping*. Estas estrategias permiten a los BNC adaptarse a entornos estresantes en su relación con los clientes.

Dentro de la administración pública aún se adolece de una visión integral de las estrategias de afrontamiento. En aras de abonar a esta discusión, Tummers, Bekkers, Vink y Musheno (2015) desarrollan una revisión sistemática temporal de la literatura al respecto, en un esfuerzo por construir un marco analítico. Identifican dos tipos de *coping* para los trabajadores de primera línea: conductual y cognitivo. El primero está vinculado a las acciones y el segundo a las actitudes. Ambos pueden ocurrir durante la interacción con el cliente o ciudadano, o fuera de esta.

Si bien, no hay un listado consensuado de todas las estrategias de afrontamiento, sí es posible identificar algunos mecanismos, los cuales serán el marco conceptual que guía esta investigación. Por un lado, dentro del *coping* conductual durante la interacción con el cliente se encuentran los siguientes mecanismos: doblar reglas, romper reglas, agresión a los clientes, rutinización, racionamiento y uso de recursos personales para ayudar a los clientes. Para el *coping* conductual fuera de las interacciones con el cliente es común el apoyo social de los colegas, quejas con los gerentes, rotación y abuso de sustancias. Por otro lado, algunas



estrategias del *coping* cognitivo durante la interacción con el cliente son: cinismo, compasión y desapego emocional de los clientes. En el *coping* cognitivo fuera de la interacción con el cliente se encuentran: reestructuración cognitiva, cinismo hacia el trabajo y alienación laboral (Tummers, y otros 2015).

Bajo dicho marco analítico, Tummers, Bekkers, Vink y Musheno (2015) elaboran una clasificación basándose únicamente en los mecanismos de afrontamiento conductuales durante la interacción con el cliente. Los autores conciben tres familias de afrontamiento según su función: moverse hacia los clientes, moverse en contra de los clientes y alejarse de los clientes. La primera familia es en beneficio del cliente, mientras que las últimas dos son en beneficio del trabajador. Dentro de la familia de moverse hacia los clientes los BNC se acoplan a las necesidades del cliente, buscando ayudarlo. Las principales formas de *coping* en esta categoría son: doblar las reglas, romper las reglas, acciones instrumentales, priorizar entre los clientes y uso de recursos personales. La familia de alejarse de los clientes está integrada por las siguientes estrategias: rutinizar, racionar y culpar al cliente. Por su parte, la familia de moverse contra los clientes presenta la forma de seguir las reglas estrictamente y la agresión.

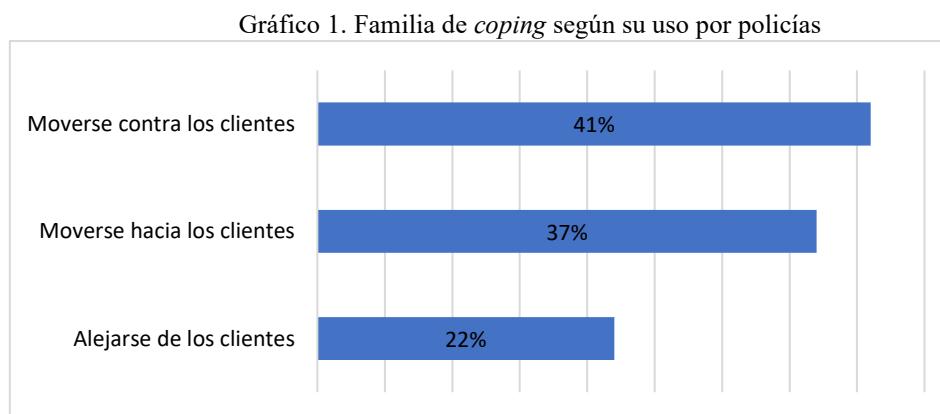
Otros autores como Møller (2021) destacan que los pares y las normas profesionales influyen dentro de la toma de decisiones de los BNC. Bajo este razonamiento, las presiones causadas por objetivos ambiguos de las políticas, escasez de recursos y demandas crecientes por parte de los ciudadanos, dirigen a mecanismos de afrontamiento en los que los trabajadores de primera línea recurren a sus pares para deliberar. La autora identifica múltiples propósitos de la deliberación: dilucidar casos, movilizar el conocimiento, explicar el razonamiento, filtrar juicios idiosincrásicos, colectivizar la responsabilidad y brindar apoyo emocional. En este contexto, surgen rutinas deliberativas dentro de las organizaciones que moldean las decisiones.

### *2.3.1. Mecanismos de afrontamiento en la policía*

De acuerdo con Maynard-Moody y Musheno (2003) los encuentros burocráticos, al ser personales y cercanos, pueden describirse por oscilar entre los siguientes polos: “rutina y momentos de pánico, caos, y violencia; benevolencia y repulsión; y desesperanza y realización” (44). Esto refleja la tensión inherente al trabajo de los BNC. Sin embargo, para los policías, los momentos de pánico, caos y violencia son más visibles, en comparación con otros burócratas a nivel de calle. Tanto la compasión como la ira suelen estar presentes. Estos autores señalan que

si bien, es poco frecuente que la policía asuma roles de servicio a largo plazo en su relación con los clientes, los policías “doblan y a veces rompen las reglas para algunos individuos mientras se esfuerzan por hacer cumplir las reglas para otros” (103). En esta misma línea, Lipsky (2010) afirma que los BNC responden al estrés en el que se desenvuelve su trabajo y afirma que esta situación es más crítica en los policías porque constantemente su comportamiento únicamente puede entenderse por su necesidad de evadir el peligro.

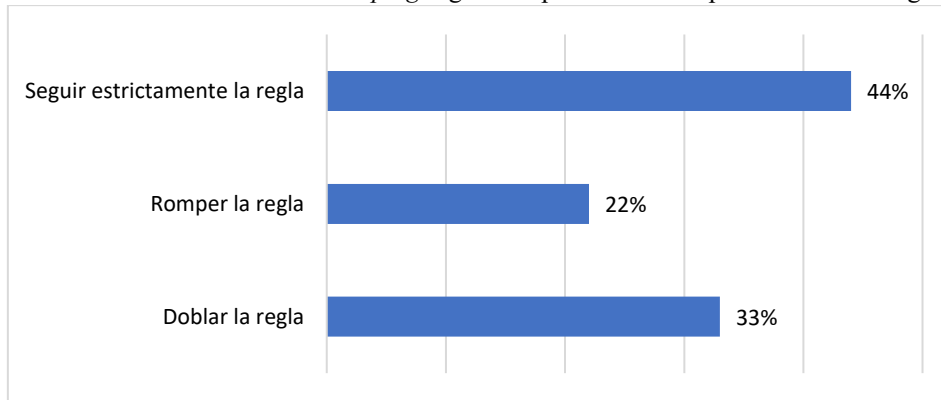
Al depender de contextos y momentos específicos, los mecanismos de afrontamiento pueden variar de profesión a profesión. En este sentido, Tummers, Bekkers, Vink y Musheno (2015) encontraron que dentro de la literatura es posible apreciar una relación entre las formas de *coping* durante la interacción con el cliente y las profesiones. Estos autores, luego de realizar una revisión sistemática de 67 estudios empíricos publicados en inglés de 1981 a 2014 y codificarlos por mecanismo de afrontamiento según familia, hallaron que, para los oficiales de policía, la distribución por familia es de la siguiente forma:



Fuente: elaboración propia con base en Tummers, Bekkers, Vink y Musheno (2015)

Destaca que la mayoría de las estrategias de afrontamiento que utilizan los policías pueden ubicarse en moverse contra los clientes. En comparación con trabajadores sociales, maestros y profesionales de la salud, los policías son quienes más se mueven contra los clientes, seguido de los trabajadores sociales (22%). Aunado a esto, se alejan de los clientes en menor medida que las otras tres profesiones, pero también son los que menos se mueven hacia los clientes. Ahora bien ¿los policías cómo se comportan frente a la regla? En su revisión sistemática de literatura, Tummers, Bekkers, Vink y Musheno (2015) encontraron la distribución que se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Formas de *coping* según comportamiento de policías hacia la regla



Fuente: elaboración propia con base en Tummers, Bekkers, Vink y Musheno (2015)

Los policías suelen tener una menor inclinación a romper las reglas que los maestros y profesionales de la salud. Sin embargo, vale la pena preguntarse ¿cómo cambiarían estos datos en países con instituciones débiles o en vías de desarrollo? Dentro del estudio expuesto por los autores casi el 70% de la literatura que sistematizaron proviene de Estados Unidos y Reino Unido.

Acquadro, Zedda y Varetto (2018) manifiestan que los policías utilizan diferentes formas de afrontamiento ante factores organizacionales estresantes, tales como una reinterpretación positiva de la situación, apoyo social, planificación, aceptación, negación, autodistracción, humor, apoyo instrumental y uso de sustancias. No obstante, los policías “no suelen utilizar estrategias de afrontamiento orientadas a la exhibición excesiva de emociones” (8). Una limitante del estudio de Acquadro, Zedda y Varetto (2018) es que se realizó con la policía italiana, por lo que los factores estresantes organizacionales en países en vías de desarrollo podrían ser distintos y, por ende, los mecanismos de afrontamiento también. De la misma forma, Rodríguez y Scharagrodsky (2008) encuentran que existe una diferencia entre los elementos hombres y mujeres con relación al afrontamiento centrado en la emoción, donde las mujeres muestran un uso mayor, comparativamente. Igualmente, González-Morales, Rodríguez y Peiró (2010) identifican efectos del género en estrategias de afrontamiento como el agotamiento y cinismo, además, recalcan la importancia de la relación entre género y ocupación dentro del estrés laboral.

Lotta y Lima-Silva (2021) indagan las estrategias que toman los BNC para lidiar con situaciones violentas, dentro de territorios vulnerables, caracterizados por la exclusión, desigualdad y violencia. Identifican ocho tipos de reacciones: silencio (no hacer nada, aceptar

sobornos), renuncia (abandonar el trabajo), negar la capacidad de una política (para ser implementada o efectiva, sabotaje); excluir casos difíciles (en los que la violencia es extrema o los BNC se sienten impotentes); negociar con violencia (negociar con actores involucrados en situaciones de violencia para implementar las políticas); adaptar la política (modificar procesos y procedimientos); luchar contra la violencia (crear acciones contra la violencia); y, lidiar con el fracaso (hacen su trabajo, sintiéndose impotentes). La aparición de cada una de estas reacciones tiene que ver con el arraigo territorial de los trabajadores de primera línea. No obstante, a pesar de que su estudio está enfocado en un país con altas desigualdades como Brasil, una limitación de sus hallazgos es que parten de entrevistas realizadas a BNC que implementan políticas sociales, sin una relación directamente con la violencia, excluyendo a policías.

Ahora bien, en un estudio realizado en México con policías municipales, Casado y Franco (2010) encuentran que las estrategias de afrontamiento no muestran una relación directa con síntomas físicos. Señalan que los policías tienen un buen desempeño en el control interno de la ira con estrategias de afrontamiento como la aceptación, planificación y reinterpretación positiva. Sin embargo, su trabajo cuenta con una perspectiva desde la psicología y enfatiza en la relación entre la ira y los mecanismos de afrontamiento, dejando de lado otras emociones que pueden vincularse con estrategias de afrontamiento como la compasión.

### **3. Metodología**

La pregunta que guía esta investigación es ¿cómo los policías lidian con las tensiones cotidianas como burócratas a nivel de calle en entornos violentos y con deficiencias institucionales? En ese sentido, la metodología que a continuación se describe permitirá dar respuesta a esta interrogante.

#### **3.1. Diseño de investigación**

El diseño de investigación es exploratorio y descriptivo, dado que, si bien, los mecanismos de afrontamiento en los policías han sido estudiados desde la administración pública mediante estudios de burocracia a nivel de calle, han sido poco abordados desde una visión del Sur global, cuyas características difieren de países desarrollados. Consecuentemente, existe poca información sobre las estrategias que son utilizadas en países que enfrentan violencia y carencias institucionales, por lo que es necesario tener una aproximación de lo que ocurre en estos contextos, identificando los mecanismos de afrontamiento implementados bajo estas circunstancias, para coadyuvar a la formulación de hipótesis y a teorizar al respecto.

La investigación contará con una metodología cualitativa puesto que esta es pertinente para realizar estudios en profundidad cuando la investigación busca conocer la actuación de las personas en condiciones de la realidad cotidiana, capturar sus perspectivas, ahondar en sus condiciones contextuales y contribuir al conocimiento sobre conceptos emergentes (Yin 2011). Por un lado, para responder a la pregunta de investigación es necesario identificar los mecanismos tanto cognitivos como conductuales que suelen tener los policías frente a las actividades usuales de su trabajo como BNC, desde su propia experiencia. A su vez, dichas estrategias ocurren en un entorno específico, violento y con deficiencias institucionales, por lo que un enfoque cualitativo coadyuva a comprender sus reacciones bajo esas circunstancias y abona a la conceptualización de mecanismos de afrontamiento dentro de la administración pública. Por otro lado, el presente texto, más que evaluar hipótesis, busca generarlas mediante procesos iterativos, lo cual es una peculiaridad de la investigación cualitativa (Munck 2004).

En aras de lograr lo anterior, se seleccionó un caso típico, puesto que este es representativo de la comunidad estudiada y tiene la finalidad de mostrar las peculiaridades de una realidad, en donde, los conocedores de dicho contexto construyen sus características (Vieytes 2004). El caso de estudio es la Policía municipal de Morelia, Michoacán. Esta organización fue creada en diciembre de 2015, por el H. Ayuntamiento de Morelia, como un

órgano desconcentrado de la Administración Pública Municipal, con fundamento en el artículo 21 constitucional que reconoce que la seguridad pública es una facultad del Estado, a cargo de los tres niveles de gobierno (Secretaría de Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo 2015), cuya función es “preservar el orden, salvaguardar la vida, las libertades, la paz y la seguridad personal y patrimonial en los espacios públicos, prevenir la comisión de conductas delictivas y de faltas administrativas, obteniendo la información en relación con hechos presuntamente delictivos” (Secretaría de Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo 2019, 3).

Entre las principales atribuciones de la Policía de Morelia está la prevención de delitos, atención a víctimas de delito, análisis de información criminológica, custodia de infractores, recepción de denuncias, realización de detenciones e informes, entre otras. Sus actividades deben desarrollarse bajo un enfoque de proximidad, en el marco de la seguridad ciudadana. La organización depende directamente de la Comisión Municipal de Seguridad Ciudadana y está a cargo de un Comisario (Secretaría de Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo 2019). Para el cumplimiento de sus funciones se compone de cuatro unidades: Investigación, Reacción, Atención a Víctimas y, Proximidad y Vigilancia. Actualmente, la Policía de Morelia cuenta con 780 policías (Alfaro 2022), cifra que se ha alcanzado por un incremento gradual en el número de elementos desde la creación de la organización.

Este caso fue seleccionado por diversos criterios. Primero, es una entidad que agrupa a los burócratas a nivel de calle de interés, los policías. Segundo, estos policías desarrollan sus actividades laborales en un entorno violento, ya que Morelia es una de las 50 ciudades más violentas del mundo, de acuerdo con el Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal, A.C. (2022), ocupando la posición 34, con una tasa de homicidios de 40.81 por cada 100 mil habitantes, cuando a nivel mundial la tasa promedio es 6.1 (UNODC 2019). Geográficamente, Morelia está ubicada en el corredor Colima-Michoacán-Guanajuato, el cual es reconocido como una región con una cantidad de homicidios particularmente alta en el país (Sánchez y Osorio 2021). Aunado a esto, conforme a la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana Primer Trimestre 2022 (INEGI 2022), la percepción sobre inseguridad pública en la ciudad es de 77%, estando por encima de la media nacional de 66.2%. Igualmente, el 42.8% de la población de 18 años y más experimentó conflictos/enfrentamientos, cuando el promedio nacional es 32.5% (INEGI 2022). Del mismo modo, dentro de la Encuesta Nacional de

Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2021 (INEGI 2021), la tasa de prevalencia delictiva por cada cien mil habitantes es de 27 mil 136, superando la media nacional de 23 mil 520.

Finalmente, el tercer criterio es que, en México las corporaciones policiacas tanto a nivel federal, estatal y municipal, presentan un abandono institucional y condiciones precarias. Adolecen en capacitaciones y equipamiento, tienen bajos salarios y sus jornadas suelen ser largas. El 45% de los elementos perciben un salario inferior a los 10 mil pesos mensuales. Los horarios de los policías no están regulados en las leyes. La jornada más común es la de 24 horas de trabajo por 24 horas de descanso, seguida de la de 12 por 12; sin embargo, pueden coexistir diferentes tipos de turnos, ocasionando incertidumbre en los elementos. También, es frecuente un incumplimiento de jornadas que resulta en que 7 de cada 10 elementos trabajan horas extras, principalmente por las necesidades de su servicio ante un número insuficiente de elementos. Debido a las largas jornadas laborales, los policías no cuentan con un descanso reparador, lo que afecta su desempeño. De acuerdo con su percepción, el 40% de los policías afirma que su salud se ha visto afectada por su trabajo, donde el padecimiento más común fue el estrés (61%) (Causa en común 2019). Específicamente, los elementos de la Policía de Morelia enfrentan deficiencias institucionales, reflejadas en sus condiciones laborales, formación y equipamiento. No cuentan con acceso a créditos de vivienda, su sueldo está por debajo de la media nacional de 12 mil 600 pesos y de las 100 patrullas con las que cuentan más de la mitad está en su último año útil (Alfaro 2022). Los horarios de trabajo suelen ser de 12 por 24, pero las jornadas llegan a extenderse sin pago de horas extras (Instituto para la Seguridad y la Democracia 2021). Adicionalmente, el 48.9% de la población de 18 años y más que identifica a la policía municipal, desconfía de esta (INEGI 2021). Así, el caso es útil porque ilustra a los BNC en entornos violentos y con deficiencias institucionales.

### **3.2. Recolección de datos**

La recolección de datos consistió en entrevistas en profundidad como fuente principal de información y revisión documental, como fuente secundaria. Esta selección obedece a que las entrevistas son útiles para recopilar descripciones detalladas y ahondar en la perspectiva del entrevistado (Kapiszewski, MacLean y Read 2015), por lo que posibilitan explorar con base en la propia experiencia y percepciones de los policías. De manera adicional, se consultaron notas de prensa disponibles en línea, con un periodo temporal del 1 de septiembre de 2015 al 31 de

mayo de 2022 que pudieran complementar la información provista por los entrevistados y la descripción del caso estudiado.

Las entrevistas fueron semiestructuradas con la intención de contar con un guion flexible, pero con temas específicos para conocer la perspectiva del entrevistado (Leech 2002) sin desviar la atención de los tópicos de interés. El diseño del cuestionario se realizó con base en la revisión de literatura, considerando la clasificación propuesta por Tummers, Bekkers, Vink y Musheno (2015), por lo cual, el protocolo de entrevista parte de la categorización de los mecanismos de afrontamiento conductuales y cognitivos, durante y fuera de la interacción con el cliente o ciudadano. Asimismo, se tomaron en cuenta factores contextuales relacionados a deficiencias institucionales y entornos violentos, que pudieran explicar los mecanismos de afrontamiento utilizados por los policías, y posibles diferencias entre su uso según sean hombres o mujeres. En el Anexo A puede revisarse el formato del cuestionario.

Del 17 al 20 de mayo de 2022, se realizaron 20 entrevistas a policías con grado de Escala básica, en tres distintas instalaciones de la Policía de Morelia. La mitad de los entrevistados fueron mujeres y la otra mitad hombres. Los encuentros tuvieron una duración entre 23 y 120 minutos. Se obtuvo el consentimiento para grabar 15 sesiones, 9 de hombres y 6 de mujeres. El muestreo implementado fue de conveniencia, puesto que se contó con un enlace dentro de la organización que facilitó el acceso a los entrevistados. La siguiente tabla muestra la caracterización de los entrevistados:

Tabla 1. Caracterización de entrevistados

<b>Caracterización de entrevistados</b>						
<i>Código</i>	<i>Sexo</i>	<i>Edad</i>	<i>Formación académica</i>	<i>Categoría jerárquica</i>		<i>Años en la organización</i>
1M	Mujer	37	Licenciatura trunca	Escala básica	Policía raso	5
2M	Mujer	34	Bachillerato	Escala básica	Policía raso	4.5
3M	Mujer	22	Bachillerato	Escala básica	Policía raso	2
4M	Mujer	33	Licenciatura en Derecho y paramédico	Escala básica	Policía raso	4.4
5M	Mujer	34	Bachillerato	Escala básica	Policía raso	4.5
6M	Mujer	33	Licenciatura en Enfermería	Escala básica	Policía raso	5
7M	Mujer	27	Licenciatura en Psicología	Escala básica	Policía raso	1
8M	Mujer	27	Licenciatura en Enfermería	Escala básica	Policía raso	7
9M	Mujer	26	Licenciatura en Criminalística	Escala básica	Policía raso	1.4
10M	Mujer	37	Licenciatura en Psicología	Escala básica	Policía raso	6



1H	Hombre	25	Bachillerato	Escala básica	Policía tercero	6
2H	Hombre	33	Bachillerato	Escala básica	Policía tercero	8
3H	Hombre	35	Técnico en Enfermería	Escala básica	Policía raso	3
4H	Hombre	26	Licenciatura en Derecho	Escala básica	Policía raso	3
5H	Hombre	29	Licenciatura en Derecho	Escala básica	Policía raso	1.5
6H	Hombre	38	Bachillerato	Escala básica	Policía raso	4.5
7H	Hombre	63	Técnico en Informática	Escala básica	Policía segundo	8
8H	Hombre	43	Bachillerato	Escala básica	Policía tercero	8
9H	Hombre	34	Bachillerato	Escala básica	Policía raso	3
10H	Hombre	43	Ingeniería trunca	Escala básica	Policía raso	7

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

### 3.3. Análisis de datos

El análisis de datos se realizó con un enfoque abductivo porque para codificar se cuenta con un marco teórico en el cual se identifican diversos mecanismos de afrontamiento; sin embargo, al estudiarlos dentro de un entorno violento y con deficiencias institucionales emergieron códigos adicionales. Las entrevistas que se grabaron fueron transcritas y para aquellas donde esto no fue posible, se tomaron notas a mano que luego se transcribieron en computadora. Posteriormente, se realizó un primer ciclo de codificación con un método descriptivo, con la finalidad de comenzar a identificar segmentos relevantes. A continuación, se desarrolló una segunda ronda de codificación, enfocada en identificar patrones o categorías. Los códigos utilizados provenientes de la propuesta teórica de Tummers, Bekkers, Vink y Musheno (2015) se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2. Códigos según marco teórico para mecanismos de afrontamiento

<b>Códigos sobre mecanismos de afrontamiento según marco teórico</b>			
<i>Durante la interacción con el cliente</i>		<i>Fuera de la interacción con el cliente</i>	
Conductual	Cognitivo	Conductual	Cognitivo
Doblar las reglas	Cinismo	Apoyo de colegas	Reestructuración cognitiva
Romper las reglas	Compasión	Quejas	Cinismo hacia el trabajo
Agresión	Desapego	Rotación	Alineación laboral
Rutinización		Abuso de sustancias	
Racionamiento			
Uso de recursos personales			
Culpar al cliente			

Fuente: elaboración propia con base en Tummers, Bekkers, Vink y Musheno (2015)

Los códigos que fueron emergiendo de los datos para mecanismos de afrontamiento se presentan a continuación:

Tabla 3. Códigos emergentes para mecanismos de afrontamiento

<b>Códigos sobre mecanismos de afrontamiento emergentes</b>			
<i>Durante la interacción con el cliente</i>		<i>Fuera de la interacción con el cliente</i>	
Conductual	Cognitivo	Conductual	Cognitivo
Alejarse	Autocontrol	Actividad cultural	Actitud positiva
Apoyo de colegas	Paralizarse	Actividad espiritual	Expectativa de cambio
División por género		Actividad familiar	Expectativa de crecimiento
Improvisación		Actividad física	Motivación
		Alejarse por autopreservación	
		Apoyo psicológico	

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

Con relación al entorno violento y deficiencias institucionales, se utilizaron los siguientes códigos retomados de la revisión de literatura:

Tabla 4. Códigos según marco teórico para entorno violento y deficiencias institucionales

<b>Entorno violento</b>	<b>Deficiencias institucionales</b>	
Miedo	Capacitación	Prestaciones insuficientes
Sensación de peligro	Corrupción	Recursos materiales y humanos
Desconfianza	Jornada laboral excesiva	Salario

Fuente: elaboración propia con base en marco teórico

Para la sistematización del entorno violento no surgieron categorías adicionales a las provenientes del marco teórico. Los códigos que fueron emergiendo de las entrevistas para deficiencias institucionales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 5. Códigos emergentes para entorno violento y deficiencias institucionales

<b>Deficiencias institucionales</b>	
Exceso de trabajo	Percepción negativa del ciudadano
Impunidad	Ineficiencia
Ineficiencia	Necesidad de apoyo psicológico

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

Estos códigos permitieron sistematizar los hallazgos. En este sentido, los fragmentos de las transcripciones se fueron clasificando en hojas de cálculo de acuerdo con los códigos

mencionados y el género del entrevistado, contando la frecuencia de cada código, lo que facilitó la obtención de porcentajes, tanto de manera global como por sexo. Es importante resaltar que, al ser los mecanismos de afrontamiento autorreportados, puede existir un sesgo hacia ciertas familias, como moverse hacia los ciudadanos.

## 4. Hallazgos

### 4.1. Entorno violento

Con base en las entrevistas realizadas a policías, se encontró que estos perciben como violento e inseguro el entorno en el cual deben desarrollar su trabajo, frente a una presencia creciente del crimen organizado, homicidios y violencia familiar. Como consecuencia, la totalidad de entrevistados reconoce una sensación de peligro como una constante en su rutina:

“Morelia es bastante peligroso. He recibido amenazas de muchas personas aquí en Morelia, en específico, detuvimos en una ocasión al sobrino del jefe de plaza de aquí de Morelia, fueron enfrentamientos, persecuciones, muchas cosas. Entonces aquí las amenazas son constantes, del que se siente influyente, entonces es peligroso.” (1H 2022)

Dicha percepción de peligro constante en un entorno violento genera estrés y ansiedad (Azevedo, y otros 2021), puesto que los policías son conscientes de la posibilidad de que les ocurra un evento adverso, dado las actividades que desempeñan en las que pueden perder la vida y las amenazas que llegan a recibir de la ciudadanía. Los policías conciben el peligro desde el hecho de que portar un arma ya es un riesgo implícito de que pueda ocurrir algún accidente con su manipulación, así como vestir un uniforme porque los hace fácilmente distinguibles para grupos delictivos:

“Creo que en cualquier momento y sin algún motivo, alguien puede quitarnos la vida, por el simple hecho de portar un uniforme, creo que es peligro constante.” (4M 2022)

Aunado a esto, la ocurrencia de eventos traumáticos, como las pérdidas de compañeros en el cumplimiento de su deber, son vistas como un recordatorio de la exposición constante al riesgo en sus actividades cotidianas (Gibbs, Ruiz y Klapper-Lehman 2014), en las que incluso no es necesario tener un enfrentamiento armado para perder la vida:

“Es mucho muy peligroso porque estamos en el mismo instante, entre riesgo e incidente, a lo mejor patrullando, a lo mejor atendiendo un reporte, una situación que se salga de fuera de lugar. Yo lo digo por las cuestiones en que me ha tocado vivir. Acaba de fallecer un compañero que, intentando atender un reporte de un robo en proceso, se electrocutó y murió. Entonces, sin necesidad de que

efectivamente sea un peligro con bandos o así, sino el hecho de que tú estés haciendo algo y que hay muchos peligros porque todo el tiempo estamos interviniendo, pues para evitar que los ciudadanos tengan conflictos y a veces no medimos las consecuencias o no somos tan cuidadosos, nos olvidamos de nosotros queriendo ayudar y a veces no es tan eficiente no ver nuestro sitio de intervención, el querer actuar de forma rápida sin antes pensar a lo mejor los riesgos que puede haber.” (6M 2022)

La sensación de peligro está influenciada por la incertidumbre con la que tienen que lidiar, al realizar actividades tan variadas y situaciones únicas. Asimismo, la mayoría de las veces desconocen a ciencia cierta las peculiaridades del reporte que van a atender, las reacciones de los involucrados en el momento de interacción o si es verdadera la razón que el ciudadano mencionó al levantar su reporte:

“cuando vamos a reportes de madrugada me quedo pensando y digo ‘bueno, o sea, nosotros vamos seguros de que hay un reporte, pero realmente, tan contaminada que está la sociedad, tanta maldad que hay, es fácil para cualquier persona que quiere emboscarnos reportar una violencia, reportar ciertas cosas’, uno llega seguro de que es una violencia, pero no sabes en realidad a lo que vas.” (7M 2022)

Bajo este contexto, el miedo es una emoción presente en los elementos policiales y propia de un entorno violento (Pavoni y Tulumello 2018). El 60% de las mujeres policías afirma haberlo sentido en algún momento, frente a un 55.56% de los hombres. Este sentimiento es expresado frente a la falta de material de protección para realizar su trabajo y durante reportes con personas violentas:

“cada vez que se realizan acciones, sobre todo en confrontaciones o forcejeos, peleas y todas esas cosas, claro que sí se genera miedo, adrenalina, muchas sensaciones, porque hay claves operativas como de ‘aproxímate, pero rapidísimo ahí porque está pasando esto’. Y pues ya vas, pues no sé, con todos tus sentidos, a todo lo que da y ya llegas y ves que, por ejemplo, el señor está golpeando las ventanas con un palo o haciendo esto y, o sea, tú piensas ‘¿y si me da el palazo a mí o un machete o una piedra o estas cosas?’ Sí, sí, uno siempre cuando sale de

su casa sabe que alguien lo espera de regreso y siempre vas a todos los reportes con el temor de ‘a lo mejor no voy regresar’ o si algo pasa en el trayecto o en el reporte.” (5H 2022)

Por un lado, también, existe miedo frente a interacciones que resultan conflictivas en las que los clientes no están satisfechos con el actuar policial y propician amenazas:

“Y cuando nos retiramos de algún reporte donde la atención no fue la que ellos esperaban porque nosotros tenemos protocolos que cumplir, la persona queda molesta y recibimos amenazas. A veces no sabemos ni de dónde sale la información, pero nos dicen ‘ya sé que vives en tal lado y que estás en tal área y que tu nombre es tal’.” (4M 2022)

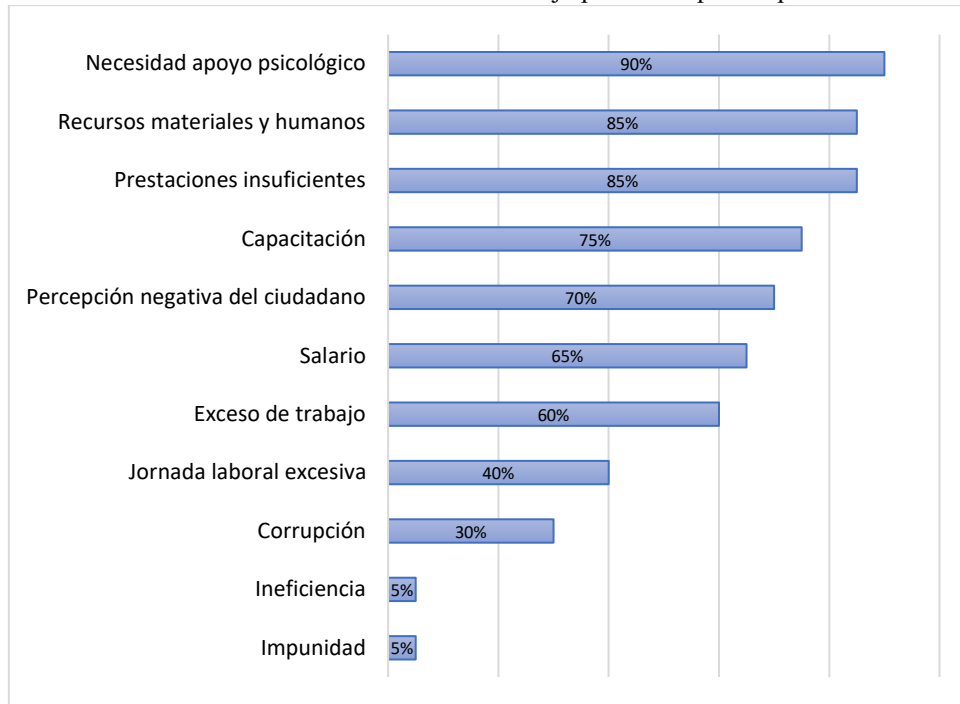
Por otro lado, el tipo de cliente con el que los policías tienen que interactuar influye en la detonación de esta sensación, por las posibles consecuencias negativas y peligro del encuentro, por ejemplo, frente a grupos del crimen organizado:

“nos ha tocado gente de la maña y que ni siquiera son como los describen. Porque cuando nos tocó a nosotros, decía ‘Ya nos mataron, ya’ y cuando nos bajaron de la unidad, las personas más amables que te puedas encontrar en el mundo ‘Hola, buenas noches, cómo están jóvenes’ y nosotros ‘Bien’, este ‘¿A dónde van?’, ‘pues a tal reporte’, pero te lo juro, literalmente y vulgarmente orinándonos en los calzones nosotros.” (4M 2022)

#### **4.2. Deficiencias institucionales**

Las condiciones de trabajo en un contexto de instituciones débiles percibidas por los policías están sintetizadas en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Condiciones de trabajo percibidas por los policías



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

En este sentido, los elementos policiales destacan la necesidad de recibir apoyo psicológico para lidiar con la carga emocional de los reportes que les toca atender:

“Algo que nos pegaba mucho así, estábamos platicando en la mañana, es un bebé que perdió la vida de 2 añitos y medio y, le digo, yo, a mí me tiene frustrada, creo que desde...eso pasó hace como 3 años. Creo que desde ahí tengo hasta como un cargo de conciencia. Le digo porque yo siento que pude haber hecho más por él. Nunca nadie, o al menos que yo recuerde de aquí de la institución ‘oigan ustedes que vivieron un hecho traumático’, porque fue traumático para nosotros, ‘atiéndanse o platíquenlo con un psicólogo’.” (4M 2022)

Pero también, consideran que sería útil el apoyo psicológico debido a eventos traumáticos relacionados con compañeros:

“Cuando cae un compañero en el cumplimiento de su deber, la verdad ¿por qué es difícil? ¿por qué es diferente ver a tu compañero? Porque es como su hermano. Porque con él convives, con el convivimos más que con familia. Entonces, el ver caer a un compañero es otra cosa. Actualmente yo creo que lo que se necesita es eso, que recibas un apoyo psicológico.” (7H 2022)

Algunos reconocen que dentro de la organización pueden solicitar este apoyo, pero expresan que no se sienten cómodos porque es el mismo personal que atiende a los ciudadanos y por lo tanto, son sus compañeros cotidianos:

“Aquí por ejemplo tenemos compañeros que son psicólogos y dan un seguimiento, pero hasta donde yo tengo entendido, una persona, un psicólogo no puede atender a una persona que conoce directamente. Entonces ahí es donde se crea cierta desconfianza de que lo que yo le cuento a esta persona, se va a divulgar, entonces mejor me lo guardo. Yo creo que debería existir otro lugar y que todos los oficiales tuvieran un proceso, porque cada quien lo lleva a su manera. Cuando una persona no está bien emocionalmente acarrea problemas, se acarrea muchos problemas en la calle y lamentablemente aquí no son errores de que ‘cometí un error, recibe una sanción administrativa’. Aquí son errores que te pueden costar la vida o que te pueden costar tu libertad.” (1H 2022)

Respecto a los recursos materiales y humanos, los policías manifiestan una escasez de insumos para el área médica:

“A mí me ha tocado ver a mis compañeros que a ellos les toca poner de su bolsa. No sé, las gasas, las vendas, el material para curar, la cinta. Y si ellos no...no se arman su botiquín o su poca, este, herramienta de trabajo a la hora que ellos llegan, si de por sí ya van muy limitado, si no llevan cosas, pues es como llegar a ver nada más. Pues sí. O sea, sí estás cortado, sí tienes una lesión, pero no traigo con que ayudarte ¿entonces?” (5H 2022)

Igualmente, en cuestiones equipo táctico, uniformes y patrullas identifican recursos limitados:

“Tenemos deficiencia de unidades, deficiencia de uniformes, yo que estoy en el área médica, todo mi equipo médico fue gasto mío. O sea, corrió por parte de mí, la corporación, esto no nos lo proporciona, entonces. Ese es un estrés como ahorita actualmente que nos cambiaron el modelo de uniforme, únicamente se nos dotó de 2 uniformes, entonces como que es un poquito más estresante el hecho de que llegas y sabes que lo tienes que lavar porque no puedes como



anteriormente, que ya se acumulaban 5 uniformes, que a lo mejor hasta en un extremo los podías lavar una vez en la semana y si no alcanzabas, pues un fin de semana, un día específico pasabas y los dejabas a la lavandería y tenías esa tranquilidad de que tenías cubiertos varios días para poder hacer otras actividades. Entonces, ahorita no, ahorita es como de que también es de ‘chin y si ya llegué tarde y no se me va a secar y el otro’. Lo otro es en las unidades. Que las unidades están en pésimas condiciones, que dices ‘hoy me toca manejar y la unidad, la verdad, no da una’ y sabes que al momento de que tú la agarras como chofer te responsabiliza. Y se ponchó una llanta, o sea al comandante o al mando, le vale si fue atendiendo un reporte, o si fue una negligencia tuya, o sea, tú la tienes que pagar.” (8M 2022)

A pesar de que algunos policías reconocen el esfuerzo que se ha hecho por brindarles cursos, señalan que aún les hacen falta capacitaciones y actualizaciones para poder realizar su trabajo de mejor manera dada la variedad de reportes que suelen atender:

“Considero que sí deberían de capacitarnos constantemente, porque pues uno siempre tiene que estar en constante aprendizaje, no se puede quedar así y entonces siempre hay que estar renovando. Me agradaría muchísimo que mínimo, o sea cada dos, tres meses nos estuvieran regalando más capacitaciones sobre todo, pues a lo mejor de cosas que yo llegara a ocupar para el trabajo. Por ejemplo, para nosotros intervención a casas o algo así para alguna situación de algún reporte para mí o algo así.” (1M 2022)

Adicionalmente, señalan que las capacitaciones que reciben no están bien planeadas y que incluso, les ocasionan mayor estrés:

“Actualmente Policía Morelia está haciendo cursos, está haciendo un diplomado. Pero lo que siento que no está bien es la manera en la que se les están aplicando a los elementos, porque es además de su jornada laboral. Entonces aunado a un estrés de ama de casa o, jefe de familia, es... es tu turno laboral y encima es cumplir con el curso, entonces es donde tú dices ‘ya llevo una organización porque sé que trabajo 12 horas al día’ [...] Tú sabes que ya te dijeron que chin es una semana, chin es de cuatro meses y dices, ‘Ay, me van a descontrolar mi

horario cuatro meses, una semana’, porque yo nada más tenía contemplados mis doce horas laborales y uno que otro día que tenga alguna cuestión, ante el Ministerio público, pero no una semana completa, no 3 meses completos donde ya me quitaron mis horarios que le pertenecían a mis hijos, a mi mamá, a mi esposo, a mi casa, a mis cosas personales... muchos compañeros están estudiando, entonces es otra carga al estudio. Y tener que meterte ahí esos cursos, o sea, yo siento que está como que mal dirigido.” (8M 2022)

Con relación a su salario, los elementos policiales consideran que por las horas invertidas es insuficiente:

“Por el tipo de horarios, por el tipo de trabajo que tenemos, el dinero así como lo recibimos, así nos toca gastarlo. Porque si sales desvelado, ejemplo, si usted sale a tomar un trago, si a usted le tocó un velorio, esas horas de desvelo al día siguiente se sienten fuertísimas y eso nosotros lo vivimos cada tercer día. Entonces llegas a casa y no haces de comer porque te la pasas reponiendo un poco de las horas de sueño. Entonces ya vienes y gastas dinero en comidas.” (1H 2022)

En cuestión de prestaciones laborales identifican varias carencias y mencionan que incluso han ido perdiendo apoyos en lugar de ganarlos. Afirman que antes les daban becas para sus hijos, despensas y un bono para la vivienda; este último es el que más preocupación les genera:

“Nunca te vas a poder hacer de tu casa, aquí no tienes Infonavit y cuándo el sueldo que ganas te va a dar para para hacer tu casa.” (1H 2022)

Aunado a estas limitantes, los elementos policiales perciben sus jornadas laborales como excesivas, frente a los turnos de 12 horas:

“En teoría todos los días trabajamos, todos los días, porque hoy entramos a las 7 de la mañana y salimos a las 7 de la noche y entramos mañana otra vez a las 7 de la noche y salimos a las 7 de la mañana y luego al otro día a las 7 la mañana, entonces el horario es muy pesado.” (7M 2022)

Del mismo modo, aseguran que en ocasiones tienen exceso de trabajo, sin pago de horas extra:

“Digamos que tenemos horario de entrada, más no de salida, porque tengo por ejemplo una puesta a disposición ante Fiscalía o el Ministerio público, es hasta que termine de hacer mi trabajo. Entonces me puede llevar este de mi, de mis horarios, que yo tenía considerados. Ah, no sé. 6 horas más, 12 horas más y sin paga extra, de mi descanso que yo tenía considerado pues ya no.” (1M 2022)

Además de trabajar bajo estas condiciones, los policías reconocen un contexto de ineficiencia, corrupción e impunidad, así como la existencia de una percepción negativa que el ciudadano tiene de ellos con la cual tienen que lidiar, generando una tensión constante entre ambos grupos y dificultando su trabajo:

“México es, vivimos en una forma en la que todas las personas o la mayoría de las personas se encuentran inconformes con la policía, por malas prácticas de los compañeros o hasta de uno mismo. Ya tienen un estereotipo muy marcado de lo que es un policía, alguien que es un ratero, alguien que es un abusivo, alguien que es un prepotente, alguien que cosas así y el romper con esos estigmas o paradigmas que tienen las personas es para mí, ha sido de lo más un poco más complicado.” (5H 2022)

Es en este contexto en el que los policías tienen que desarrollar su trabajo, lo cual genera que los elementos estén en constante estrés. El 90% de las policías entrevistadas expresó sentir estrés, frente al 60% de los hombres.

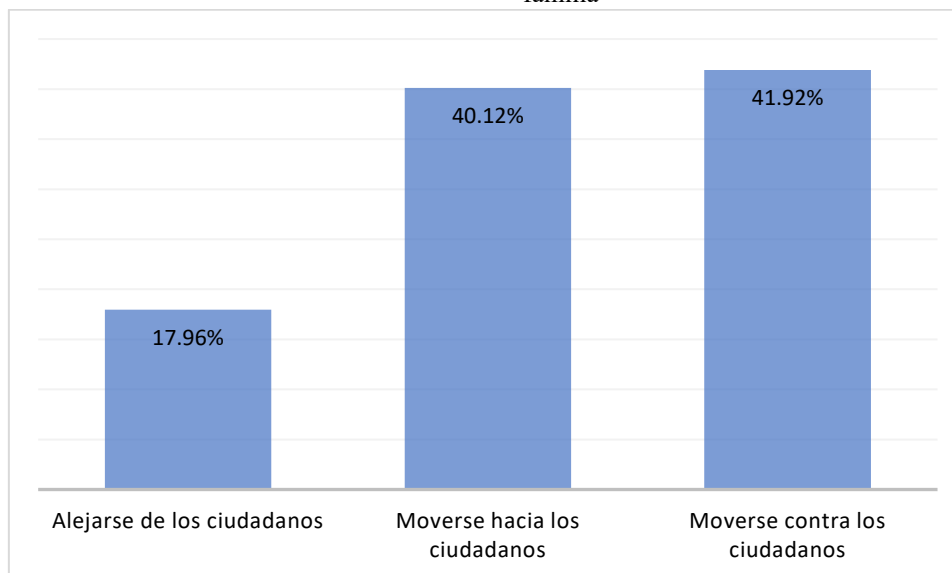
#### **4.3. Mecanismos de afrontamiento**

De acuerdo con el marco propuesto por Tummars y otros (2015) los mecanismos de afrontamiento pueden dividirse como conductuales y cognitivos, durante y fuera de la interacción con los ciudadanos. El *coping* conductual está relacionado con tomar o ejecutar acciones, mientras que el *coping* cognitivo tiene que ver con estrategias mentales y procesos internos de la persona (Skinner, y otros 2003). En este sentido, se encontró evidencia del uso de estas cuatro tipologías en la Policía de Morelia.

#### 4.3.1. Coping conductual durante la interacción con los ciudadanos

Los mecanismos de afrontamiento conductuales durante la interacción con los ciudadanos pueden clasificarse en tres grandes familias: alejarse de los ciudadanos, moverse hacia los ciudadanos y moverse en contra de los ciudadanos (Tummers, y otros 2015). De acuerdo con dichas categorías la distribución del uso reportado por los entrevistados es la siguiente:

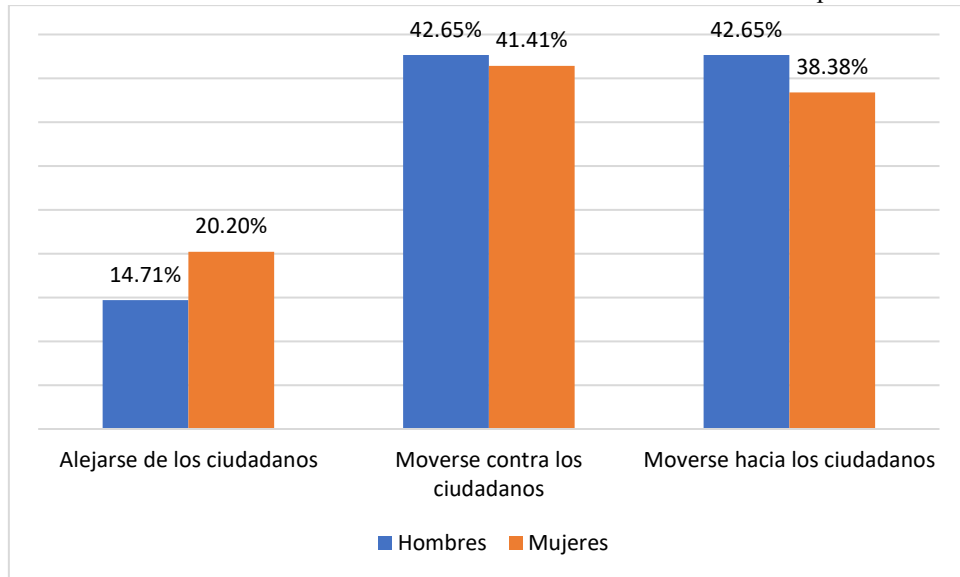
Gráfico 4. Mecanismos de afrontamiento conductuales durante la interacción con los ciudadanos por familia



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

En el gráfico anterior es posible observar que la familia de mecanismos de afrontamiento más utilizada por los policías es moverse en contra los ciudadanos, seguida de moverse hacia los ciudadanos. En cambio, la menos común es alejarse de los ciudadanos. Ahora bien, ¿este uso varía según el policía sea hombre o mujer? Las estrategias más implementadas por los hombres son las que están ubicadas en la familia moverse hacia los ciudadanos y moverse contra los ciudadanos. Para las mujeres la familia moverse contra los ciudadanos es la más común, como se expresa en el siguiente gráfico:

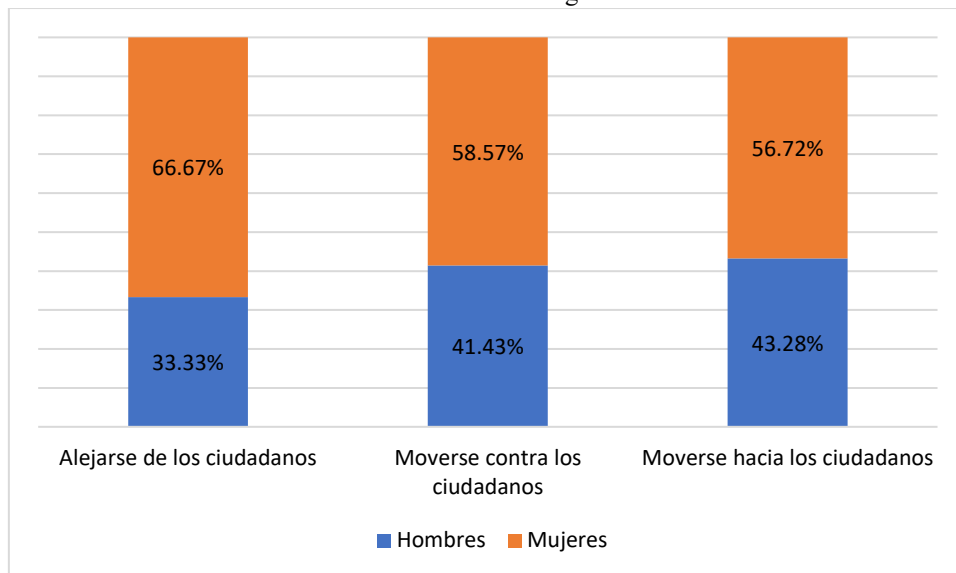
Gráfico 5. Mecanismos de afrontamiento conductuales durante interacción por familia según sexo



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

De acuerdo con cada familia, su distribución por sexo es la siguiente:

Gráfico 6. Distribución de los mecanismos de afrontamiento conductuales durante interacción por familia según sexo



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

Resulta interesante que más del 66% de las menciones sobre mecanismos de afrontamiento pertenecientes a la familia de alejarse de los ciudadanos fueron hechas por mujeres.

#### 4.3.1.1. Alejarse de los ciudadanos

Esta familia está orientada a los comportamientos en los que se evitan interacciones significativas con los ciudadanos. En ese sentido, la rutinización es entendida como una forma estándar de tratar con los ciudadanos (Tummers, y otros 2015). Si bien, los policías realizan diversas actividades dentro de su jornada laboral y cada caso es único, cuentan con rutinas basadas en los diversos protocolos de actuación que definen los procedimientos a seguir:

“Tenemos protocolos de actuación, tenemos protocolos de detención, casi casi que para todo hay un protocolo de actuación, que nos sirven para saber qué hacer durante los reportes. Si es un robo de tal manera, si es una violencia de esta otra.”  
(8H 2022)

Otra forma que los BNC utilizan para alejarse es culpar a los ciudadanos, puesto que de esta forma lo responsabilizan de su situación, distanciándose del mismo. Además, “si el cliente tiene la culpa, los burócratas a nivel de calle están blindados de tener que enfrentar sus propios fracasos o los fracasos de las agencias para las que trabajan” (Lipsky 2010, 153). Al respecto un policía comenta:

“Es una ruedita difícil de romper la violencia familiar, sí, siempre se les da la misma asesoría: ‘Mira tienes que ir a presentar esto..., alejarte, busca apoyo, busca a tu familiar’. Y hay veces que seguimos, volvemos a ver la misma situación. Entonces pues sí llega un momento en el que dices ‘no entiende, hasta que la maten, esta mujer no reacciona’.” (2H 2022)

Adicionalmente, para lidiar con el estrés propio de su trabajo dentro del servicio público, los policías se alejan literalmente durante la interacción con el ciudadano. Esto ocurre cuando los elementos policiales se ven superados en número:

“Nos tocó un tema en la tenencia de Capula, era un conflicto de un ejido, también llegamos, atendimos, se les dio la asesoría jurídica a ambas partes y estábamos ahí. Cuando hicimos ya como que ya se habían tranquilizado las dos partes, pero llegaron unas personas armadas, pues obviamente no eran ministeriales, porque pues digo, no...no se identificaron ni nada y ellos nos dicen ‘¿No pudieron solucionar nada?’, yo todavía, de manera cordial le dije ‘no, y la verdad es que es un tema difícil, donde ya tiene que intervenir un abogado’, le digo, ‘ya que

ambos tienen...los dos tienen comprobantes de la propiedad. Yo no soy quién para determinar quién es el propietario auténtico, pero será un abogado que se encargue de determinar la autenticidad de la propiedad'. Nosotros ya que vimos que se pusieron como agresivos, le dije a la compañera 'nosotros, creo que somos dos, ellos son un buen, vámonos'. Más vale aquí corrió que aquí quedó." (4M 2022)

Otro motivo por el que los policías actúan alejándose es cuando están envueltos en una interacción con el crimen organizado:

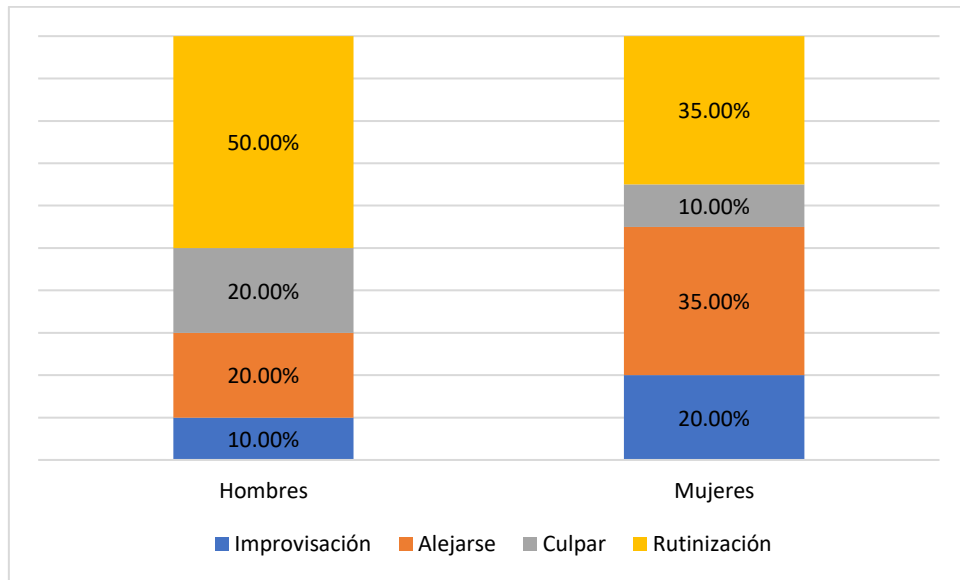
"Pues no me siento seguro por todo lo del cártel de Jalisco y todo eso que entró ahorita. Bueno, si no te metes con ellos...Sí se identifican pues porque sí nos ha tocado que llegamos a parar y se identificaban: 'pues yo soy el cártel de Jalisco, y pues deja le hablo a mi jefe'. 'Ah, no, está bien'. Y ya los dejábamos ir. Como que eso de la delincuencia es lo que me hace no actuar." (9M 2022)

Desde otra perspectiva, dada la diferencia y peculiaridad de cada uno de los reportes atendidos por los policías, la improvisación es una manera de afrontamiento:

"No somos un robot programado, o sea, sí, en la Academia te enseñan protocolos, te enseñan cómo actuar, te enseñan cómo reaccionar, tratan de enseñarte un control sobre ti, sobre tus emociones... pero no es lo mismo que te digan, o sea, 'si estás en una balacera, tienes que hacer esto', pero ya el momento en el que estás en la balacera, no solamente estás en la balacera, o sea tienes al compañero tirado a un lado de ti sangrando, que a él sí le dieron, tienes al otro que ya te está diciendo que el otro ya está sin vida, que ya...entonces son cosas que sí me enseñaron, a controlar el estar escuchando balazos, pero no el estar viendo a un compañero o el estar acá o el saber que a mí ya se me acabaron los cartuchos. Entonces pues actúas o confrontas la cosa a cómo se presenta en ese momento. O sea, no es como que diga, 'Ay, pues, soy bien chingona, me escondo y esto y lo otro', realmente no, o sea, realmente tratas de solucionar con los medios que tienes al alcance en el momento." (8M 2022)

De la familia alejarse de los ciudadanos, en proporción, los hombres rutinizan y culpan más que las mujeres, mientras que las mujeres se alejan e improvisan más que los hombres:

Gráfico 7. Distribución de la familia alejarse de los ciudadanos según sexo



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

#### 4.3.1.2. Moverse hacia los ciudadanos

La familia moverse hacia los ciudadanos implica hacer ajustes en pro del cliente, beneficiándolo.

Para ello, los BNC pueden doblar las reglas (Tummers, y otros 2015) si el caso lo amerita:

“Mira ya que abordamos a la persona, se ve cuando una persona miente o cuando no, o sea, eso es así como que lo vas desarrollando y no sé, por ejemplo, si es a lo mejor una persona, algún turista, o sea, se checa que la placa, no es de aquí. Y dice ‘sabe que, no conocía, ahora sí que la dirección de las calles, el sentido’. Por ejemplo, ahí podemos dejarlo en llamado de atención. O, por ejemplo, se suscitan mucho en el centro: ‘Yo desconocía que, pues aquí no se podía estacionar’, ahí cero tolerancia, pero si es turista y dice ‘es que desconocía que no me podía estacionar aquí’. Bueno, pues uno puede llegar uno a dejar pasar y ser solo un apercibimiento.” (1M 2022)

También pueden romper las reglas, sobre todo cuando estas están en conflicto con lo que requiere el ciudadano o los valores del BNC (Tummers, y otros 2015). Por ejemplo, un policía comenta lo siguiente:

“Se realizan excepciones malamente por brindarles la ayuda, porque la ley y la forma de actuar de los policías indica que ningún ciudadano o ninguna persona



civil puede estar arriba de una patrulla si no es porque está detenida. Entonces nosotros les brindamos el traslado, por ejemplo al hospital. De que va un familiar en la ambulancia, por ejemplo, y nosotros llevamos al familiar y pues son cosas que no se deberían de hacer, pero las hacemos para ayudar a las personas.” (5H 2022)

Otro mecanismo de afrontamiento es priorizar. Para ello, los trabajadores de primera línea realizan una evaluación de los ciudadanos, puesto que no pueden brindarles a todos el servicio o ayudarlos óptimamente, frente a la escasez de recursos y tiempo en momentos de exceso de trabajo (Tummers, y otros 2015). Para los policías, el principal criterio para priorizar un reporte sobre otro es el riesgo de la pérdida de la vida del ciudadano:

“sí nos toca priorizar, el que tenga como más relevancia, el que sea como más expuesto, pues. Por ejemplo, si hay una situación de que está escuchando música a muy alto volumen, un reporte de ese tipo, y un reporte de que están realizando detonaciones de arma de fuego ¿por cuál me voy? En el que peligra la vida.” (1M 2022)

También, los BNC pueden usar recursos personales, ya sea tiempo, esfuerzo o dinero, tratando de ayudar a los ciudadanos, yendo más allá de lo que les correspondería por su puesto de trabajo (Tummers, y otros 2015). En esta línea, los policías suelen proporcionar alimentos, ropa y dinero para transportación terrestre:

“Nos ha tocado mandar a muchas personas a sus ciudades de origen, femeninas en su mayoría o violentadas, y pues la institución como tal lo único que hace es decirte que vayas y que consigas un descuento a la central camionera. Dependiendo de quién esté, nos dan el 20, es muy raro cuando nos dan el 50, pero la institución no sabe del otro 50; entonces, si estás con un grupo que a lo mejor sea empático contigo, y que digan ‘va, nos cooperamos’, lo haces, pero me ha tocado muchas ocasiones que no, que muchas veces hasta juzgan ‘ay vas de pendeja a ponerle’, pues sí, que se vaya. Dicen ‘Ay, la vas a ver aquí como a la semana, otra vez con la persona’, será decisión de ella, por mí no va a quedar.” (4M 2022)

Igualmente, otro mecanismo de *coping* utilizado por los elementos policiales es la división de labores por género, sobre todo, por cuestiones estratégicas que faciliten su trabajo y protejan al ciudadano, por ejemplo, una policía mujer comenta:

“Cuando hay víctimas que son mujeres, hay que darles...generarles un poco más la confianza nosotros y nos acercamos más que los hombres, porque si en el momento la víctima está viendo al agresor y la figura del agresor, el sexo del agresor y, llega un compañero y probablemente pueda que tenga un impacto con ella o no quiera el apoyo y entonces si viene una mujer de su mismo sexo la podemos tranquilizar.” (2M 2022)

Asimismo, la división del trabajo por género es una forma de afrontamiento que tiene la intención de prevenir situaciones no deseadas, que pueden generar un problema al ciudadano, como acoso o tocamientos indebidos por parte de los policías hombres:

“Si se va a cubrir un servicio de un estadio, pues, un evento social, grande como el estadio Morelos ¿qué es lo que te dicen? ‘Pues hazme células de 8 hombres y dos mujeres’ ¿por qué? Porque sabes que, en su mayoría, los participantes, los ciudadanos que van a estar ahí, pues son hombres y que se pueden poner agresivos, pero que tienes que tener tu respaldo de tus elementos mujeres, porque si llega a haber una mujer agresiva nuestros compañeros no la pueden someter, porque no falta donde volteen o manipulen esta información de que la tocaron de más, de que abusaron de ella, de que ellos no deberían de haberla revisado.” (8M 2022)

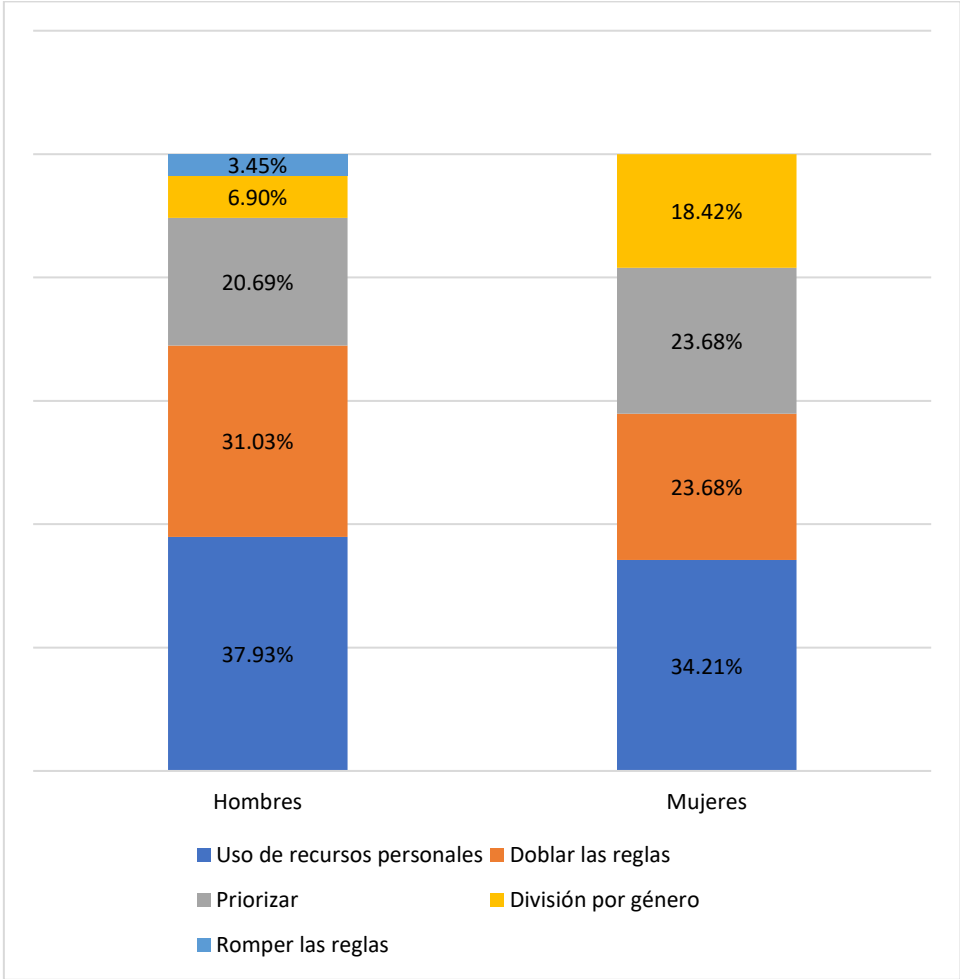
Similarmente, cuando los policías tratan de evitar violencia, como en las marchas feministas, utilizan la división de labores por género:

“Para las marchas feministas a la vista deben estar más mujeres, pero siempre estamos respaldando alrededor. Venimos igual, solo que sí, al frente mujeres más que hombres. Por el motivo de que son marchas feministas, entonces para ellas es una agresión ver un hombre. En esa circunstancia sí, se trata de evitar más que nada que se exalten.” (2H 2022)

Para esta familia existen variaciones en las formas de lidiar con las tensiones de su trabajo por sexo. Si bien, tanto hombres como mujeres reconocen utilizar en mayor medida el

mecanismo de uso de recursos personales, las hombres tienden más doblar las reglas que las mujeres, mientras que las mujeres priorizan más que los hombres, como puede observarse en el siguiente gráfico:

Gráfico 8. Distribución de la familia moverse hacia los ciudadanos según sexo



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

4.3.1.3. Moverse en contra de los ciudadanos

Moverse en contra de los ciudadanos implica actuar en oposición a estos. Como resultado, el seguimiento rígido de las reglas es una estrategia de *coping* dentro de esta familia, dado que es una forma de controlar a los ciudadanos o de asegurar la producción de resultados (Tummers, y otros 2015). Para los policías, el seguimiento de protocolos es realizado tanto para protegerse a ellos mismos de posibles consecuencias legales al cumplir con su deber, como para evitar castigos internos por no seguir las reglas:

“Allá afuera mis compañeros sí son como de que no tienen tolerancia, porque es una indicación que se nos da. A veces los ciudadanos dicen ‘es que deberías de entender la situación’, pero ‘es que usted no me entiende a mí, si yo le doy permiso a mí me dejan 12 horas más en turno’.” (3M 2022)

Adicionalmente, siguen las reglas por temor a ser expuestos mediáticamente y las inconveniencias que esto implica para ellos, ante la facilidad de los ciudadanos para grabar con sus teléfonos celulares:

“Y a veces también con eso de que cualquier persona está grabando el mal actuar, y luego la gente dice ‘ese policía no sabe, ahí está el video’. Sí, entonces ya ahorita como que todos los compañeros siguen el protocolo.” (3H 2022)

Sin embargo, seguir las reglas rígidamente o no también está relacionado con la actitud que los policías perciben del ciudadano:

“Si la persona está con una actitud ‘influyente’, si se siente que muy pudiente, como va la infracción. Cuando la persona es atenta, te da una explicación lógica, es diferente. Yo veo que principalmente es la actitud, es cómo te hable, con respeto y porque también hay unos que te quieren engañar, o sea, es puras mentiras.” (6H 2022)

Otra estrategia de afrontamiento en los BNC es la agresión (Tummers, y otros 2015). Esta puede detonarse en varias situaciones. Por un lado, puede presentarse como una respuesta a las agresiones de los ciudadanos hacia su persona:

“Hay compañeros que no toleran nada. Porque hay, hay gente que te digo, ya cuando están por ejemplo en estado de ebriedad como que tienen otro comportamiento y a veces, a lo mejor, ellos se quieren agarrar y te empujan sin querer y los compañeros dicen que ya los están aventando y pues reaccionan.” (1M 2022)

Por otro lado, las agresiones pueden ser una reacción para defender a uno de los ciudadanos involucrados:

“Eran como las 2 de la madrugada. Era una joven, una señorita de 16 años. Sí, 16. Y nos dice que ella reportó porque el novio de su mamá la acosaba. Esos son casos muy fuertes, son casos que te dan mucho coraje. Discutí con la señora y de

hecho la aventé, porque estaba molestando a la joven. Yo agarré y así de ‘que la deje en paz’. Es su hija y no le creía, uno se molesta, o sea uno, así como que le da hasta coraje de esta señora, pero ella bien borracha. Pues un caso muy fuerte, mientras la señora estaba haciendo un trío con otros dos masculinos, el novio se quiso aprovechar de la joven. ‘Déjela, déjela’, pero es que hay ocasiones en que ya con las palabras no y hay que usar la fuerza y agarré y la aventé ‘le estoy diciendo que la deje’.” (3M 2022)

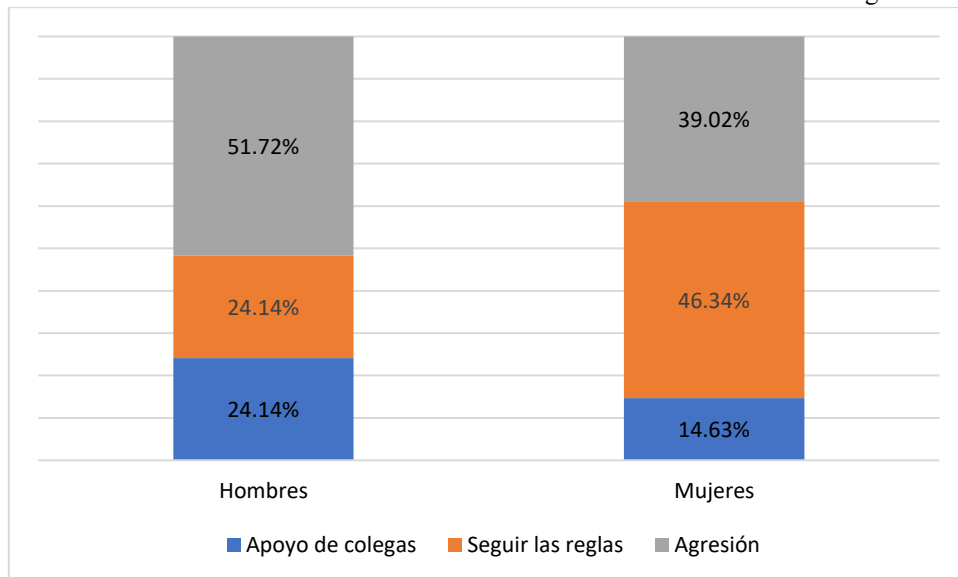
En este sentido, desde la entrada de la actual administración (septiembre 2021), en nueve meses han sido dados de baja 19 policías por uso excesivo de la fuerza, abuso de autoridad o deshonestidad (González 2022). Para prevenir esta situación, se ha dotado de 300 cámaras corporales de videovigilancia a los policías (H. Ayuntamiento de Morelia 2022).

En algunas interacciones, en las que los policías no tienen los conocimientos necesarios para atender el reporte o se ven superados en número, afrontan la situación pidiendo apoyo de colegas:

“Siempre lo que trato es de pedir apoyo, yo le decía a un compañero que, aunque parezca que la situación es tranquila, pero si tú notas que se te podría salir de control, aunque sean algo mínimo, mejor pedir apoyo. Y yo lo he comprobado que parecería a veces hasta tonto, porque cuando terminas el trabajo fue muy simple, pero es mejor salir y que pareciera ser simple porque éramos cuatro o cinco contra uno, a que de repente seamos dos contra uno y se te ponga tan complicado el asunto que te toque tomar una decisión repentina que termine mal.” (6H 2022)

Ahora bien, dentro de las dos estrategias de *coping* pertenecientes a la familia moverse contra los ciudadanos, las mujeres recurren en mayor medida al seguimiento de reglas, a diferencia de los hombres, que afrontan principalmente con agresión.

Gráfico 9. Distribución de la familia moverse contra los ciudadanos según sexo



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

#### 4.3.2. Coping cognitivo durante la interacción con los ciudadanos

Dentro de esta tipología de mecanismos de afrontamiento se halló evidencia de compasión y desapego del marco propuesto por Tummers y otros (2015), pero también emergió el autocontrol y paralizarse como formas de lidiar con las tensiones cotidianas durante la interacción con los ciudadanos. La compasión es “un proceso interpersonal que involucra el notar, sentir, dar sentido y actuar que alivia el sufrimiento de otra persona” (Dutton, Workman y Hardin 2014, 277). Los policías denotan esta estrategia, sobretodo, frente a grupos que consideran vulnerables, como ancianos, mujeres y niños:

“Aquí se da mucho lo que es la violencia familiar, por ejemplo, los niños cuando están como en estado de descuido. Sí, ahí sí. Sí, como madre y como persona y como oficial, creo que no podemos ser... no podemos ser así como que no está pasando nada cuando en realidad nos toca ver muchos niños con la omisión de cuidados. Y creo que para mí eso es un poquito de lo más difícil.” (2M 2022)

Por su parte, el desapego implica un sentimiento de distanciamiento de eventos estresantes para mantener un control emocional (Roger, Jarvis y Najarian 1993). Los policías perciben este desapego como una forma de lidiar con los reportes violentos y realizar su trabajo:

“A un muchacho vi cómo lo aventaron y corrí a tratar de ayudarlo, pero ya sabía que con el golpe y todo ya no, entonces simplemente, pues no. Ya murió, no sentí nada, a seguir el procedimiento.” (6H 2022)

Incluso, lograr un desapego es visto como una condición deseable a adquirir con la experiencia, para sobrellevar mejor el trabajo:

“A mí algo que me cuesta mucho personalmente es la atención psicológica. Me cuesta muchísimo porque aunque créeme que he ido a cursos y tengo una compañera psicóloga con la que convivo todo el día y que ella me dice ‘Ah, mira cuando llegues a un homicidio, un suicidio, trata de hacer el acompañamiento, no te metas más allá’, es bien difícil.” (4M 2022)

El autocontrol es una estrategia de afrontamiento que permite la regulación emocional, para expresarse adecuadamente y resolver problemas racionalmente (Skinner, y otros 2003). Para los policías tener este autocontrol es muy necesario frente a la relación conflictiva que suelen mantener con el ciudadano:

“Creo que uno debe tener la cabeza fría siempre en todas las situaciones. O sea, mentadas de madre siempre vamos a tener, es un hecho, y a nadie le va a gustar que le llares la atención aunque la estén regando. A nadie nos gusta, pero ahí es donde uno debe evaluar y decir ‘a esta persona si le sigo el juego, vamos a salir agredidos’.” (2H 2022)

Adicionalmente, los policías perciben que este autocontrol les permite realizar su trabajo de mejor manera:

“Saber controlar las emociones, porque normalmente ves a familias destrozadas cuando les arrebatan a sus seres queridos y tienes que controlarlos a ellos y a la vez, ser fuerte emocionalmente y mentalmente, de que estás viendo una persona postrada y la familia destrozada.” (3M 2022)

Sin embargo, los elementos policiales reconocen que mantener este autocontrol es complicado, frente a la exposición constante a situaciones no deseadas:

“Sí hay compañeros que no saben controlarse y lo que hacen cuando una persona se les viene es sacar todo. ¿Y qué hacen ahí? Pues descargan todo, pero con groserías, golpes, ¿por qué? porque son tantas cosas acumuladas, tantas veces

que nos han insultado y no han dicho nada, o sea, todo se acumula y en un momento en que se les preste la oportunidad o que la persona esté ahí, ahí va a sacar todo. Porque todos tenemos un límite, ¿no? Y si no lo sabes controlar pues ahí va a explotar.” (2H 2022)

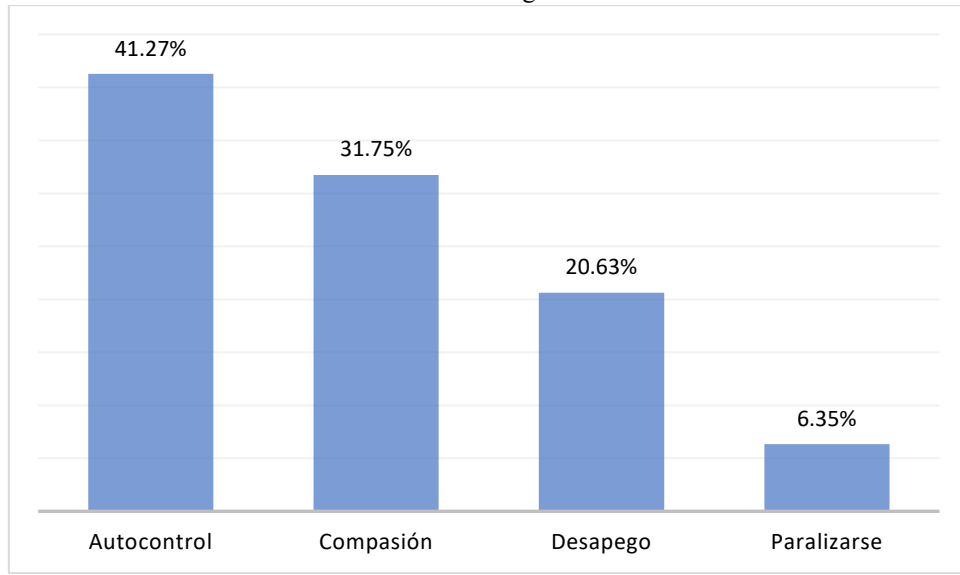
Paralizarse es una estrategia de afrontamiento centrada en la emoción, en la que se evita la situación estresante (Richaud de Minzi 2006). Dentro de los policías, esta llega a suceder en determinadas circunstancias percibidas como altamente riesgosas:

“Zona sur de Morelia, nos reportan personas armadas, bueno, dos camionetas con personas armadas. Llegamos al lugar y al estar de recorrido, tratando de localizar dichos vehículos, nos comienzan a rafaguear del otro lado de la barranca y rápido bajamos de las camionetas, lo primero que hicimos cubrirnos. En consecutivo, en cuestión de medio minuto, en lo que observamos, nos cubrimos y vimos de dónde venían los disparos exactamente. Ya que nos cubrimos y vimos de dónde vienen los disparos, nos comienzan a disparar de más cerca, todavía. Teníamos las detonaciones ¿qué te gusta? como 50-70 metros, a lo corto. Y pues te pasan muchas cosas por la mente, pero yo creo que todo depende de cómo actúas porque me tocó ver a una compañera que se bloqueó. Una compañera se está cubriendo en un portón, se bloqueó y pues por obvias razones veíamos cómo entraban y salían los balazos. Entonces lo que hicimos fue jalar a la compañera y pues la compañera en *shock* totalmente. Entonces no nada más es lo que vas a hacer tú, sino la integridad de los compañeros, cuidarlos, valorar la situación.” (1H 2022)

De acuerdo con los policías entrevistados, la distribución del uso de estas estrategias de afrontamiento es la que a continuación se muestra:



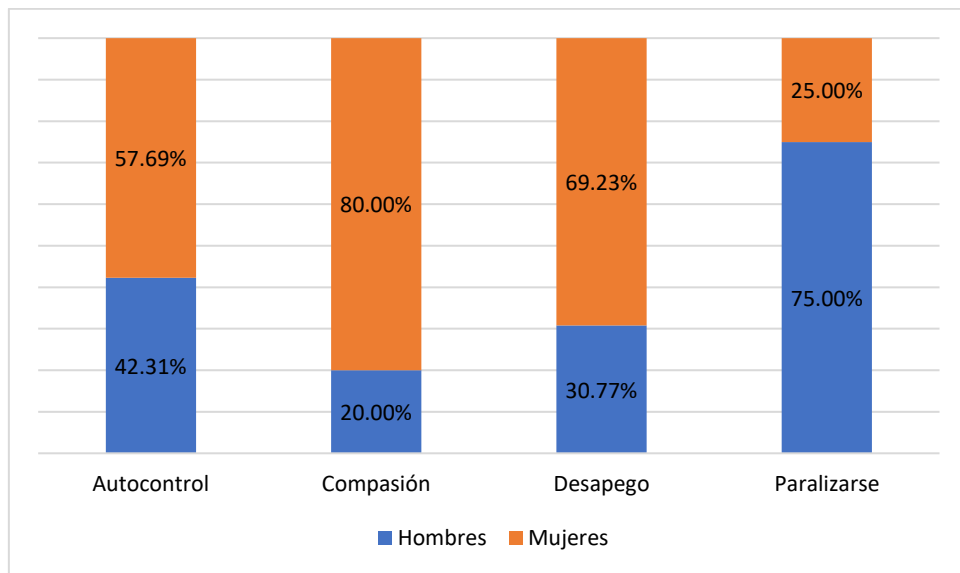
Gráfico 10. Mecanismos de afrontamiento cognitivos durante la interacción con el ciudadano



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

Aunque la estrategia de afrontamiento cognitivo durante la interacción con los ciudadanos más implementada es el autocontrol, llama la atención que la mayoría de las referencias a este tipo de mecanismos de afrontamiento son hechas por mujeres:

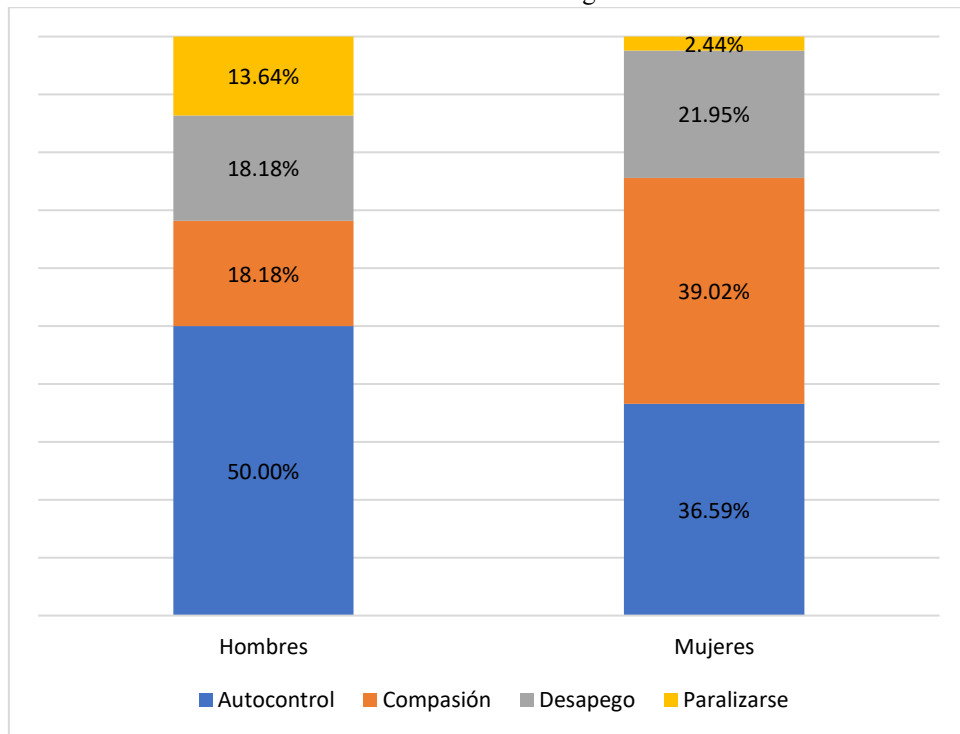
Gráfico 11. Mecanismos de afrontamiento cognitivos durante la interacción con el cliente según sexo



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

Desagregando las estrategias de afrontamiento cognitivas durante la interacción por género, es posible apreciar la siguiente distribución, que reafirma que las mujeres practican más la compasión y los hombres el autocontrol:

Gráfico 12. Distribución de mecanismos de afrontamiento cognitivos durante la interacción con el ciudadano según sexo



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

#### 4.3.3. *Coping conductual fuera de la interacción con los ciudadanos*

Tummers y otros (2015) señalan formas ejemplares de afrontamiento conductual fuera de la interacción con los ciudadanos, de las cuales se identificó el apoyo de colegas y abuso de sustancias por parte de los policías. Aunado a estos mecanismos, surgieron otros: alejarse por autopreservación, actividad física, actividad familiar, actividad espiritual, actividad cultural y apoyo psicológico.

Buscar el apoyo de colegas es muy útil para lidiar con ciertas situaciones que generan estrés o carga emocional (Gantiva, y otros 2010) por lo que los policías recurren a sus pares, creyendo que habrá empatía y comprensión del evento:

“La comunicación con los compañeros siento que es este la mejor manera de aprender a sobrellevarlo...el desahogo, porque el compañero es la persona que lo que le hables te va a entender, o sea, no es como que puedas llegar a desahogarte con tu mamá y decirle, ‘híjole, mamá, fíjate que pues fui a atender este reporte y pasó esto y así y así’, entonces, pues a lo mejor lo ve desde el punto de ‘pues sí, tú me estás platicando de una mujer que fue víctima de violencia y pues qué mal’, pero, o sea, si lo llegas a conversar con un compañero, y pues más uno

cercano que también estuvo en el reporte, es como que como que pues te entiende y decir, ‘y el grado en el que está golpeada’, ‘sí, no inventes y sí, no, esto, y sí, no, lo otro’. Entonces, el tener esa empatía de que vivimos lo mismo, como que los consejos mutuos, a base de experiencia nos los hacen sobrellevar, como que la facultad de resolución de los problemas de los compañeros te la transmiten.” (8M 2022)

El abuso de sustancias como alcohol, drogas, cigarro, sedantes, etc., es un mecanismo de afrontamiento que tiene la finalidad de ser paliativo (Van der Heijden, y otros 2022). Principalmente, los policías consumen bebidas energéticas y fuman recurrentemente:

“La mayoría, todos fuman, yo no, pero Volt sí tomaba mucho y ni sabía que estaba embarazada. La mayoría fuman y toman Volt. En el día y en la noche 2, 3, 4 se toman. Y, pues, fumar a cada rato.” (9M 2022).

Los elementos consumen estas sustancias para resistir los horarios y lidiar con el estrés y angustia laboral:

“Nosotros por lo regular, aquí te agarras de muchos malos vicios, lo nombramos así, no drogas, ejemplo que el cigarro, porque, ejemplo, sales de una situación donde te agarraste a golpes, te agarraste a balazos, tuviste una persona con arma, dices ‘ay, caray, hubiera hecho algo distinto y pues hubiera sido distinto la situación, pudieran estar llevándome a mi casa’. Entonces vas por un cigarro y te lo fumas y es cigarro tras cigarro.” (1H 2022)

Otra estrategia de afrontamiento utilizada por los BNC es alejarse por autopreservación, donde frente a la amenaza y el miedo, reaccionan decidiendo no hacer nada, dado que se sienten amenazados y con miedo (Lotta y Lima-Silva 2021). Consecuentemente, los policías buscan protegerse cuando perciben un reporte como riesgoso:

“Yo en lo personal, lo que hago es cuando veo que el reporte sí está un poquito más fuerte y que sí, que sí es real el peligro, inminente, que estoy muy cerca... pues digo, ‘deja pido apoyo’, porque soy policía, pero no soy súper héroe y pido apoyo y cuando llegue el apoyo entramos todos.” (8H 2022)

Este mecanismo es común frente a incidentes relacionados con el crimen organizado:

“En esa esa casa ya está fichada, como que venden droga, también, por esa razón no, no hicimos nada porque pues sabemos a lo que íbamos a ir. Si nos paramos, ya sabemos lo que nos esperaba. Y pues no.” (3M 2022)

Pero también, alejarse por autopreservación es frecuente previamente a la atención de reportes donde perciben que tienen una desventaja en número:

“Pues aquí se da mucho la riña. Cuando, por ejemplo llegamos y vemos que son muchas personas, lo que hacemos es alejarnos, este retirarnos un poco de lugar mientras llega el apoyo, porque también como oficiales no podemos hacerlo todo.” (2M 2022)

Incluso, esta estrategia de alejamiento los lleva a pensar en renunciar a su trabajo frente a los riesgos que implica:

“Sí, muchas veces he pensado en renunciar. No tengo la necesidad de, aunque gane poco, lo que sea, pero no veo el fin de este trabajo, aquí nomás tienes seguras dos cosas: o que te maten o que te metan a la cárcel, es la mentalidad que traemos todos, al oficial que le pregunté casi todos traemos esa mentalidad.” (1H 2022)

Otras formas de afrontamiento usadas por los policías están vinculadas a contar con un apoyo psicológico formal y a realizar actividades físicas como practicar un deporte, tomar clases de baile y realizar ejercicio:

“Me gusta hacer ejercicio también por lo mismo. Mantener mi mente ocupada fuera de aquí. Yo saliendo de aquí, yo trato de no hablar, no ver, no estar en la Policía. Me voy al gimnasio.” (2H 2022)

También, los policías lidan con el estrés mediante actividades culturales, como ir al cine, y familiares:

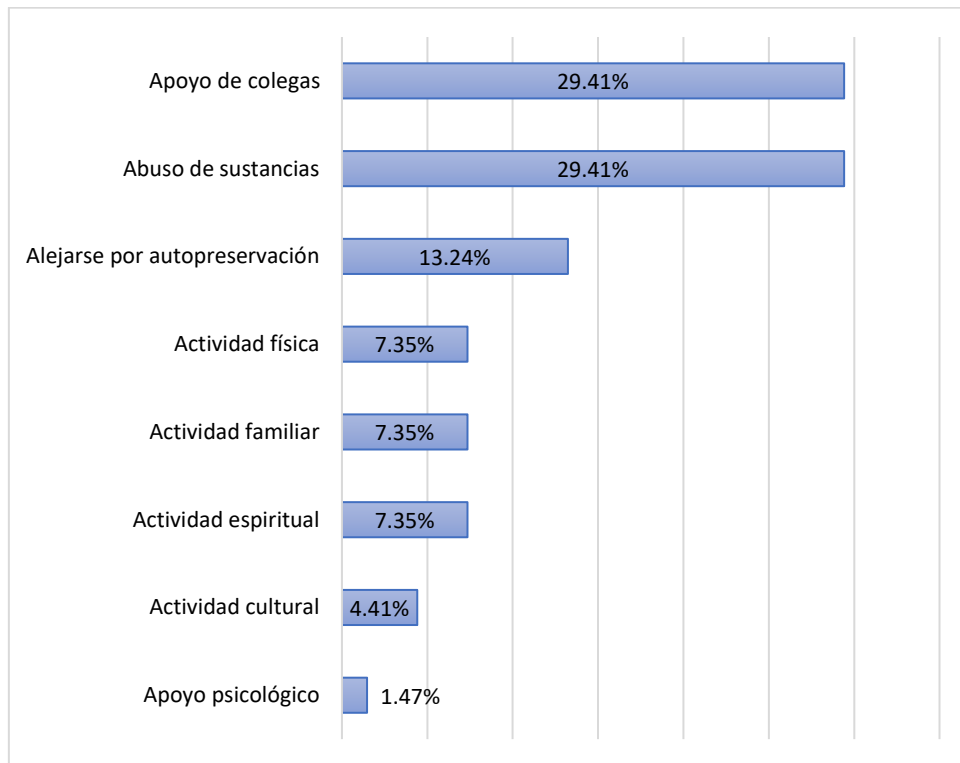
“Se refugian en la familia la mayoría. Buscan la manera de olvidar un poco de trabajo y cosas que no tenía nada que ver con la policía. Salir con ellos, disfrutar un poco.” (2H 2022)

Igualmente, las actividades espirituales son una manera de afrontar las tensiones de su día a día:

“Soy creyente, yo creo en Dios y eso. Cuando yo estoy fuera de mi servicio o inclusive dentro, a veces hago alguna oración, creo que eso me ayuda mucho. El saber que está él cuidándome.” (10H 2022)

Los mecanismos de afrontamiento conductual fuera de la interacción con los ciudadanos más utilizados por los policías son el apoyo de colegas y el abuso de sustancias, lo cual está expresado en el siguiente gráfico:

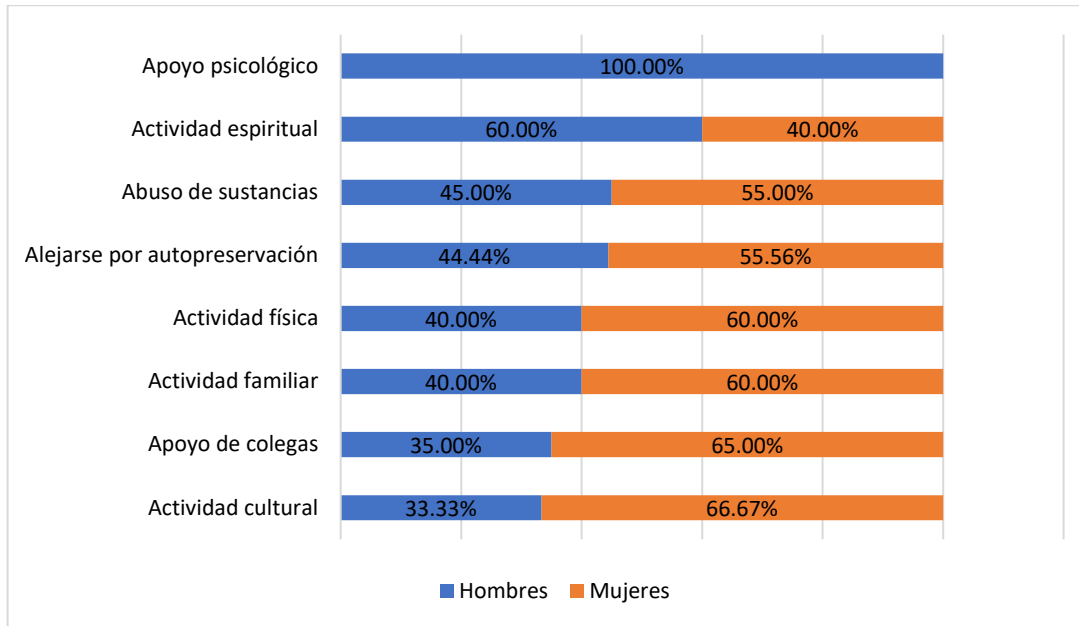
Gráfico 13. Mecanismos de afrontamiento conductual fuera de la interacción con el ciudadano



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

Con relación a la distribución de las menciones de cada mecanismo de afrontamiento por sexo, se obtienen los siguientes resultados:

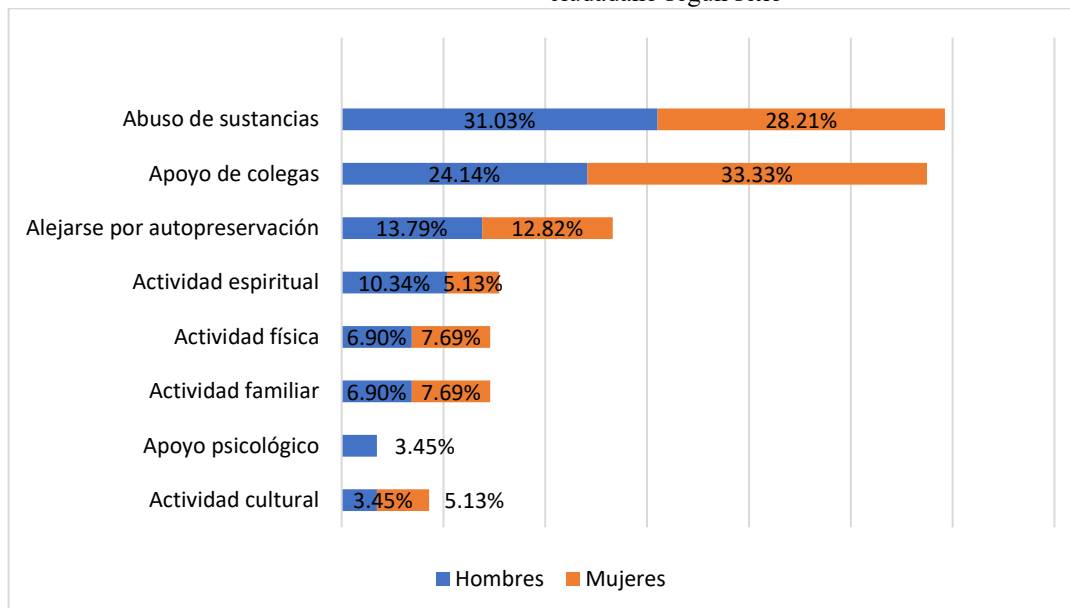
Gráfico 14. Mecanismos de afrontamiento conductual fuera de la interacción con el ciudadano según sexo



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

Ahora bien, de acuerdo con el género, para los policías hombres el abuso de sustancias es la principal forma de afrontamiento, mientras que para las policías mujer es el apoyo de colegas, lo que es apreciado en el gráfico que a continuación se muestra:

Gráfico 15. Distribución de mecanismos de afrontamiento conductuales fuera de la interacción con el ciudadano según sexo



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

#### 4.3.4. *Coping cognitivo fuera de la interacción con los ciudadanos*

Para esta tipología de mecanismos se encontró una forma de afrontamiento de reestructuración cognitiva del marco propuesto por Tummers y otros (2015). Adicionalmente, en el actuar policial se identificaron mecanismos extra: actitud positiva, expectativa de cambio, expectativa de crecimiento, motivación y sentido del trabajo.

La reestructuración cognitiva son los esfuerzos activos por cambiar la visión de una situación estresante, por otra más positiva (Skinner, y otros 2003). En esta línea, los elementos policiales suelen utilizarla para aminorar la sensación de peligro de su trabajo:

“Como que tiene su parte peligrosa, pero siento que la vida es peligrosa en general. A lo mejor tenemos más posibilidades de estar en enfrenamiento, pero en cualquier momento a todos nos puede pasar. Yo tengo una tienda y me decían ‘así quédate porque aquí no te pasa nada, y allá pues vas a estar en riesgo’ y después de tiempo me enteré que a un señor de una tienda lo mataron en su tienda. Entonces dije ‘es que realmente el día que te toca, te va a tocar’.” (6H 2022)

Igualmente, esta forma de afrontamiento es puesta en marcha para cambiar la percepción sobre algún ciudadano:

“Entonces para mí fue como que de mucho coraje. La maldije muchísimos días. Ya después dije ‘bueno, pues, sus razones tendría’.” (4M 2022)

Mantener una actitud positiva ayuda a aminorar el estrés de ciertas situaciones mediante pensamientos y emociones positivas (Naseem y Khalid 2010). Los policías cuentan con una actitud positiva alimentada por la satisfacción del deber cumplido y la vocación de servicio:

“Yo trato de adaptarme a los cambios que hay, positivamente trato de aprender, siempre. Tomar los cursos, tomarlos en serio, de aprender un poco más. De prepararme, tomar todo por el lado positivo que pueda llegar a tener.” (9H 2022)

La motivación está relacionada con el desempeño que tienen las personas en su trabajo, dado que permea en el compromiso, comportamiento y satisfacción laboral. Consecuentemente, incluye aquellos factores que detonan un esfuerzo en el trabajo (Chan, Leung y Liang 2018). Para los policías, una de las principales motivaciones es su familia:

“A mí me motiva mucho ser policía aquí en Morelia, porque mi familia es de aquí, entonces toda mi familia está aquí, en la medida de lo posible, que yo pueda

mantener la ciudad más tranquila, con menos rateros, con menos violencia, con más no sé, más presencia policial, quiere decir que mi familia tiene más porcentaje de estar seguro, de vivir bien, de que no les pase a ellos.” (5H 2022)

No obstante, el bienestar que les brinda la función pública que ejercen influye en su motivación:

“Pues yo creo que lo la mejor parte es cuando uno brinda ayuda, por ejemplo, como le digo a una mujer que es violentada y que trae dos hijos que tienen la misma situación y, que al final del día, tú los dejas en un lugar donde están seguros y al principio llegas al lugar o haces lo que tienes que hacer y los niños te tienen miedo. Están asustados porque pues un policía siempre representa algo así. Normalmente, bueno, los niños si es un poquito más de cariño de ellos hacia nosotros, pero normalmente en esa situación no, ellos están como asustados y no saben ni para donde hacerse. Y llegas tú así, y tratas de conforme tú vas estando en el momento, pues no sé hablar con ellos. Hacerlos sentir seguros les va cambiando un poco la la percepción que tienen y al final del reporte, digámoslo de esta manera, que tú ya lo dejas, no sé, con una sonrisa o con un adiós o tal, ves el rostro de agradecimiento de las personas. Y la satisfacción que ellos pudieron ver que no están solas.” (5H 2022)

Con relación al sentido del trabajo, esta forma de afrontamiento es definida como una percepción de valores que brindan propósito, identidad y coherencia laboral a la persona (Martínez y Jaimes-Osma 2012). Bajo este tenor, los elementos policiales identifican el sentido del trabajo mediante las reflexiones sobre las vivencias cotidianas:

“creo que el hecho de darles la atención a las personas, el orientarlas dónde pueden apoyarse, el informarlas de a lo mejor el hecho que aquí den atenciones psicológicas y que ellos no sepan, porque te dicen ‘es que necesito apoyo psicológico, pero no tengo dinero’, ‘no, no te preocupes, aquí es gratuita’, cuando este tipo de de de asesorías o que incluso cuando no tienen recursos los llevas en la unidad y les digas ‘no te preocupes, te voy a dejar, haz tu denuncia y cuando termines tú márcame, voy a regresar por ti y te voy a llevar a tu casa’. Esa



confianza con mucha gente que muchas veces no tienen nada de confianza con la policía y ya ven esa actitud y quedan super agradecidas.” (6M 2022)

De la misma forma, los policías encuentran un propósito en lo que hacen por el bienestar que genera en los clientes y la satisfacción:

“Todos los días me llevo lo mejor del día, la mejor acción que pude realizar. Este es mi alimento o mi aliciente para el día siguiente de nuevo a empezar con todo.” (5H 2022)

Ahora bien, las expectativas afectan la motivación, puesto que estas anticipaciones que las personas realizan sobre los efectos de sus comportamientos incentivan cierta conducta o no duarten la toma de decisiones (Chan, Leung y Liang 2018). En este aspecto, dentro de los policías existen dos tipos de expectativas sobre su trabajo: de cambio y de crecimiento profesional en la organización. Por un lado, el primer tipo hace referencia a la intención de abandonar la organización en algún momento, de dedicarse a otra actividad laboral, sobre todo por las cargas horarias y exposición al riesgo:

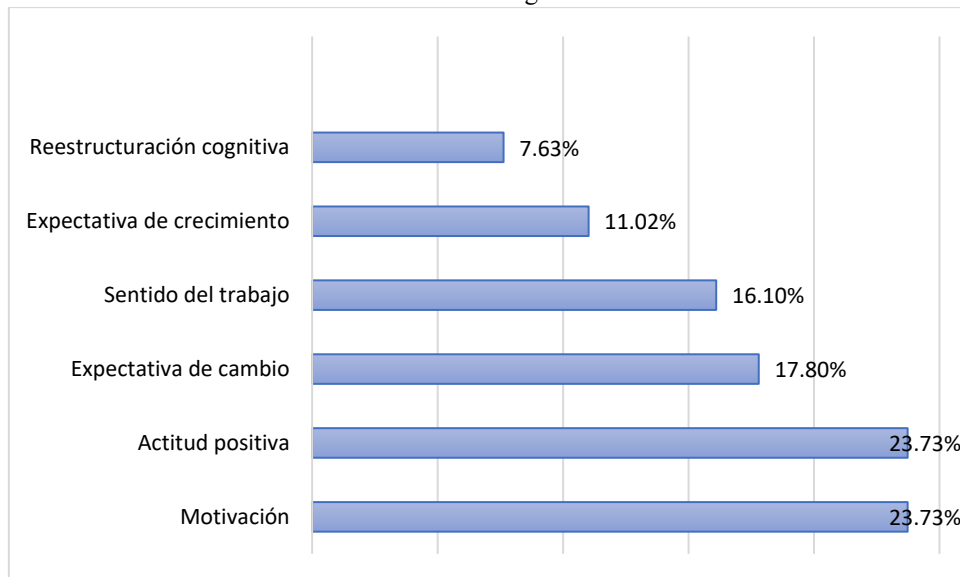
“Sí he pensado en renunciar. Por ejemplo, de mi amigo, su fallecimiento sí me pone a pensar, sí digo ‘no, qué estoy haciendo aquí, tengo que regresarme a otro trabajo mejor donde no se exponga mi vida’.” (10M 2022)

Por el otro lado, las expectativas de crecimiento tienen que ver con conseguir ascensos laborales mediante la obtención de grados:

“Me gustaría crecer, me gustaría conseguir alguna mejor posición aquí porque yo soy un policía, pues, raso, digámoslo de alguna manera, entonces el sueldo es el mínimo.” (5H 2022)

De manera general, las estrategias de afrontamiento cognitivo fuera de la interacción con el ciudadano presentan este comportamiento:

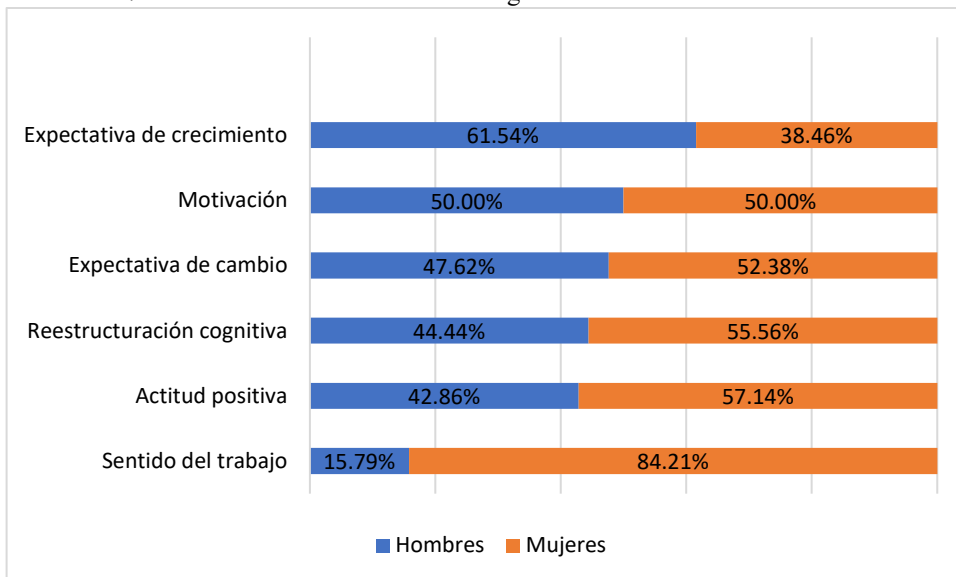
Gráfico 16. Mecanismos de afrontamiento cognitivo fuera de la interacción con el ciudadano



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

Si bien, la actitud positiva y la motivación son las formas más comunes de afrontamiento en esta categoría, respecto a la distribución de las menciones de cada mecanismo por sexo, se obtiene que las mujeres realizan la mayoría de las referencias al afrontamiento sobre el sentido del trabajo, en contraste a los hombres, cuya mayor mención es hacia la estrategia de expectativa de crecimiento:

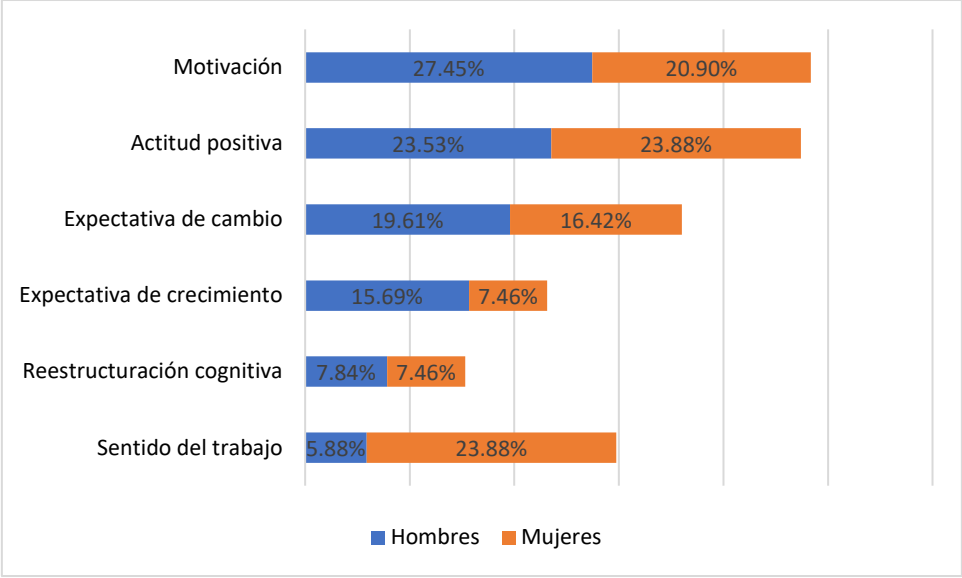
Gráfico 17. Mecanismos de afrontamiento cognitivo fuera de la interacción con el ciudadano según sexo



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

Partiendo de la distribución de las menciones de cada mecanismo de afrontamiento por sexo, es posible apreciar que las mujeres se inclinan por una actitud positiva y sentido del trabajo, a diferencia de los hombres que optan por la motivación, como se aprecia a continuación:

Gráfico 18. Distribución de mecanismos de afrontamiento cognitivo fuera de la interacción con el ciudadano según sexo



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

## 5. Conclusiones

Los burócratas a nivel de calle desempeñan una labor profesional que implica lidiar con situaciones estresantes constantemente, ante las características propias que distinguen su quehacer, como los recursos limitados y los clientes no voluntarios. Consecuentemente, utilizan diversos mecanismos de afrontamiento para responder a dichas circunstancias. Estas estrategias cognitivas y conductuales son puestas en marcha en un momento y contexto específico, por lo que la variación entre mecanismos es común al depender de diversos factores situacionales. En este sentido, los policías como BNC que desarrollan su actividad profesional en entornos violentos y con deficiencias institucionales, cuentan con diversas formas de afrontar las tensiones cotidianas resultantes de su trabajo.

A partir de la tipología de mecanismos de afrontamiento propuesta por Tummers y otros (2015), se encontraron estrategias para cada grupo y emergieron categorías adicionales a las propuestas por los autores. Dentro del *coping* conductual durante la interacción con los ciudadanos hubo presencia de las tres familias. Con relación a alejarse de los ciudadanos, los policías hombres rutinizan y culpan más que las mujeres, mientras que ellas se alejan e improvisan en mayor medida que los hombres. En la familia moverse hacia los ciudadanos, el mecanismo más implementado es el uso de recursos personales. Igualmente, dentro de esta categoría los hombres doblan más las reglas que las mujeres, mientras que las mujeres priorizan en mayor medida que los hombres. En lo correspondiente a las estrategias utilizadas para moverse en contra de los ciudadanos se aprecia una predominancia de las mujeres a seguir las reglas, en contraste con los hombres, que optan por la agresión. Al igual que en el estudio de Tummers, Bekkers, Vink y Musheno (2015), la familia de afrontamiento con mayor incidencia dentro de los oficiales de policía es moverse en contra de los clientes.

Para el *coping* cognitivo durante la interacción con los ciudadanos, las mujeres practican principalmente la compasión, a diferencia de los hombres que están inclinados hacia el autocontrol. En la tipología de *coping* conductual fuera de la interacción con el ciudadano destaca un mayor uso del abuso de sustancias por parte de los hombres, frente a solicitar apoyo de colegas por parte de las mujeres. En el *coping* cognitivo fuera de la interacción con los ciudadanos sobresale la motivación para los hombres, en contraste de la actitud positiva y sentido del trabajo para las mujeres. También, en esta tipología es importante notar que los hombres afrontan más con una expectativa de crecimiento profesional dentro de la organización; por el contrario, las mujeres tienden a una expectativa de cambio.

Los hallazgos anteriores recopilados mediante las entrevistas muestran que existe una diferenciación en el uso de mecanismos de afrontamiento por género, lo cual puede deberse a los roles que culturalmente se asocian a las mujeres en el contexto estudiado. Por ejemplo, socialmente, las mujeres tienden a expresar más sus emociones, lo que podría explicar por qué estas optan por la compasión, en contraste con los hombres, a quienes culturalmente se les exige no mostrar sus emociones, por lo que se orientan hacia el autocontrol. Históricamente, la policía como organización ha estado integrada principalmente por hombres, lo que implica retos adicionales para las mujeres, sobre todo, para aquellas que son madres y están encargadas del cuidado de sus hijos. En consecuencia, esto podría dar una pista sobre por qué las mujeres piensan más en expectativas de cambio que de crecimiento dentro de la organización.

El caso de la Policía de Morelia permite observar que las características propias de una región inhiben o incentivan el uso de ciertos mecanismos de afrontamiento. En este sentido, las emociones que genera un entorno violento como el miedo y la sensación de peligro constante inciden en el uso de estrategias como alejarse durante una interacción con ciudadanos, ante el riesgo de perder la vida, o incluso, retirarse antes de que el encuentro sea posible, cuando es un reporte sobre el crimen organizado. Si bien, Aaron (2000) reconoce que el ser policía implica constante peligro, en entornos violentos el riesgo es doble, ya que tanto las actividades a realizar que son parte del trabajo como el ambiente en donde este desarrolla, se convierten en una constante amenaza para el bienestar de los policías. Sin embargo, a diferencia de renunciar a su trabajo o negociar con violencia (Lotta y Lima-Silva 2021), los policías optan por alejarse y por pedir apoyo de compañeros para garantizar su autoconservación. En esta misma línea, las estrategias cognitivas como la motivación y el sentido del trabajo son útiles para seguir ejerciendo su profesión, pese a los retos.

A su vez, las deficiencias institucionales pueden exacerbar el estrés propio del trabajo, frente a capacitaciones o recursos materiales insuficientes, propiciando la implementación de mecanismos como la improvisación, donde los policías hacen lo que consideran oportuno frente al desconocimiento de los protocolos y utilizan sus propios recursos para cumplir con su deber. De la misma manera, el abuso de sustancias y el apoyo de colegas son mecanismos puestos en marcha para lidiar con las condiciones de trabajo precarias. Asimismo, ante la falta de estrategias organizacionales que los apoyen a manejar el estrés, los policías se inclinan por la realización de actividades físicas o de esparcimiento que los auxilien en el control de estos sentimientos.

Así, esta investigación muestra que un entorno violento y con deficiencias institucionales coloca cargas adicionales a las labores que tienen que desempeñar los burócratas a nivel de calle, a las cuales tienen que hacerle frente con los recursos intrínsecos y extrínsecos con los que cuentan. También, el presente trabajo da pie a nuevas líneas de investigación, que exploren la relación entre estrategias de afrontamiento y género, así como, el vínculo entre los mecanismos de afrontamiento cognitivos y conductuales, donde los primeros influyen en la acción que se toma en los segundos.

## Referencias

- Aaron, Jeffrey. «Stress and Coping in Police Officers.» *Police Quarterly* 3, n° 4 (2000): 438-450.
- Acquadro, Daniela, Massimo Zedda, y Antonella Varetto. «Organizational and Occupational Stressors, Their Consequences and Coping Strategies: A Questionnaire Survey among Italian Patrol Police Officers.» *International Journal of Environmental Research and Public Health* 15, n° 1 (2018): 1-12.
- Aguirre, Juan Pablo. «Ciudades violentas. Panorama internacional y desafíos para México.» *Mirada Legislativa* (Instituto Belisario Domínguez. Senado de la República), n° 218 (2022).
- Alfaro, Fátima. «Requiere la Policía Morelia 223 mdp para mejorar condiciones laborales.» *Quadratín Michoacán*, 4 de Enero de 2022.
- Azevedo, Silvia, Daniel Moraes, Ana Grillo, y Matthew Xerri. «Crime, violence and stress in the emergency services work: military police in southern Brazil.» *Public Money & Management*, 2021: 1-9.
- Bergman, Marcelo, y Hernán Flom. «Determinantes de la confianza en la policía: una comparación entre Argentina y México.» *Perfiles latinoamericanos* 20, n° 40 (2012): 97-122.
- Brinks, Daniel, Steven Levitsky, y Maria Murillo. *Understanding Institutional Weakness*. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.
- Campos, Sergio, y Rik Peteers. «Policy improvisation: How frontline workers cope with public service gaps in developing countries-The case of Mexico's Prospera program.» *Public Administration and Development*, 2021: 1-11.
- Carrión, Fernando. «Violencia urbana: un asunto de ciudad.» *EURE XXXIV*, n° 103 (2008): 111-130.
- Casado, María, y Lizzy Franco. «Salud, ira y estrategias de afrontamiento en agentes de policía.» *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía* 9, n° 1 (2010): 43-60.

Causa en común. *Jornadas laborales de la policía en México*. 2019.

—. *La situación de las policías en México 2018-2022*. 2022.

Chan, Isabelle, Mei-yung Leung, y Qi Liang. «The Roles of Motivation and Coping Behaviours in Managing Stress: Qualitative Interview Study of Hong Kong Expatriate Construction Professionals in Mainland China.» *International journal of environmental research and public health* 15, n° 3 (2018): 561.

Chudnovsky, Mariana, y Ana Reyes. «How Precarious Public Jobs Are Even More Precarious for Women: The Case of Mexican Police Forces.» *Latin American Research Review* 56, n° 3 (2021): 1-17.

Cohen, Nissim, y Uri Hertz. «Street-Level Bureaucrats' Social Value Orientation On and Off Duty.» *Public Administration Review* 80, n° 3 (2020): 442-453.

Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y Justicia Penal, A.C. *Ranking 2021 de las 50 ciudades más violentas del mundo*. 7 de Marzo de 2022. <http://www.seguridadjusticiaypaz.org.mx/sala-de-prensa/1603-ranking-2021-de-las-50-ciudades-mas-violentas-del-mundo>.

Davidovitz, Maayan, y Nissim Cohen. «Frontline social service as a battlefield: Insights from street-level bureaucrats' interactions with violent clients.» *Social Policy & Administration*, 2021: 1-14.

Dutton, Jane, Kristina Workman, y Ashley Hardin. «Compassion at Work.» *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1, n° 1 (2014): 277-304.

Gantiva, Carlos, Andrea Luna, Ana Dávila, y María Salgado. «Estrategias de afrontamiento en personas con ansiedad.» *Psychologia. Avances de la disciplina* 4, n° 1 (2010): 63-72.

Gibbs, Jennifer, James Ruiz, y Sarah Klapper-Lehman. «Police Officers Killed on Duty: Replicating and Extending a Unique Look at Officer Deaths.» *International Journal of Police Science & Management* 16, n° 4 (2014): 277-287.

González, Alejandro. *Policía de Morelia*. 26 de Mayo de 2022. <https://www.facebook.com/policiademorelia/videos/731308247884181/>.



- González-Morales, M. Gloria, Isabel Rodríguez, y José Peiró. «A Longitudinal Study of Coping and Gender in a Female-Dominated Occupation: Predicting Teachers' Burnout.» *Journal of Occupational Health Psychology* 15, n° 1 (2010): 29-44.
- H. Ayuntamiento de Morelia. «Policía Morelia, a la vanguardia en tecnología de cámaras corporales.» *H. Ayuntamiento de Morelia 2021-2024*, 7 de Mayo de 2022.
- Hathazy, Paul. «Enchanting bureaucracy: Symbolic violence and the (re)production of charismatic authority in a police apparatus.» *International Sociology* 27, n° 6 (2012): 745-767.
- Helmke, Gretchen, y Steven Levitsky. «Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda.» *Perspectives on Politics* 2, n° 4 (2004): 725-740.
- Hupe, Peter, y Aurélien Buffat. «A Public Service Gap: Capturing Contexts in a Comparative Approach of Street-Level Bureaucracy.» *Public Management Review* 16, n° 4 (2014): 548–569.
- INEGI. «Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana Primer Trimestre 2022.» *Comunicado de Prensa*, 19 de Abril de 2022.
- . «Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2021.» *INEGI*. 22 de Septiembre de 2021. <https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/2021/#Tabulados>.
- Instituto para la Seguridad y la Democracia. *Hallazgos sobre la aplicación de la herramienta de verificación del Sistema de Indicadores del Modelo Nacional de Policía y Justicia Cívica*. Informe final, México: SESNSP, 2021.
- Jilke, Sebastian, y Lars Tummers. «Which Clients are Deserving of Help? A Theoretical Model and Experimental Test.» *Journal of Public Administration Research and Theory* 28, n° 2 (2018): 226–238.
- Kapiszewski, Diana, Lauren MacLean, y Benjamin Read. *Field Research in Political Science: Practices and Principles*. New York: Cambridge University Press, 2015.

- Karadaghi, Goshan, y Chris Willott. «Doctors as the governing body of the Kurdish health system: exploring upward and downward accountability among physicians and its influence on the adoption of coping behaviours.» *Human Resources for Health* 13, n° 43 (2015): 1-8.
- Kroes, William, y Joseph Hurrell. *Job stress and the Police Officer: Identifying stress reduction techniques*. Cincinnati: NCJRS, 1975.
- Lazarus, Richard, y Susan Folkman. *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer, 1984.
- Leech, Beth. «Asking questions: techniques for semistructured interviews.» *Political Science & Politics* 35, n° 04 (2002): 665-668.
- Lipsky, Michael. *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation, 2010.
- Lotta, Gabriela, y Fernanda Lima-Silva. «Dealing with violence: Varied reactions from frontline workers acting in highly vulnerable territories.» *Environment and Planning C: Politics and Space*, 2021: 1-18.
- Martínez, Efrén, y Jesús Jaimes-Osma. «Validación de la prueba “Sentido del Trabajo” en población colombiana.» *Psicología desde el Caribe* 29, n° 1 (2012): 64-86.
- Maynard-Moody, Steven, y Michael Musheno. *Cops, Teachers, Counselors: Stories from the Front Lines of Public Service*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2003.
- Maynard-Moody, Steven, y Michael Musheno. «Playing the Rules’: Discretion in Social and Policy Context.» En *Understanding Street-Level Bureaucracy*, editado por Aurélien Buffat, Michael Hill y Peter Hupe, 169-185. Bristol: Policy Press, 2015.
- Maynard-Moody, Steven, y Michael Musheno. «State Agent or Citizen Agent: Two Narratives of Discretion.» *Journal of Public Administration Research and Theory* 10, n° 2 (2000): 329–358.
- Maynard-Moody, Steven, y Shannon Portillo. «Street-Level Bureaucracy Theory.» En *The Oxford Handbook of American Bureaucracy*, editado por Robert Durant, 1-30. Oxford Handbooks Online: Oxford University Press, 2010.

- Møller, Anne. «Deliberation and Deliberative Organizational Routines in Frontline Decision-Making.» *Journal of Public Administration Research and Theory* 31, n° 3 (2021): 471–488.
- Munck, Gerardo. «Tools for Qualitative Research.» En *Rethinking Social Inquiry*, de Henry Brady y David Collier, 105-122. Lanham: Rowman & Littlefield, 2004.
- Naseem, Zarghuna, y Ruhi Khalid. «Positive Thinking in Coping with Stress and Health outcomes: Literature Review.» *Journal of Research & Reflections in Education* 4, n° 1 (2010): 42-61.
- Organización Mundial de la Salud. *Informe mundial sobre la violencia y salud: resumen*. Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud para la Organización Mundial de la Salud, 2002.
- Pavoni, Andrea, y Simone Tulumello. «What is urban violence?» *Progress in Human Geography* 44, n° 1 (2018): 49-76.
- Richaud de Minzi, María Cristina. «Evaluación del afrontamiento en niños de 8 a 12 años.» *Revista Mexicana de Psicología* 23, n° 2 (2006): 193-201.
- Rodríguez, Solange, y Carina Scharagrodsky. *Afrontamiento al estrés en policías*. Buenos Aires: Facultad de Psicología, 2008.
- Roger, Derek, Glyn Jarvis, y Bahman Najarian. «Detachment and coping: The construction and validation of a new scale for measuring coping strategies.» *Personality and Individual Differences* 15, n° 6 (1993): 619–626 .
- Rothstein, Bo. «Corruption and Social Trust: Why the Fish Rots from the Head.» *Social Research: An International Quarterly* 80, n° 4 (2013): 1009-1032.
- Sánchez, Felipe, y Mónica Osorio. *Atlas de homicidios. México 2020*. México: MUCD, 2021.
- Schram, Sanford, Joe Soss, Richard Fording, y Linda Houser. «Deciding to discipline: Race, choice, and punishment at the frontlines of welfare reform.» *American Sociological Review* 74, n° 3 (2009): 398-422.

- Secretaría de Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo. «Acuerdo mediante el cual se abroga el Acuerdo de Creación del Órgano Desconcentrado Denominado "Policía de Morelia".» *Periódico Oficial*, 20 de Septiembre de 2019.
- . «Acuerdo por el que se crea el órgano desconcentrado denominado Policía de Morelia.» *Periódico Oficial del Gobierno constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo*, 25 de Diciembre de 2015.
- Skinner, Ellen, Edge Kathleen, Jeffrey Altman, y Hayley Sherwood. «Searching for the structure of coping: a review and critique of category systems for classifying ways of coping.» *Psychol Bull* 129, n° 2 (2003): 216-269.
- Spink, Peter, Gabriela Lotta, y Fernando Burgos. «Institutional vulnerability and trust in public agencies: Views from both sides of the street.» *Governance* 34, n° 4 (2021): 1057-1073.
- Tummers, Lars, Victor Bekkers, Evelien Vink, y Michael Musheno. «Coping during Public Service Delivery: A Conceptualization and Systematic Review of the Literature.» *Journal of Public Administration Research and Theory* 25, n° 4 (2015): 1099–1126.
- UNODC. *Estudio Mundial sobre el Homicidio. Resumen Ejecutivo*. Viena: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito , 2019.
- Van der Heijden, Heleen, y otros. «Impact of coping styles on substance use in persons with psychosis, siblings, and controls.» *Schizophrenia Research* 241 (2022): 102-109.
- Vargas, Robert. *Wounded city: violent turf wars in a Chicago barrio*. New York: Oxford University Press, 2016.
- Vieytes, Rut. *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Editorial De Las Ciencias, 2004.
- Yin, Robert. *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press, 2011.

## **Anexos**

### **Anexo A. Cuestionario de entrevista**

Hola, buenos días. Soy Paulina Guzmán, estudiante de la Maestría en Administración y Políticas Públicas del CIDE. Te agradezco por tu participación en esta entrevista que tiene el objetivo de recabar información para mi tesina, profundizando en las formas en que los policías lidian con las tensiones cotidianas de su trabajo. La información que me brindes será completamente anónima, dado que los fines del trabajo son meramente académicos.

Me gustaría saber si estás de acuerdo en que grabe la entrevista, para agilizar la comunicación y posteriormente transcribirla.

#### **Caracterización**

Nombre:

Sexo:

Edad:

Formación académica:

Cargo:

Número de años en la organización:

#### **Familiarización**

- a) ¿Cómo es un día de trabajo en tu vida?
  - a. ¿Cuáles son las principales actividades que realizas?
  - b. Número y tipo de casos que atiendes en un día
  - c. ¿Cómo suele ser el ciudadano promedio al que le brindas atención?
  - d. ¿cuáles son los principales retos que enfrentas como policía?
  - e. ¿Consideras que cuentas con lo necesario para realizar tu trabajo? ¿Por qué? ¿cómo podría mejorar?
  - f. ¿Cómo consideras que es la relación policía-ciudadano y por qué?

#### **Entorno violento**

- a) Dentro de tus funciones ¿hay actividades que prefieras realizar sobre otras? ¿Por qué?
- b) ¿Has sentido miedo al realizar tu trabajo? ¿En qué casos? ¿Qué has hecho?
  - a. ¿Consideras que tu trabajo es peligroso? ¿Por qué?
- c) ¿Has tenido estrés, ansiedad o angustia a causa de tu trabajo?
  - a. ¿A qué crees que se deba?
  - b. ¿Cómo lidias con estas sensaciones?
- d) ¿Qué haces frente a situaciones violentas en tu trabajo? ¿Y tus compañeros?
- e) ¿Qué es lo más difícil de ser policía?
- f) ¿Consideras que es necesario algún tipo de apoyo para lidiar con la carga emocional?
- g) ¿Te sientes seguro al ser policía en Morelia? ¿Por qué?

#### **Coping conductual durante interacción con cliente**

##### *Alejarse del cliente*

- a) ¿Cuentas con procedimientos formalizados para realizar tu trabajo?
  - a. ¿Cuáles son?
  - b. ¿Crees que son útiles?

- c. ¿Por qué?
- b) ¿Has llegado a pensar que el ciudadano tiene la culpa del tipo de atención que recibe de la policía?
  - a. ¿En cuáles casos?
  - b. ¿Tienes compañeros que han llegado a culpar al ciudadano de la situación en la que se encuentra (Por ejemplo, mujeres que sufren violencia familiar)?
- c) ¿Consideras que tienes exceso de trabajo?
  - a. Si sí, ¿esta situación te ha llevado a no darle la atención que te gustaría a un caso, a establecer estrategias de priorización u organización? ¿Cuáles?

*Moverse contra el cliente*

- a) ¿Alguna vez algún ciudadano te ha insultado o agredido mientras realizas tu trabajo?
  - a. ¿Qué has hecho ante esta situación?
  - b. ¿Has tenido conocimiento de compañeros que han llegado a agredir a los ciudadanos o a la inversa?
- b) ¿Siempre sigues las reglas (reglamentos, procedimientos establecidos) o llegas a realizar algunas excepciones si el caso lo amerita?

*Moverse hacia el cliente*

- a) ¿Qué has llegado a hacer para ayudar a los ciudadanos? ¿has tenido que ser flexible con alguna regla/poner recursos personales/darle prioridad a un caso?

**Coping cognitivo durante interacción con cliente**

- a) ¿Algunos casos te han despertado ciertos sentimientos o emociones? ¿Cuáles?
- b) ¿Cómo priorizas qué casos o a quién atender?

**Coping conductual fuera de interacción con cliente**

- a) Frente a un caso complicado o situación difícil ¿has solicitado apoyo de tus compañeros o de tu jefe? ¿Por qué?
  - a. ¿Cómo ha sido este proceso?
- b) ¿Has pensado en renunciar alguna vez? ¿Por qué?
  - a. ¿Has participado en alguna protesta laboral? ¿Por qué?
- c) ¿En alguna ocasión tú o algún compañero han consumido alguna sustancia para lidiar con su trabajo? ¿Cuál?

**Coping cognitivo fuera de interacción con cliente**

- a) ¿Cómo consideras que es tu actitud y tus expectativas hacia el trabajo?
  - a. ¿Le encuentras sentido a lo que debes hacer?
  - b. ¿Qué te motiva a seguir con tu trabajo?