

## INTERVENCIÓN EN CRISIS A CARGO DE LA POLICÍA.

### **MANUAL PARA PRÁCTICA E INVESTIGACIÓN.**

**Kart A. Slaikeu**

Pp. 251-266

Aunque a la policía se le conoce más por su responsabilidad en la lucha contra la delincuencia, sólo el 10 ó el 20% del tiempo de un Oficial o agente de policía, se emplea para identificar y aprehender criminales, o en otros aspectos de control del crimen. El restante 80 ó 90% del tiempo de los policías, se emplea en actividades del mantenimiento del orden, muchas de las cuales implican a la INTERVENCIÓN EN CRISIS. Algunas de estas actividades no relacionadas con lo criminal, llamadas conflictos sociales, son por ejemplo, las peleas familiares, las llamadas para ayudar a los ciudadanos perturbados mentalmente o intoxicados, a aquellos que intentan suicidarse, a las víctimas de accidentes, ataques, violaciones y otros agravios (Goldstein y otros, 1979; Reiss, 1971). El alto porcentaje del trabajo interpersonal de la policía es significativo, especialmente a la luz de estudios que revelan que sólo el 10% de la preparación de un policía abarca las relaciones humanas (Jacobs, 1976).

Los ciudadanos con frecuencia se vuelven hacia la policía cuando se enfrentan a situaciones muy desorganizantes y algunas veces, extravagantes. Wallace y Schreiber (1977) sugieren que las comunidades dependen en gran medida de la asistencia de la policía para las situaciones de crisis, por cuanto ésta puede recibir llamadas por teléfono a cualquier hora del día o de la noche, y además responde de manera rápida, está preparada para proveer asistencia en el lugar de los hechos, y tiene la capacidad para controlar situaciones que implican violencia. La mayor parte de los oficiales de policía, sin embargo, no reciben con beneplácito las llamadas de crisis. Un oficial lo planteó de modo sucinto: "Es una de las peores llamadas que se pueden recibir en una patrulla" (Wallace y Schreiber, 1977). Otro estableció: "Yo más bien encaro a un asaltante que una pelea familiar" (Hamilton, 1973).

De manera tradicional, ha habido resistencia al concepto de orientación como una parte de la función de la policía. Con frecuencia, la policía no considera los desórdenes familiares como un verdadero asunto de la policía, y aunque lo sienten así, los ciudadanos piden ayuda y existe una responsabilidad legal para responder a dichas llamadas (Burnett y otros, 1976). Las recompensas profesionales -ascensos, aumentos de salario, y así sucesivamente- se enlazan con las actividades criminales y no con las resoluciones de las crisis familiares (Mann, 1973). Al mismo tiempo, sin embargo, los estudios muestran que la policía de modo cotidiano acomete este tipo de situaciones de crisis, cada una potencialmente explosiva, imprevisible y con una gran amenaza para la seguridad personal (Hortzman, 1974). En cada caso, el oficial trabaja con recursos comunitarios limitados, y lo hace sobre una base de 24 horas al día, y con usuarios que, muchas veces, ni reconocen su necesidad de ayuda ni desean la asistencia de aquél.

Este tema repasa la bibliografía más sobresaliente sobre la intervención en crisis a cargo de la policía y analiza cómo el modelo de intervención en crisis puede utilizarse por parte de aquélla.

Nuestra visión es que:

- Los policías son trabajadores estratégicos de primera línea que tratan con las personas en crisis,
- el modelo de intervención en crisis es compatible con los procedimientos policíacos; y
- el uso efectivo de la intervención en crisis puede reducir el tiempo que se emplea en las actividades relacionadas con asuntos no criminales.

Nuestro objetivo es proveer una herramienta práctica para los policías, la misma que proporciona tanto una asistencia firme a los ciudadanos en crisis, como también la menor amenaza posible a la seguridad personal de los primeros.

## **LLAMADAS DE CRISIS A LA POLICÍA.**

Patton (1973) ha descrito seis aspectos de las “llamadas de crisis”. Las crisis familiares respecto de las cuales se requiere a los policías, son:

1. Invocadas por los ciudadanos, lo que significa que la persona que inicia el contacto tiene un interés creado sobre el tipo de resolución que pueden proporcionar los policías.
2. De consumo de tiempo, puesto que la clarificación y aun la resolución temporal requiere la recopilación de información amplia.
3. Ambiguas, por cuanto que rara vez hay una clara exposición de los hechos que condujeron a la llamada, y con frecuencia es difícil determinar la responsabilidad por el conflicto.
4. Peligrosas, puesto que cada llamada tiene el potencial de la violencia.
5. Productoras de ansiedad, debido a la ambigüedad y peligrosidad potencial de la situación.
6. Distribuidas de manera irregular entre la población general, con más llamadas provenientes de las familias de baja condición económica, lo mismo que de vecindarios de bajo nivel social.

Más allá de estas características generales, las llamadas de crisis abarcan a una amplia variedad de participantes, por ejemplo, a los maridos, esposas, hijos, parientes políticos, abuelos, vecinos y amigos (Reid, 1975). Esto significa que el policía que responde a la llamada nunca está completamente seguro de la situación o de la gente que se va a encontrar. Los sentimientos y el comportamiento agresivo habitualmente están presentes durante los desórdenes familiares; la ansiedad y la depresión durante los intentos de suicidio o los accidentes; la histeria o la conmoción subsecuente a una violación o ataque; y la confusión cognoscitiva y la agitación con los ciudadanos mentalmente perturbados o intoxicados.

Por añadidura a estas características psicológicas de los ciudadanos en crisis, está el peligro para la seguridad personal del policía. Esto se debe en parte al

hecho de que los ciudadanos cuyos problemas psicológicos/familiares llegan hasta la policía, con frecuencia no quieren ayuda externa.

Liberman (1969) comparó a las personas cuyos problemas psicológicos llegaron hasta la policía con aquellos cuyos conflictos llegaron ante el personal médico/psiquiátrico, y halló que el 71% de los del primer grupo pensaron que ellos no necesitaban ayuda externa, mientras sólo un 11% de los últimos toleraron la idea de la intervención externa. Añadido a esto está el hecho de que los policías son los únicos asistentes comunitarios con la autoridad legal (y las armas) para forzar el cambio durante una crisis. Aunque la presencia de las armas de los policías puede suponerse que facilitará el control en algunas situaciones, en otras, esto puede invitar a la resistencia y, por lo mismo, a incrementar lo peligroso de la situación.

El análisis de Horstman (1974) de los ataques a la policía, concluyó que la probabilidad de ataque varía de manera directa con la habilidad del policía en las relaciones humanas, y con el uso apropiado de la autoridad inherente a su papel como tal.

En suma, la bibliografía ofrece un consenso sobre la dificultad y los altos riesgos implicados en las llamadas por desórdenes familiares, las cuales exigen técnicas de intervención en crisis capaces de una rápida valoración y acción del tipo no requerido usualmente por parte de otros miembros de la comunidad.

## MODELOS DE ENTRENAMIENTO.

Existe una amplia bibliografía acerca de la intervención en crisis en cuanto a la presentación de los programas de entrenamiento. Algunos artículos al respecto hacen énfasis en la metodología del entrenamiento (el uso amplio de retroalimentación mediante imitaciones y cintas de vídeo, por Bard, 1970, y Driscoll y otros, 1973), o pautas de procedimiento más amplias (Blanton, 1976; Cesnich y otros, 1977), y algunos ofrecen instrucciones pormenorizadas para los policías, para que las sigan durante las situaciones de crisis (Goldstein y otros, 1979; Loving, 1981a, 1981 b).

Una idea persistente que corre a lo largo de los entrenamientos de crisis para los policías, es que debe atenderse mejor el **uso de la autoridad** del policía para serenar las situaciones, y que los policías deben, por encima de todo, dar pasos para **reducir el peligro físico** (Bard, 1970; Blanton, 1976; Burnett y otros, 1976; Driscoll y otros, 1973; Goldstein y otros, 1979; Henderson, 1976; Mann, 1973; Phelps y otros, 1971; Philips, 1975; Reid, 1975; Wallace y Schreiber, 1977; Walsh y Witte, 1975).

Una de las más claras guías paso por paso para la intervención en crisis a cargo de la policía, la han desarrollado Goldstein y otros (1979) para el Departamento de Policía de Syracuse.

El comportamiento de los policías se estructura alrededor de cuatro tareas principales:

- la observación y protección de las amenazas a la seguridad del policía,
- serenar la situación,
- recopilar información relevante y
- emprender la acción adecuada.

Se instruye a los policías sobre cómo aplicar estos cuatro pasos a una amplia variedad de situaciones de crisis, que incluyen las disputas familiares, los trastornos mentales, la intoxicación con drogas y alcohol, la violación y el suicidio.

El modelo de entrenamiento de Blanton (1976) es similar al enfoque de Goldstein y otros, aunque añade una estructura de decisión para ayudar a los policías al decidir qué estrategia de acción elegir. Los tres primeros pasos del modelo de Blanton -observación de la escena, desactivación de la situación y descubrimiento de los hechos- se equiparan muy de cerca al planteamiento de Goldstein. Según Blanton, al seguir un juicio acerca de si se cometió o no un crimen, el policía puede lo mismo arrestar al trasgresor que escoger una de las otras tres estrategias: mediación, canalización o separación de los adversarios.

## **PRIMEROS AUXILIOS PSICOLÓGICOS A CARGO DE LOS POLICÍAS.**

Al añadir las estrategias propuestas por Goldstein y otros (1979), nos centramos en la aplicación específica del modelo de los primeros auxilios psicológicos (PAP) a la intervención en crisis a cargo de la policía. Los cinco componentes de los primeros auxilios psicológicos pretenden funcionar como un mapa cognoscitivo para lidiar con el rango completo de las llamadas de crisis que reciben los policías.

### **Planteamiento de la escena**

Goldstein y otros (1979) acentúan la importancia de que un policía se prepare mentalmente antes de intervenir en una situación de crisis. Esto abarca los recuerdos de experiencias anteriores con llamadas similares, anticipar que lo inesperado puede en realidad suceder en esta llamada particular, y formular un plan de acción tentativo. Este “mentalizarse” para la llamada es en realidad una medida preventiva, puesto que las llamadas de crisis representan para la policía una amenaza potencial a la seguridad de los agentes.

En tanto el policía plantea el lugar de los hechos, el primer paso es observar y neutralizar las amenazas a la seguridad. Como afirmaron Goldstein y otros: con esto queremos decir, no sólo deponer las armas obvias, como pistolas cuchillos, sino también deponer o neutralizar los objetos pesados y arrojables (ceniceros, sillas plegables, etcétera), las tijeras, utensilios de cocina, el agua hirviendo (en una olla sobre la estufa, o en una taza de café), y otros semejantes. También recomendaríamos, de manera rutinaria e inmediata, separar a los adversarios; colocarse usted mismo lejos de ventanas y

escaleras; evitar que vuelva usted la espalda a cualquiera de los contendientes; y, lo mismo saber dónde está su compañero y, si es posible, tenerle en realidad a la vista -aun cuando cada uno de ustedes esté con un contendiente diferente en habitaciones distintas-.

### **Realización del contacto psicológico.**

El objetivo inmediato de la realización del contacto psicológico, en las llamadas por desórdenes familiares, es reducir las tensiones y dar calma a la situación. Goldstein y otros sugieren que el policía crea una primera impresión de “autoridad no hostil”, lo cual de nuevo resalta una de las diferencias principales entre la intervención en crisis a cargo de la policía y la que está a cargo de otros asistentes comunitarios. En tanto otros consejeros usualmente evitan, al menos en las primeras etapas de la intervención en crisis, adoptar el papel de autoridad, los agentes de policía no tienen esta opción. Los policías uniformados están, por definición, en un papel de autoridad y el asunto esencial entonces se dirige a el cómo se utilizará la autoridad.

Es importante evitar ser lo mismo demasiado blando que demasiado duro. El policía que de manera muy gentil pide al individuo que haga tal y tal, con frecuencia fracasará en lograr su propósito, porque él ni ha obtenido la atención de la persona en un grado suficiente, ni ha hecho que el ciudadano se sienta lo suficientemente seguro o tranquilo por su presencia.

El policía que inicia su llegada ante una llamada de crisis con una postura demasiado áspera, al apoyarse con mucha fuerza sobre las personas implicadas, puede también fracasar en lograr sus propósitos de serenar la escena y resolver la crisis. De hecho, puede ocurrir justo lo contrario. El nivel de desorden puede incrementarse en realidad, y las amenazas a la seguridad del policía pueden volverse más posibles en realidad.

Goldstein y otros proporcionan algunos procedimientos que tienen el potencial para calmar a un ciudadano perturbado.

### **Demostración de comprensión.**

Es decir, la empatía que es esencial para los primeros auxilios psicológicos, esto es, hacer saber a la persona, mediante el tono de voz del asistente, sus palabras y expresiones faciales, que éste posee una comprensión de lo que la persona siente en ese momento. Se pueden utilizar las aseveraciones reflexivas, como las siguientes: “puedo ver que enfadado está usted”, o, “puedo imaginar lo aterrador que fue eso para usted”.

El objetivo es evitar tomar partido al apoyar más a una parte que a la otra, o al decir que la posición de uno de los individuos es correcta, pero en cambio mostrar que el policía escucha lo que la persona dice y siente en ese momento.

### **Ejemplificación de comportamiento de calma.**

Puesto que las personas en crisis con frecuencia valoran sus propios sentimientos y la seriedad de la situación, por la manera en que otros reaccionan -en particular alguien nuevo en la escena, tal como un agente de policía-, es importante que el policía ejemplifique o ensaye un plan para calmar las situaciones intensas. Con simplemente quitarse su gorra y sentarse para conversar con los contendientes en un tono normal de charla, el policía puede aportar una influencia de serenidad ante una situación de crisis.

### **Tranquilizar**

Esto da un paso más para la influencia tranquilizante; más allá de actuar calmadamente él mismo, el policía puede ofrecer a la persona en crisis razones por las cuales ésta debería sentirse también más tranquila. El policía puede expresar confianza acerca del resultado eventual (“usted puede resolver esto”), de la capacidad de otros para ayudar (“el equipo de ambulancia sabrá manejar esto”), lo mismo que de la aptitud del policía (“yo he controlado muchos asuntos como éste antes”).

### **Conversación para animar**

Por cuanto es difícil vociferar, llorar, pelear, etcétera, de manera emotiva mientras, al mismo tiempo, se intenta dar respuesta a una serie de preguntas, entablar otras, es con frecuencia efectivo para apaciguar a la víctima de la crisis, darle conversación para animarle. El policía debería aprender a reconocer aquellos momentos en que es útil estimular a que se hable de la crisis en sí misma (exposición) contra alentar al individuo para que hable acerca de asuntos distintos a la crisis (desviación). Esta decisión puede realizarse después de advertir el efecto que tiene sobre el individuo analizar la crisis. Si se alimenta a la persona para que hable acerca de la crisis y esto la altera más, el policía puede desviar la atención de aquélla hacia la información de fondo que éste necesita para su informe oficial.

### **Uso de la distracción**

Un medio efectivo para calmar a las personas alteradas es desviar su atención hacia modos distintos de pedir información básica. Algunos métodos de distracción son:

1. pedir un favor (“¿puede darme un vaso con agua?”)
2. preguntar algo sin relevancia para la situación (“¿podría decirme dónde compró usted esa lámpara?”), y
3. hacer alguna observación irrelevante para la situación de crisis (“compré una televisión de la misma marca, pero he tenido problemas con ella después”). Obviamente, los comentarios y preguntas distractivos tienen sólo un efecto temporal, por lo cual el policía deberá estar preparado para continuarlos con otros procedimientos tranquilizantes.

### **Utilización del humor**

Con algunos ciudadanos, el humor puede ser efectivo para ayudar a obtener una perspectiva más precisa y menos seria acerca de sus circunstancias en curso. Este comportamiento puede comunicar al ciudadano que el policía no está demasiado alterado por lo que sucede, y ello puede con frecuencia calmar las emociones en una crisis que se caracteriza por los sentimientos agresivos.

Al mostrar comprensión, ejemplificar, reafirmar, hablar para animar, o utilizar la distracción o el humor, el policía intenta calmar al individuo con palabras o hechos planeados para obtener un efecto de tranquilización. En añadidura a estos seis métodos, existen otras cuatro técnicas tranquilizantes, las cuales pueden emplearse con el ciudadano en estado emotivo alterado.

Cuando los métodos de conversación han probado que no son exitosos, puede ser necesario emplear los métodos asertivos para tranquilizar a los ciudadanos en estado emotivo.

### **Repetir y vociferar**

Con frecuencia los individuos en crisis están tan enojados, ansiosos, deprimidos o confundidos, que están sintonizados únicamente con sus propios sentimientos. Estas personas pueden ser indiferentes hacia los sentimientos, mensajes y aun a la presencia de los demás. El policía puede tener que repetirse a sí mismo varias veces el “llegar a la meta” con el ciudadano. Cuando la emoción es de ira, un policía puede tener que vociferar al ciudadano para que lo escuche. Otras acciones como golpear con fuerza una carpeta u otro objeto, con frecuencia tiene un efecto tranquilizante inmediato.

### **Utilización de la coerción física**

Cuando todos los métodos previos de tranquilización han fallado, lo que incluye la repetición y la vociferación, o donde puede considerarse que existe peligro físico, puede ser necesario someter al ciudadano. El policía deberá emplear sólo la fuerza suficiente tanto como sea necesario para cumplir su objetivo, y evitar la fuerza excesiva. Deberá advertirse que en las peleas familiares no es poco común que una esposa quejosa se vuelva hacia el policía e intente resistirse al arresto de su esposo, aun cuando fue la queja de ella la que, en primer lugar, hizo intervenir a los policías.

Habrán crisis en las cuales el tranquilizar a los individuos se maneja mejor con medios distintos de los métodos conversacionales o asertivos.

### **Utilización de personas de confianza**

Un policía puede solicitar a otro individuo que tranquilice al ciudadano. Esta persona podría ser otro agente de policía, un miembro de la familia, un vecino, etcétera; quienquiera que sea de confianza para el individuo en crisis, puede ser utilizado en esto. Esta acción puede confirmarse como necesaria si la situación de crisis tiene un alto riesgo de mortalidad; cuando existen demasiados ciudadanos alterados implicados como para que el policía lidie con ellos; cuando la persona está temerosa de la policía; si el individuo habla un lenguaje extranjero; y cuando los métodos asertivos y conversacionales no han sido exitosos.

### **No hacer caso a la persona de manera temporal.**

El policía puede colocarse en una situación de crisis en la que no utilizará ninguno de los procedimientos anteriores, pero decidirá tratar con el ciudadano en estado emotivo alterado, al no hacerle caso de manera temporal. Las circunstancias que podrían incitar esta acción incluyen amenazas a la seguridad del policía u otros, los aspectos urgentes de la situación (por ejemplo, un niño que sangra), resguardar el lugar de un mayor daño, etcétera.

Por último, debería advertirse que únicamente mediante la experiencia el agente de policía puede saber cuál(es) de estos métodos se emplea mejor con cada crisis. El policía deberá estar familiarizado con cada uno de estos procedimientos de tranquilización y permanecer flexible en el intento de cotejar el mejor método con los diferentes tipos de crisis y personas que encuentra.

### **Analizar las dimensiones del problema**

En el modelo de los primeros auxilios psicológicos (PAP), el análisis del problema a cargo del policía se encamina a la determinación de cuáles son los

conflictos que necesitan atención inmediata y cuáles pueden posponerse. El policía también determina:

- a) si el riesgo de mortalidad es alta o baja, y
- b) si el paciente es capaz de cuidar de sí mismo(a) en ese momento, con el fin de que el policía pueda evaluar cuál debe ser la postura de acción por tomar. Los agentes de policía deben añadir una tercera dimensión durante el análisis del problema o de la fase de descubrimiento de los hechos:
- c) si se ha cometido un crimen o no.

## **PROCEDIMIENTOS NO DIRECTIVOS.**

Goldstein y otros (1979) sintetizan una variedad de tipos de preguntas y afirmaciones que los policías pueden utilizar al recabar información. Cada planteamiento produce, de algún modo, diferente información. Los procedimientos no directivos incluyen:

### **Preguntas abiertas**

Estas son similares a las preguntas de quién, qué, por qué y dónde, de los PAP. Por añadidura a la generación de una cantidad considerable de información, estas preguntas permiten que el individuo deje escapar el ímpetu, con lo cual se desactiva la situación.

### **Escuchar**

No sólo el policía debe escuchar, también debe dar a los ciudadanos signos de que así lo hace: con un contacto visual, movimientos de cabeza, verbalizaciones como “veo lo que quiere usted decir”, o “puedo comprender eso”.

### **Preguntas cerradas**

Las preguntas que pueden responderse con un sí o un no, con una breve respuesta, son cerradas. Son una parte necesaria de la entrevista correspondiente, pero no deberían utilizarse donde serían preferibles las preguntas abiertas.

### **Replanteamiento del contenido (parfrasear)**

Este procedimiento consiste en volver a decir al ciudadano, en palabras distintas de las que éste utilizó, si es posible, la esencia del mensaje. Esto sirve para mostrar al individuo que el policía pone atención y alienta a la persona a que continúe con su plática.

### **Reflexión sobre los sentimientos**

Donde el replanteamiento del contenido implica la repetición de los hechos según la aseveración de la persona, esta acción se enfoca sobre la expresión de los sentimientos precisos del ciudadano. Por tanto, al captar exactamente lo que el individuo comunica, el policía debe poner mucha atención a lo que la persona dice y a cómo lo dice. Cuando las personas sienten que se les comprende, es más probable que continúen proporcionando información, y esta técnica puede facilitar tal revelación.



### **Desatención selectiva y uso del silencio**

Con frecuencia, una persona agitada o ansiosa inundará al policía con detalles. Algunas veces esta información es irrelevante para éste, en la búsqueda de efectuar la acción apropiada, o puede ser relevante, pero es más de la que el policía necesita en ese momento. Cuando se encara con un ciudadano que habla demasiado y es difícil mantenerlo en el hilo de la conversación, el simple dejar de poner atención a los comentarios excesivos o irrelevantes, es con frecuencia un medio efectivo para aquietar la andanada verbal.

### **Estimulación y uso de proposiciones específicas e implícitas**

Con frecuencia las personas bajo una tensión extrema se volverán desorganizadas y confundidas en su habla y pensamiento. Bajo estas circunstancias las preguntas simples como “¿qué pasó aquí?”, pueden producir respuestas divagantes, erróneas. El policía necesita por tanto plantear preguntas muy concretas. El planteamiento global debería ser el de un individuo paciente que escucha, pregunta y reflexiona, quien elabora la entrevista con una pregunta a la vez. Al combinar este método con procedimientos adecuados de tranquilización, es probable que se reduzca la confusión del ciudadano y se produzca una información más precisa.

### **Revelación acerca de uno mismo y uso de la proximidad**

Las personas tienden a contar sus pensamientos, temores, sentimientos y trasfondos cuando otros hacen lo mismo con información similar acerca de sí mismo. Con frecuencia se llamará al policía para que acuda a situaciones de crisis en las que la revelación acerca de uno mismo puede ser una técnica de entrevista útil. Goldstein y otros subrayan, sin embargo, que existe una cuestión importante sobre la revelación acerca de uno mismo en privado, en la cual el policía manifiesta información privada y personal acerca de sí mismo (la propia historia marital del policía, episodios de depresión, etcétera), no se considera un adecuado procedimiento de entrevista. La experiencia indica que este tipo de revelación acerca de uno mismo tiende a rebajar al policía a los ojos del ciudadano y fracasa en el incremento de una mayor apertura por parte del ciudadano. Sin embargo, la revelación acerca de sí mismo en público, en la cual el policía puede de manera útil relatar experiencias públicas que ha tenido y que son relevantes para la entrevista acerca de la crisis (cuestiones acerca de lugares visitados, tipos de gente con la que se ha tratado, etcétera), es una técnica apropiada.

El uso de la proximidad se refiere a los efectos de los comentarios positivos del policía acerca de una más amplia apertura de parte del ciudadano. Un ejemplo de proximidad sería: "puedo decir, a partir de lo que ha dicho, que usted está haciendo un gran esfuerzo".

### **Confrontación**

La confrontación puede ser una técnica de entrevista en la cual el policía hace notar las discrepancias entre dos aseveraciones que ha hecho el ciudadano (discrepancia de contenido contra contenido) o entre algo que éste ha dicho y la manera en que lo dijo (discrepancia de contenido contra emoción).

### **Exigencia**

Si el ciudadano es muy hostil, reticente, o si se juzga que el riesgo de mortalidad es alto, puede ser necesario que el policía emplee esta técnica. La exigencia requiere que el policía instruya con firmeza al ciudadano acerca de lo que debe hacer, y que lo haga inmediatamente.

### **Exploración de posibles soluciones**

Al asumirse que el policía ha sido llamado porque las soluciones que se intentaron con anterioridad fallaron, es importante preguntar a ambas partes contendientes qué es lo que se ha intentado, y poner a los ciudadanos a generar posibles opciones para la resolución de la crisis. Lo mismo si se habla con los adversarios juntos o separados, la pregunta fundamental es “¿qué quieres hacer / qué pasó aquí?” y “¿cuáles son algunas posibles soluciones?”. Las alternativas sugeridas / impuestas por el policía con frecuencia se rechazarán, a menos que los ciudadanos hayan tenido una oportunidad para ofrecer sus propias ideas. También, al devolver el asunto de las soluciones a los ciudadanos, el policía da un mensaje implícito de confianza en los contendientes, y fortalece sus capacidades de toma de decisiones, las cuales pueden parecer muy ocultas al calor de la crisis.

## **REALIZACIÓN DE ACCIÓN CONCRETA.**

Si a) la mortalidad es baja, b) el ciudadano es apto física psicológicamente (no incapacitado por las drogas, el alcohol o la psicosis) y c) aún no se ha cometido un crimen, entonces el policía puede asumir una actitud “facilitante” con el (los) ciudadano(s) en crisis. Mientras el modelo genérico de los PAP pide un rango de comportamientos del asistente que van de las polémicas/apoyo verbal al consejo, para la intervención en crisis a cargo de la policía este rango se redefine como mediación, por un lado, y negociación u orientación, por el otro.

### **Mediación**

El principio fundamental detrás de la mediación es una estrategia de acción en la que es más probable que las personas se guíen por soluciones que ellas concibieron, que por aquellas impuestas por alguien más. El planteamiento básico para el policía es asistir a los contendientes para que lleguen a su propia solución del problema. Un par de policías podría hablar primero con cada uno de los contendientes por separado, y luego juntos. La meta para éstos es concebir soluciones, analizarlas desde distintos puntos, y por último llegar a un paso de acción (o varios) tomado de mutuo acuerdo. Estos pasos pueden incluir una sugerencia acerca de dónde pasará la noche una de las partes, una decisión para buscar orientación matrimonial por la mañana, un acuerdo acerca de cómo se gastará el dinero en los próximos días, y así sucesivamente.

Retomando lo abordado en un seminario sobre intervención en crisis en Florida, Goldstein y otros sugieren algunas pautas para guiar la mediación:

- Si es posible, utilice la mediación como su primer planteamiento para la intervención en crisis.

- Informe a los ciudadanos que usted no puede resolver sus problemas, que ellos deben hacerlo por sí mismos.
- Evite el sugerir soluciones.
- Deduzca las sugerencias a partir de los ciudadanos, en cuanto a cómo pueden solucionarse los problemas de éstos.
- Coteje cada propuesta con el otro contendiente, hasta que exista aceptación o compromiso.
- Evite el criticar las soluciones de los ciudadanos, incluso si no está usted de acuerdo con ellas.
- Proporcione estímulo a los ciudadanos, para que sigan adelante.

### **Negociación**

Goldstein y sus colaboradores consideran la negociación como más directiva que la mediación; abarca la sugerencia de soluciones o compromisos y asistir de modo activo a los ciudadanos en la elección de un rumbo a seguir. Como con la mediación, los policías pueden hablar con cada parte por separado, y después reunir a ambas para una sesión de negociación. Cada policía asiste a los cónyuges en la negociación, siguiendo los pasos de Goldstein, Sprafkin y Gershaw (1976) para la negociación exitosa:

- Mantiene su posición
- Haga saber su comprensión de la posición de la otra persona.
- Pregunte si la otra persona está de acuerdo con la anunciación de la posición de usted.
- Escuche de manera abierta (no a la defensiva) la respuesta correspondiente.
- Proponga un compromiso.

### **Orientación**

Como la más directiva de las actitudes facilitantes que puede adoptar un policía, la orientación incluye no sólo asistir a los adversarios en la comprensión de sus sentimientos y expectativas, sino también ofrecer sugerencias y dar consejo acerca de qué pueden hacer los contendientes para resolver el problema. La “consejería”, como la definen Goldstein y sus colaboradores, se funde con el “dar consejos” en los PAP, y se ofrece cuando las estrategias de mediación y negociación no llegan a ayudar a los adversarios para adoptar una acción adecuada.

Si el riesgo de mortalidad se evalúa como alto, si la persona está incapacitada en lo físico o lo psicológico para cuidar de sí misma, o si se ha cometido un acto delictivo, entonces el policía asume una actitud directiva en los primeros auxilios psicológicos. Las estrategias iniciales, llamadas “movilización activa de recursos” en el modelo de los PAP, implican la remisión a otras instituciones. Esta remisión tiene lugar únicamente después de que se ha identificado el problema, y su éxito descansa sobre la familiarización del policía con las instituciones comunitarias. Goldstein y sus colaboradores (1979) ofrecen las siguientes pautas para incrementar la probabilidad de que sean exitosas las canalizaciones por parte del policía:

- Haga saber al ciudadano que usted comprende su problema de crisis, y sus sentimientos acerca del mismo.

- Diga al ciudadano que las posibilidades son buenas en cuanto a que la institución a la cual a usted le gustaría remitirlo pueda ser de ayuda con respecto al problema de crisis.
- Dé al ciudadano, por escrito, la información adecuada sobre la referencia, y asegúrese de que la comprende. Utilice una tarjeta de referencia para “números telefónicos de urgencia”.
- Lidie con cualquier resistencia del ciudadano a la canalización; por ejemplo, hable de que la mayoría de las instituciones atienden a las personas de todos los niveles de ingresos.
- Si es posible, haga que el ciudadano llame a la institución respectiva cuando esté usted presente todavía.
- Si el ciudadano está demasiado perturbado o de alguna otra manera incapacitado para llamar a la institución apropiada, obtenga de él el permiso para que usted realice la llamada, y así sucesivamente.
- Si las circunstancias hacen inadecuado para usted o el ciudadano el telefonar a la institución en el momento en que usted responde al llamado por una situación de crisis, obtenga un compromiso por parte del ciudadano (u otra persona que esté presente en la escena de la crisis) para que se contacte a la institución lo más pronto posible.

En las situaciones más extremas, el policía da pasos para asegurarse de un resultado particular, o para controlar la situación. Las estrategias aquí se adoptan únicamente después que todo se ha hallado como inadecuado (la mediación, la negociación, la orientación, la remisión). En este punto, el policía puede comprometerse en un arbitraje o dar pasos físicamente para controlar/proteger a los ciudadanos al realizar una aprehensión, o al conducir a una persona a un cuarto de urgencias de un hospital, para una valoración y posible hospitalización. El arbitraje implica que un tercero tome decisiones por los contendientes. En el entorno de la crisis ello significa que cuando las medidas previas se han confirmado como inadecuadas, el policía repasa la situación (las fortalezas y debilidades de las posibles soluciones), consulta con su compañero, toma una decisión, y de manera autoritaria dice a los ciudadanos qué tienen que hacer. Goldstein y sus colaboradores hacen notar que el arbitraje es la menos deseable de las alternativas de acción disponibles, puesto que la misma provoca un alto porcentaje de llamadas para que los policías regresen. Es probablemente el más peligroso de los planteamientos disponibles y, por tanto, debería utilizarse únicamente como un último recurso. Un enfoque directivo que va aún más allá del arbitraje es que los policías pongan en orden la disputa al dar paso para que, físicamente, se controle el ambiente para el ciudadano; por ejemplo al poner a la persona en la cárcel o en un hospital. La transgresión de la ley es un prerrequisito para lo primero, y el “peligro inminente” hacia sí mismo o los demás, para lo segundo.

### **Seguimiento**

Como con los contactos de los PAP, el objetivo del seguimiento en la intervención en crisis a cargo de la policía es hallar si el conjunto de los pasos de acción que se puso en movimiento durante la intervención, tuvieron el efecto que se pretendió, en los días subsecuentes. En tanto que los policías por sí mismos con frecuencia no tendrán el tiempo para concluir el seguimiento, ellos aún pueden concluir cada contacto de los PAP con la expectativa de que

ocurrirá el seguimiento. Si la disputa se ha resuelto de una manera exitosa mediante la intermediación o la negociación, por ejemplo, el policía puede pedir al (los) contendiente(s) que llame de nuevo al día siguiente, para que le hagan saber cómo van las cosas y, en particular, si la canalización funcionó como se esperaba. Este procedimiento no necesita tomar mucho del tiempo del policía; la simple verificación de los mensajes recibidos en el día que se fijó pueden permitirle recontactar por teléfono para revisar el progreso. Según la naturaleza de la vinculación con otras instituciones comunitarias, los trabajadores de éstas pueden dirigir el seguimiento después de las llamadas a la policía por desórdenes familiares.

## **CONCLUSIÓN.**

Aunque existe consenso en la bibliografía respectiva en cuanto a que los policías necesitan tener habilidades para manejar las crisis, la idea de que las llamadas por crisis no son “verdaderos” asuntos de la policía, todavía prevalece en algunas jefaturas, y puede obstruir el desarrollo de un programa de entrenamiento exitoso (Bard, 1970). Nuestra visión es que el éxito de cualquier programa de entrenamiento dependerá no simplemente de lo que se les enseñó a los policías, sino también del alcance al cual los entrenadores encauzan numerosas variedades interdepartamentales.

- Contra la idea de que el trabajo de crisis es una obligación “extra”, el mismo puede incluirse como un componente de cada entrenamiento para policías, en lugar de restringido a las unidades especiales (Driscoll y otros, 1973). Como mínimo, cada policía tiene el deber de comprender las crisis vitales, para que no lo sorprenda el comportamiento irregular de los ciudadanos/familias en crisis. De manera similar, cada policía, lo mismo si emplea una gran cantidad de tiempo o no para trabajar con los ciudadanos en crisis, debería ser consciente de cómo las tácticas descritas anteriormente pueden utilizarse para desactivar las situaciones intensas. Al incluir un riguroso y bien definido componente de entrenamiento para crisis con el de otras áreas, tales como el uso de armas, es posible minimizar el aura de algo no político para el trabajo de crisis.
- Todos los niveles de los sistemas de manejo de los policías deberán tener injerencia en los programas sobre estrategias para crisis. Los policías por sí mismos deberían involucrarse en la ejecución de programas de capacitación, en lugar de relegar el entrenamiento para crisis al personal de salud mental externo a la jefatura. Mucho del éxito de los programas de entrenamiento mencionados en este capítulo descansa sobre el hecho de que los policías estuvieron íntimamente involucrados en el proyecto y ejecución de los mismos.
- En la planeación de servicios para crisis, necesita ponerse el énfasis sobre las recompensas inherentes al manejo efectivo de la crisis. Los policías necesitan entender que el uso efectivo de las estrategias para las crisis durante las llamadas por desórdenes familiares, por ejemplo, puede reducir, en lugar de incrementar, la cantidad de tiempo empleado en estos asuntos, lo cual los libera para proseguir con otros casos relacionados con la delincuencia. De manera similar, el hecho de que el entrenamiento para

intervención en crisis se encamina no sólo a ayudar a los ciudadanos, sino también a reducir las contingencias policíacas, debería ser un estímulo para buscar entrenamiento para crisis. Por último, al reconsiderar los criterios para los ascensos en las jefaturas de policía, debería ser posible contar con recompensas para el efectivo trabajo de crisis.

Más allá de estas consideraciones internas en las jefaturas, para que la intervención en crisis a cargo de los policías sea exitosa, se necesitará recompensar mutuamente las relaciones de trabajo con otras instituciones de salud mental y pueden ayudarse unos a otros, aunque se necesita una buena cantidad de trabajo y diálogo para definir de manera precisa cómo tendrá lugar esto. Cesnik y sus colaboradores (1977) concibieron un puesto de policía como Coordinador del Servicio Social, para funcionar como un vínculo entre la jefatura de policías y las instituciones de salud mental. Otras consideraciones incluyen lo siguiente:

- En cada comunidad debería haber, al lado de la cárcel de la ciudad / condado, un lugar en el que los policías puedan llevar a los ciudadanos para una valoración y posible hospitalización de corto plazo. Es desafortunado que, en muchas comunidades, los hospitales públicos no estén provistos con cuartos de retención para la observación psiquiátrica, y que la policía deba, en cambio, poner en la cárcel a los ciudadanos que requieren hospitalización.
- En enlace telefónico -con 112 SOS Navarra- puede funcionar como una conexión entre la policía, las líneas telefónicas de urgencia de 24 horas y las salas de urgencia, para de este modo coordinar los servicios para los ciudadanos en crisis.
- Los centros de salud mental pueden ofrecer consulta a los policías acerca del manejo de las llamadas por crisis, aunque la cobertura necesitará incluir las noches y los fines de semana, periodos en los que muchos de los servicios públicos de salud mental no están abiertos. La rotación de horarios, utilizando con frecuencia al personal de servicio social emplazado en las salas de urgencias de los hospitales, es una manera de mantener el apoyo de 24 horas para los policías que responden a las llamadas por crisis.
- Uno de los servicios más útiles que podrían proporcionar los centros de salud mental y otros servicios sociales es la asistencia en el seguimiento de las llamadas por crisis. En las líneas telefónicas de urgencia, por ejemplo, existen con frecuencia periodos de distensión durante el día, cuando unas pocas personas llaman, momentos durante los cuales los consejeros podrían hacer llamadas telefónicas de seguimiento a las familias que recientemente estuvieron implicadas en crisis. De este modo, las llamadas a la policía por desórdenes pueden conducirse de modo natural a un alcance externo a cargo de otras instituciones de salud mental. Aparte de ayudar a las familias en crisis, esta cooperación es un paso hacia el fomento de las buenas relaciones entre la policía y las instituciones de servicio social.

Por último, existen numerosas oportunidades para una más amplia investigación de la intervención en crisis a cargo de la policía. Las evaluaciones de los programas de entrenamiento son posibles con la utilización de un marco de investigación. El seguimiento telefónico con los ciudadanos después de la intervención a cargo de la policía puede medir tanto el funcionamiento actual

como también la evaluación del ciudadano en cuanto al desempeño del policía a través de varias dimensiones específicas. Por añadidura, varios elementos de la importante investigación de Bard (1970) y Driscoll y otros (1973) necesitan rehacerse; por ejemplo, en cuanto a que el entrenamiento para crisis puede reducir la frecuencia de las heridas a los policías durante las llamadas por desórdenes. La confirmación de estas hipótesis podría fortalecer aún más el argumento en pro de la asignación de recursos para el entrenamiento en intervención en crisis para los policías.