



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

Capacitación de Resiliencia en la Formación Policial

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A (N)

Verónica Andrea Castillo Castillo

Director: Lic. **Jorge Montoya Avecías**

Dictaminadores: Mtro. **Isaac Pérez Zamora**

Mtra. **Ángela María Hermosillo García**





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A mi padre Antonio por su gran sacrificio y por su gran esfuerzo para darme este maravilloso regalo que es la educación, por sus regaños y porque a pesar de mis equivocaciones siempre me perdona y no me deja sola.

A mi madre Verónica por su amor incondicional y sus consejos que me han acompañado durante toda la vida, por inculcarme que la familia siempre es primero y que no importa lo que pase siempre debo seguir mis sueños.

A mi hermano Ivan por enseñarme que con dedicación y esfuerzo todo es posible y que no hay obstáculo que no se pueda vencer.

A mi hijo Iker por su paciencia inagotable y por devolverme las ganas de seguir adelante, por sus sonrisas cuando estoy triste y por recordarme que no existe nada que no pueda lograr.

A mis abuelos por brindarme su apoyo, por cuidarme en todo momento y por aguantar mis berrinches y groserías cuando no las merecen.

A mis tías, tíos, primas y primos, por los momentos agradables que me hemos pasado juntos que han hecho de mi vida más alegre y por ayudarme en todo lo que pueden.

A mi asesor de tesina Jorge por ser mi ejemplo a seguir, por demostrarme que si crees que algo puede ser posible entonces lo será.

A mis amigos Valder, Ivan, Mabel y Michelle por dejarme ver que todas las personas son buenas aun cuando no lo veamos, por enseñarme que no importa cuánto tiempo estén en tu vida siempre quedan los buenos momentos y por darle vida a mi vida.

A Fanny, a Sonia, a Liliana, a Alejandra, a Carmen y a Brenda por enseñarme que la familia va más allá de lo sanguíneo, por enseñarme que el sexo débil no existe y que con paciencia y entusiasmo la vida es más fácil.

A todas y cada una de mis compañeras de las generaciones 204, 205 y 214 del Instituto Técnico de Formación Policial por enseñarme que todo gran sacrificio siempre tiene una gran recompensa, por recordarme que los obstáculos siempre son para crecer y enseñarme que de las traiciones también se aprende.

A Eduardo por recordarme y hacerme entender que los padres siempre deben de dar todo por sus hijos sin importar la edad que tengan, un hijo siempre va a necesitar de nosotros y nuestro amor es la mayor riqueza que podemos darles.

Y a Eder por impulsarme para ser mejor día a día, por no dejarme caer, por hacer que esta experiencia fuera posible, por acompañarme en los momentos difíciles y sobre todo por enseñarme el verdadero significado de la palabra Libertad.

RECONOCIMIENTOS

Quiero reconocer la valiosa participación de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala en mi formación como profesionista, por dejarme ver las maravillas de la diversidad cultural, por permitirme pasear por sus pasillos y sus aéreas verdes, por ser el origen de tantas historias que un día podre contar, por ser parte de mis desvelos y por tener en ella a los Profesores más capacitados para compartir con nosotros su conocimiento, por ser la cuna y fuente de todo el orgullo que me da decir que soy Psicóloga y pertenezco a la UNAM.

Quiero hacer un reconocimiento muy especial al Instituto Técnico de Formación Policial por la ardua labor que tienen encomendada, porque a pesar de todas las adversidades siempre logran llegar a su meta que es capacitar a las nuevas generaciones de policías con valores morales y ética profesional digna de su labor.

Verónica Andrea Castillo Castillo

RESUMEN

El concepto de Resiliencia ha generado, en las últimas décadas, una gran atención y numerosas investigaciones en el ámbito de las Ciencias Sociales. Se ha reconocido como valiosa esta perspectiva por sus aplicaciones en el campo de la salud, prevención y de la educación, así como por su aporte teórico para la elaboración de estrategias a desarrollar desde el ámbito familiar, escolar, comunitario y laboral orientados a recuperar la salud, la dignidad y la condición humana de las personas inmersas en situaciones de adversidad.

Como ya se dijo una de las áreas donde se puede usar la Resiliencia es en la laboral y es que a través de la capacitación se les puede enseñar a los trabajadores cuales son las habilidades que deben de desarrollar para no dejarse caer ante una desgracia.

En el presente trabajo es precisamente la Resiliencia la estrategia a utilizar en la capacitación de los cadetes que están en el Instituto Técnico de Formación Policial, cadetes que en seis meses de internado lo único que aprenden es a ser disciplinados y a no juzgar las ordenes que sus mandos les dan, cadetes que al salir a la calle en su día a día viven y se enfrentan con las situaciones que ninguna persona quisiera pasar y que a pesar de ellas tienen que seguir adelante.

Se presenta una propuesta de capacitación para que se trabaje con los cadetes en formación policial, para dotarlos de las herramientas necesarias para salir delante de las adversidades que implica su labor profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	11
1.1 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	11
1.2 ¿QUÉ ES LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL?	15
1.3 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN	22
2. RESILIENCIA Y FORMACIÓN POLICIAL.....	27
2.1 RELACIONES INTERPERSONALES COMO RESILIENCIA	27
2.2 FORMACIÓN POLICIAL	34
2.3 CADETES RESILIENTES	37
3. PROPUESTA DE CAPACITACIÓN DE RESILIENCIA EN LA FORMACIÓN POLICIAL.....	40
3.1 JUSTIFICACIÓN	40
3.2 ALCANCES Y LIMITES	42
3.3 PROPUESTA DE CAPACITACIÓN.....	43
3.4 COMENTARIOS FINALES	53
CONCLUSIONES	55
BIBLIOHEMEROGRAFÍA.....	58

INTRODUCCIÓN

Galimberti (2006) define a la psicología social como aquella disciplina que estudia las interacciones humanas y las relaciones interpersonales en el nivel de individuos, grupos e instituciones, además de las diferentes temáticas que se identifican en las situaciones sociales, como: la influencia social, la atracción social, la comunicación, la cohesión y el cambio, que son la base de las dinámicas que regulan la vida de los grupos, de las organizaciones y de las instituciones sociales.

Con base en la definición de Galimberti, se puede observar que la Psicología Social estudia diversas variables que influyen de individuo a individuo, de individuo a un grupo y de un grupo a un individuo. De este modo, aun que de modo teórico se puede saber las variables que son importantes para la vida individual y grupal, resulta necesario conocer en que medida esas variables están afectando las relaciones que tiene el individuo con las otras personas, con los grupos y con las instituciones.

Ese análisis de influencia de las variables, lo realiza el psicólogo social aplicando los conocimientos, habilidades y competencias que ha desarrollado conforme su formación y experiencia. Al respecto, Díaz (1991) establece que la aplicación que realiza el psicólogo social se deriva de la investigación básica, es decir que para determinar el impacto de las variables, es necesario tener o realizar una investigación que fundamente lo que el psicólogo pretende evaluar y posteriormente intervenir.

Así, resulta preciso integrar el rigor de la investigación (propio del laboratorio) con la aplicabilidad en el campo social. Esto es importante para analizar el impacto que tienen las distintas variables en problemas sociales de

diferentes campos de conocimientos de la Psicología. Díaz (1993) menciona algunas áreas de la dimensión aplicada de la Psicología Social, como son:

Psicología de la Salud – variables sociales de personalidad y salud, cognición social de la salud y de la enfermedad, interacción profesional salud-usuario e influencias ambientales en la salud-enfermedad.

Psicología Educativa Familiar – problemas escolares desde el paradigma psicosocial, perspectiva psicosocial de los docentes y los problemas psicosociales en la familia.

Psicología Organizacional – problemas laborales, motivación laboral, satisfacción, minusvalías y trabajo, formas alternativas de trabajo, organizaciones cooperativas y de trabajo asociado, ocio, y tiempo libre, etc.

Psicología Jurídica – estudios sobre las policías, el ejército y los cuerpos de seguridad del estado, organización social de los cuerpos judiciales, formación de policías, relaciones autoridad-comunidad, estudios sobre tribunales de justicia, sobre el testimonio, sobre el jurado y la socialización social.

Psicología Penitenciaria – efectos psicosociales producidos por la vida en reclusión, tratamiento del sujeto recluso, prevención de la conducta delictiva, alternativas al encarcelamiento y perspectiva comunitaria.

Psicología Ambiental – influencia de los factores físico-ambientales en la conducta, ecología de los problemas psicosociales, estrés ambiental, conducta ecológica responsable, etc.

Psicología Política – problemas de la democracia y del sistema político, la participación política, el desencanto político y apoyo al cambio social.

Como se observa, la Psicología Industrial u Organizacional es uno de los campos donde se aplica la Psicología Social, el cual se refiere al desarrollo y aplicaciones de principios científicos en el lugar de trabajo.

Lopez (2008) define la Psicología Organizacional como la aplicación de los conceptos, conocimientos, habilidades, técnicas y metodologías propias de la Psicología con aplicabilidad en contextos laborales, con el objetivo de generar bienestar económico, social, de salud, ambiental y mental a cada uno de los miembros de la organización incluyendo a empleados, obreros, trabajadores, gerentes y hasta socios.

Pero ¿Qué es una organización? Esta es una pregunta importante para reafirmar el campo de acción del psicólogo dentro de lo organizacional. Cantón (2003) menciona que una organización es un sistema social de actividades que buscan una cooperación para obtener un objetivo en común y se caracteriza por la unión de esfuerzos para conseguir ese objetivo; para ello, los miembros de la organización deben colaborar y repartir las funciones que se deben realizar a través de la coordinación de esfuerzos.

Ahora bien, ¿Cómo es que la Psicología puede intervenir en el campo de las organizaciones? Esta pregunta se puede resolver entendiendo el comportamiento organizacional (CO) el cual es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones (Robbins, 2009).

Dentro de la Psicología Organizacional encontramos que una de las funciones del psicólogo es la capacitación del personal.

Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. La capacitación y desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajen en ella.

La capacitación ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. El desarrollo de las personas, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.

Los programas de capacitación se concentran en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y los procedimientos, la misión y la visión; en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo. La capacitación es un proceso cíclico que consta de cuatro etapas cada una con características diferentes, las cuales son:

Primera etapa - Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC): es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas.

Estas necesidades se pueden presentar en dos niveles: el primero en donde las necesidades radican en la falta de conocimientos, de habilidades y actitudes del trabajador que se relacionan con su puesto actual o futuro de trabajo; el segundo radica en la diferencia entre los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con aquellos que exige el puesto actual o futuro de trabajo (Díaz, 2000).

Así, a través de la capacitación, se pueden proporcionar esos conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la realización adecuada del trabajo. Es importante mencionar que la capacitación exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella ya que busca generar o modificar el comportamiento del personal por medio de distintos aprendizajes; además, hay que dejar claro que una necesidad de capacitación no es lo mismo que el

desempeño ineficiente ya que muy pocos problemas de desempeño se deben a falta de dichos conocimientos, habilidades y actitudes.

Existe una diversidad de técnicas para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, pero en todas ellas se compara lo que es contra lo que debería de ser, el DNC se puede realizar a partir de: la revisión de los análisis de puestos, el análisis del inventario de habilidades que tenga la empresa, el análisis del desempeño de los trabajadores, las quejas de los clientes, análisis de problemas de la empresa, exámenes de conocimientos, entrevistas estructuradas o abiertas, encuestas, observación directa en el puesto, análisis de tareas, utilizando las diferentes técnicas de discusión dirigida: corrillos, lluvias de ideas, foro, mesa redondas, paneles, diálogos, etc. (Chiavenato, 2002; Aguilar 2010).

Segunda etapa - El diseño del proyecto o programa de capacitación. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado.

Tercera etapa - La conducción, implantación y ejecución del programa. Dentro de este se tienen los tipos de capacitación, la cual se puede dar de diferentes maneras: en el trabajo, en clase, por medio de la computadora o por satélite. Para llevar a cabo la capacitación se utilizan diversas técnicas entre las que se encuentran: lecturas, instrucción programada, capacitación en clase, capacitación por computadora y e-learning.

Cuarta etapa - Evaluación del programa de capacitación. Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. Las medidas para evaluar la capacitación son:

Costo: Cual ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.

Calidad: Que tan bien cumplió las expectativas propuestas.

Servicio: Satisfacción las necesidades de los participantes o no.

Rapidez: Que tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.

Resultados: Los resultados que se han tenido, incluye el valor agregado.

Si se responde de manera afirmativa a estos puntos entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito.

Existen cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:

La reacción: es la prueba de la sonrisa o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación.

Lo aprendido: evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y sus actitudes y comportamientos cambiaron con resultado en su aplicación.

El desempeño: evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento.

El resultado: se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización.

En la capacitación cabe mencionar que este programa siempre debe de ir con un objetivo planteado en base a la filosofía que la empresa persigue.

La capacitación es un proceso que se encuentra en cualquier ámbito laboral y la policía no es una excepción, los policías de la ciudad de Mexico, en especifico de Distrito Federal pasan por un proceso de capacitación de seis meses, meses en los cuales se les enseña a manejar a los presuntos responsables de algún delito de la forma adecuada y sin violar ninguno de sus derechos, así mismo se les enseñan las técnicas y tácticas policiales que en su momento les pueden salvar la vida, se les enseña cómo usar un arma de fuego y las medidas necesarias que se deben tomar con ellas para no ocasionar ningún

accidente, se les capacita en asuntos teóricos como marco jurídico, derechos humanos, los procesos organizativos y administrativos de la policía, entre otras cosas, pero las herramientas que no se les dan es como hacerle frente a las situaciones difíciles, traumantes, crudas y crueles que viven día con día.

No se les dota de las habilidades para seguir adelante ante la muerte de un compañero, ante la incapacidad que puede provocar en ellos algún enfrentamiento con la delincuencia, no se les dan las herramientas para olvidar las imágenes de niños y niñas maltratadas, de mujeres y hombres asesinados, de las caras de los responsables de ese sufrimiento, no se les enseña a controlar el dolor, el coraje y la tristeza que pueden sentir por los acontecimientos que tienen que presenciar, no se les da la capacitación para que a pesar de todo lo que viven sigan su vida sin que esto les afecte.

Esta manera de generar la oportunidad de crecimiento es el fenómeno que presentan las personas que se desarrollan favorablemente aun que hayan sufrido un tipo de estrés que comúnmente tendría consecuencias desfavorables (Mancianux y cols, 2003).

A esta habilidad de seguir adelante a pesar del dolor, la tristeza, el coraje, a pesar de los eventos traumáticos y de difícil transición se le llama Resiliencia y la Resiliencia es algo que no se les enseña a los cadetes que están en formación policial.

La persona resiliente es pues tras su adversidad una persona que aprende de su propia desgracia para salir adelante.

Bernard (2004) considera que es necesario que las personas aprendan a creer en sí mismas y en su futuro y desarrollen cualidades de la Resiliencia como la autoestima, autonomía y optimismo al tiempo de reconocer las propias fuerzas y capacidades de individualidad y autenticidad.

Así mismo, para la formación de la Resiliencia es importante tener relaciones interpersonales significativas ya que como lo menciona Domínguez (2005) muchos estudios demuestran que un factor primario para la Resiliencia es tener relaciones que ofrezcan cuidados y apoyos dentro y fuera de la familia. Las relaciones que crean apoyo y confianza, proveen modelaje y ofrecen estímulo y reafirmación, a demás contribuyen a afirmarse como persona.

De esta manera los cadetes y policías en activo pasan a formar parte de una nueva familia que es conformada por sus compañeros, compañeros que ayudan al desarrollo de las habilidades Resilientes.

La Resiliencia puede entonces ser cultivada con relaciones significativas con al menos una persona, donde la comunidad debe establecer las bases para el desarrollo de la confianza, la autonomía y la iniciativa (Finley, 2004).

Es importante entonces el estudiarlas habilidades y fuerzas que tiene la persona y no así las carencias, debilidades ni causas (Cyrulnik, 2002).

De manera que es interés de esta tesina el pretender trabajar las relaciones interpersonales como factor de formación de habilidades personales para la Resiliencia y de esta manera capacitar a los cadetes en formación policial para su vida en la calle con todas las implicaciones difíciles de esta profesión.

El psicólogo, como un profesional aplicado, cuenta con competencias que adquiere y desarrolla a lo largo de su formación, las cuales utilizará junto con sus habilidades personales para ayudar y beneficiar a la organización para la cual trabaje, por lo tanto al ser la capacitación motivo de intervención del psicólogo es entonces un tema que nos aqueja y nos pone al pie de su planeación y ejecución.

Es menester de este proyecto hablar de la capacitación ya que es de esta manera se permite dotar de recursos y competencias a un individuo, una familia, una escuela y a una sociedad, con los cuales se pueda hacer frente a una

adversidad y se pueda salir más favorecido o menos afectado cuando se encuentre en una situación de vulnerabilidad (Aguilar y Acle, 2012).

La forma en la que se pueden formar jóvenes con competencias Resilientes es ofreciéndoles oportunidades que permitan desarrollar relaciones significativas con sus superiores y sus pares, lo que implica competencias sociales y habilidades (Bernad, 2004). El psicólogo debe actuar capacitador para dar el apoyo de primer instancia que guie a la persona para tomar la decisión conveniente que la lleve al crecimiento y superación de las adversidades.

Según la encuesta realizada por el INEGI (2012) la población de policías en la ciudad de Mexico es de 377 055 personas y cada año aumenta, por lo que al ser tan significativa esta población merece la atención adecuada. Pretendiendo así que adquieran un estado de Resiliencia, desde su formación, ante las situaciones adversas en las que constantemente se encuentran inmersos debido a su función como servidores públicos de seguridad.

Lo cual será como propuesta de este proyecto para los cadetes en formación policial ya que al salir a las calles las situaciones adversas que estos enfrentan es directa y cotidiana. Debido a que desde siempre la formación policial se ha enfocado exclusivamente de dotar a sus cadetes de habilidades de tiro, defensa policial, marco jurídico, derechos humanos, entre otras, estos no tienen las estrategias para enfrentar las situaciones adversas que viven en su día a día.

Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos, por lo que la capacitación es un método imprescindible para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas destinan dinero a la capacitación para obtener un rendimiento garantizado ya que para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión.

La capacitación se define como aquella acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. Del

mismo modo, es preciso definir lo que es una aptitud, la cual es una disposición que permite desarrollar la capacidad de cumplir convenientemente tareas o trabajos (Díaz, 2000). Así, a través de la capacitación, se pueden proporcionar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la realización adecuada del trabajo.

Para llevar a cabo el proceso de capacitación, es necesario contar con profesionales cuyos conocimientos y habilidades permitan obtener, de manera objetiva, aquellas necesidades que requieren de capacitación, además de realizar de forma eficiente y creativa la misma. Dichos profesionales, como los psicólogos, deben de aportar las estrategias necesarias que fomenten la Resiliencia en los cadetes durante la formación policial para que así se les dote de una capacidad natural de resistir y rehacerse a pesar de las adversidades (Vera, 2006).

Se debe entonces de trabajar con los recursos personales que pueden ser promovidos y que facilitan el desarrollo del comportamiento resiliente, como lo son las relaciones interpersonales, los cuales son susceptibles de ser enseñados y por lo tanto de poder aprenderse (Aguiar y Acle, 2012).

Es así como la psicología positivista logra colocarse como recurso principal para generar en el ser humano la capacidad de adaptarse, sobreponerse, de encontrar un sentido y de seguir adelante ante situaciones adversas y de difícil transición.

Y de esta manera es como se le dará importancia a este proyecto.

De tal forma que el objetivo principal es realizar una investigación de tipo documental sobre la formación policial, enfatizando en las *relaciones interpersonales* como consecuencia de esta; que permita generar una propuesta de Capacitación de Resiliencia en la Formación Policial.

1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes De La Psicología Organizacional

Galimberti (2006) define a la Psicología Social como aquella disciplina que estudia las interacciones humanas y las relaciones interpersonales en el nivel de individuos, grupos e instituciones, además de las diferentes temáticas que se identifican en las situaciones sociales, como: la influencia social, la atracción social, la comunicación, la cohesión y el cambio, que son la base de las dinámicas que regulan la vida de los grupos, de las organizaciones y de las instituciones sociales.

Rodríguez (1988) menciona que existen dos tipos de Psicología social, básica y aplicada. La Psicología Social Aplicada es aquella que utiliza por regla general, el experimento o el estudio de campo u otro método que abarque situaciones de la vida real, y no situaciones artificiales de laboratorio y la Psicología Social Básica procura descubrir relaciones causales entre variables utilizando el experimento de laboratorio.

Siguiendo con la línea de la definición que da Galimberti, Lindgren (1979) menciona que se pueden observar tres niveles de la conducta social que son:

- Ψ Conducta Individual – Los psicólogos sociales se interesan más en los individuos en general, puesto que se ocupan de la conducta humana en general. La comprensión de los principios generales de la conducta humana permite formular mejores pronósticos sobre los individuos, mientras que el análisis de la conducta de una sola persona aporta datos que solo son pertinentes para ella

- Ψ Conducta Interpersonal – Los psicólogos sociales se interesan en estudiar todos los aspectos de los acontecimientos interpersonales, tanto

antecedentes y resultados así como las actividades y otros estados motivadores de los que participan en ese acontecimiento

- Ψ Conducta Grupal – Los psicólogos sociales estudian las normas según su desarrollo, el modo en que influyen en la conducta de los miembros individuales y como afectan la conducta interpersonal

Entonces se puede observar que la Psicología Social estudia diversas variables que influyen de individuo a individuo, de individuo a un grupo y de un grupo a un individuo. De este modo, aunque de modo teórico se puede saber las variables que son importantes para la vida individual y grupal, resulta necesario conocer en qué medida esas variables están afectando las relaciones que tiene el individuo con las otras personas, con los grupos y con las instituciones.

Ese análisis de influencia de las variables, lo realiza el psicólogo social aplicando los conocimientos, habilidades y competencias que ha desarrollado conforme a su formación y experiencia. Al respecto, Díaz (1993) establece que la aplicación que realiza el psicólogo social se deriva de la investigación básica, es decir que para determinar el impacto de las variables, es necesario tener o realizar una investigación que fundamente lo que el psicólogo pretende evaluar y posteriormente intervenir.

Así, resulta preciso integrar el rigor de la investigación (propio del laboratorio) con la aplicabilidad en el campo social. Esto es importante para analizar el impacto que tienen las distintas variables en problemas sociales de diferentes campos de conocimientos de la Psicología. Díaz (1993) menciona algunas áreas de la dimensión aplicada de la Psicología Social, como son:

- Ψ Psicología de la Salud: variables sociales de personalidad y salud, cognición social de la salud y de la enfermedad, interacción profesional salud-usuario e influencias ambientales en la salud-enfermedad.

- Ψ Psicología Educativa-familiar: problemas escolares desde el paradigma psicosocial, perspectiva psicosocial de los docentes y problemas psicosociales en la familia.
- Ψ Psicología Organizacional: problemas laborales, motivación laboral, satisfacción, minusvalías y trabajo, formas alternativas de trabajo, organizaciones cooperativas y de trabajo asociado, ocio y tiempo libre, etc.
- Ψ Psicología Jurídica: estudios sobre las policías, el ejército y los cuerpos de seguridad del Estado, organización social de los cuerpos judiciales, formación de policías, relaciones autoridad-comunidad, estudios sobre tribunales de justicia, sobre el testimonio, sobre el jurado y la socialización social.
- Ψ Psicología Penitenciaria: efectos psicosociales producidos por la vida en reclusión, tratamiento del sujeto recluso, prevención de la conducta delictiva, alternativas al encarcelamiento y perspectiva comunitaria.
- Ψ Psicología Ambiental: influencia de los factores físico-ambientales en la conducta, ecología de los problemas psicosociales, estrés ambiental, conducta ecológica responsable, etc.
- Ψ Psicología Política: problemas de la democracia y del sistema político, la participación política, el desencanto político y apoyo al cambio social.

Como se observa, la Psicología Industrial u Organizacional es uno de los campos donde se aplica la Psicología Social, el cual se refiere al desarrollo y aplicaciones de principios científicos en el lugar de trabajo.

Sin embargo, la Psicología Organizacional tuvo que pasar por diversos sucesos históricos para ser considerada como una aplicación de la Psicología Social. Es necesario empezar mencionando que entre 1896 y 1918 inicia la Psicología Aplicada; en ese momento los estudios de William James proponían una psicología que pudiera aplicarse a la vida cotidiana y en Alemania

los estudios de Wundt y psicólogos estadounidenses ofrecían una psicología científica que reclamaba ideas que deberían mostrarse a la sociedad. Surgieron distintos trabajos y esfuerzos de personas como Cattell (psicología como profesión) y Witmer (psicología aplicada a la clínica), hasta que finalmente la psicología tuvo aplicabilidad en el mundo de los negocios y la industria, incursionando en el campo de la publicidad cuando Walter Dill Scott dictó una conferencia sobre Psicología de la Publicidad en 1901.

Por otra parte, Frederick Taylor observó el valor que tiene rediseñar situaciones o escenarios laborales para alcanzar una mejor producción, así desarrolló la teoría científica de la administración en la cual postuló: la importancia de la ciencia en el contexto laboral, la importancia de la selección científica y capacitación de los trabajadores, la cooperación por encima del individualismo, una división equitativa del trabajo y demostró que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro eran más productivos si tenían descansos en el trabajo.

También, otro personaje relevante fue Hugo Münsterberg quien se interesó por la aplicación de métodos psicológicos tradicionales en problemas de la industria. En 1913 realizó su obra *Psychology and Industrial Efficiency* en el cual señala la importancia de seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y aplicar la psicología en las ventas

En 1915, los psicólogos comenzaron a utilizar los test a fin de seleccionar obreros para ocupar determinados puestos en las organizaciones y antes de que Estados Unidos entrara a la primera guerra mundial, los psicólogos ya estaban aplicando activamente sus ideas y técnicas (test) en el ejército. De este modo, la psicología aplicada a la industria es anterior a la primera guerra mundial pero gracias a ella, la psicología industrial y todas las áreas de la psicología comenzaron a florecer, por lo que se considera que esta guerra dio un gran impulso a la psicología como ciencia aplicada al campo social.

1.2 ¿Qué Es La Psicología Organizacional?

Una vez observados los cambios y avances que tuvo la Psicología Organizacional como aplicación de la Psicología Social y con base en sus antecedentes históricos, es preciso definirla. Al respecto, López (2008) define la Psicología Organizacional como la aplicación de los conceptos, conocimientos, habilidades, técnicas y metodologías propias de la psicología con aplicabilidad en contextos laborales, con el objetivo de generar bienestar económico, social, de salud, ambiental y mental a cada uno de los miembros de la organización incluyendo a empleados, obreros, trabajadores, gerentes y hasta a socios.

Pero ¿Qué es una organización? Esta es una pregunta importante para reafirmar el campo de acción del psicólogo dentro de lo organizacional. Cantón (2003) menciona que una organización es un sistema social de actividades que buscan una cooperación para obtener un objetivo en común y se caracteriza por la unión de esfuerzos para conseguir ese objetivo; para ello, los miembros de la organización deben colaborar y repartir las funciones que se deben realizar a través de la coordinación de esfuerzos.

Toda organización tiene una estructura, la cual permite la unión y determina el destino de la organización, a través de recursos humanos y materiales. Dicha estructura se constituye de un conjunto de elementos tales como patrón de obligaciones o impuestos de trabajo, actividades específicas para cada departamento de la organización, jerarquías dentro de la organización, políticas y procedimientos; estos elementos son llamados la cultura de la organización. La cultura organizacional se crea para proporcionar una estabilidad en la organización, permitir una distribución formal de trabajo, fomentar la participación y la colaboración entre los miembros; y por ende, distingue a una organización de las demás.

Cantón (2003) señala que existen 3 tipos de organizaciones:

Ψ Organizaciones Formales: originadas de la administración. Permiten a las personas laborar conjuntamente y de manera eficiente. El objetivo de éstas

es agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la organización. Sus principios básicos son la eficacia y la eficiencia.

Ψ Organizaciones Informales: originadas de cada pequeño grupo. No están vinculadas directamente con el trabajo, ya que es la resultante de las reacciones individuales, pues constituye aquellos aspectos del sistema no planeado. Ésta se caracteriza por pequeños grupos de personas relacionadas entre sí. Su principio básico es la afectividad entre sí.

Ψ Organizaciones Sociales: originadas de la administración. Constituido por un grupo de personas para alcanzar determinados objetivos que individualmente no es posible lograr. El objetivo de éstas es alcanzar una meta mediante el esfuerzo colectivo. Su principio básico es la cooperación.

Por otro lado, Morales (2000) señala que existen cuatro tipos de organizaciones, según su estructura:

Ψ Autocrática: También conocida como emprendedora. Tiene tareas simples y concretas, no tiene una planificación estructurada, cuenta con un sistema de decisiones centralizado, tiene pocos niveles jerárquicos, el control es jerarquizado por el jefe, hay poca cualificación de los integrantes, hay una selección del personal no discriminante y el tamaño de la organización es pequeño o mediano.

Ψ Burocrática: También conocida como mecanicista. Tiene tareas estandarizadas, tiene una planificación estructurada, cuenta con un sistema de decisiones centralizado por funciones, tiene muchos niveles jerárquicos, el control es normativizado, hay poca cualificación de los integrantes, hay una selección del personal no discriminante y el tamaño de la organización es grande.

Ψ Meritocrática: También conocida como profesional. Tiene tareas complejas, no tiene una planificación estructurada, cuenta con un sistema de

decisiones descentralizado, sus niveles jerárquicos no son determinantes, hay un autocontrol, hay mucha cualificación de los integrantes, la selección del personal es muy importante y el tamaño de la organización no es importante.

Ψ Adhocrática: También conocida como innovadora. Tiene tareas complejas y variadas, tiene una planificación estructurada, cuenta con un sistema de decisiones descentralizado, tiene pocos niveles jerárquicos, el control es por los resultados, hay mucha cualificación de los integrantes, la selección del personal es muy importante y el tamaño de la organización no es importante.

Ahora bien, ¿cómo es que la Psicología puede intervenir en el campo de las organizaciones? Esta pregunta se puede resolver entendiendo el comportamiento organizacional (CO) el cual es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones (Robbins, 2009).

El CO se puede explicar mediante un modelo (representación simplificada de un fenómeno del mundo real). En este modelo, propuesto por Robbins (2009), existen tres niveles de análisis en el CO (individual, grupal y de la organización) y conforme se avanza del nivel del individuo al de los sistemas de la organización aumenta en forma sistemática el entendimiento del comportamiento en las organizaciones.

El modelo cuenta con variables dependientes que son el factor clave que se quiere explicar o predecir y las cuales se ven afectadas por las variables independientes de cada nivel (individual, grupal y de la organización). Las variables dependientes son: productividad (bajo los principios de eficacia – consecución de las metas y eficiencia – razón de la salida efectiva a los insumos requeridos para lograrla), ausentismo (inasistencia frecuente al trabajo), rotación (retiro permanente de una organización que puede ser voluntario o involuntario),

conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo (conducta que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales), responsabilidad social (no forma parte de los requerimientos formales del puesto de un empleado pero promueve el funcionamiento eficaz de la organización) y satisfacción en el trabajo (sentimiento positivo respecto del trabajo propio).

Por otra parte, las variables independientes son la presunta causa de cierto cambio en las variables dependientes. Estas variables independientes dependen de cada nivel de análisis. Así, para el nivel individual las variables son: las aptitudes, los valores y actitudes, la personalidad y emociones, las características biográficas, la percepción, la motivación, el aprendizaje individual y la toma de decisiones individuales. Para el nivel grupal las variables son: toma de decisiones en grupo, comunicación, estructura del grupo (equipos de trabajo, nivel de conflicto, poder y política) y liderazgo y confianza. Y para el nivel del sistema de la organización las variables son: la cultura organizacional, la estructura y diseño de la organización, políticas y prácticas de recursos humanos.

Chiavenato (2009) menciona que el comportamiento organizacional (CO) es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones. Las principales características del CO son:

- Ψ Es una disciplina científica aplicada: ayuda a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados, con base en que las personas se sientan satisfechas con su trabajo, elevando las normas de competitividad de la organización y contribuyendo al alcance del éxito.

- Ψ Se enfoca en las contingencias: identifica diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas.

- Ψ Utiliza métodos científicos: formula hipótesis sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente.
- Ψ Sirve para administrar a las personas en las organizaciones: ayuda a las personas y a las organizaciones a entenderse cada vez mejor.
- Ψ Se enriquece con aportaciones de varias ciencias: ciencias políticas (poder, conflicto, política organizacional), antropología (cultura de las organizaciones, valores y actitudes), psicología (diferencias individuales, personalidad, sentimientos, percepción, motivación, aprendizaje, etc.), psicología social (dinámica grupal, interacción, liderazgo, comunicación, toma de decisiones del grupo, etc.), sociología (estatus, prestigio, poder, conflicto, etc.) y sociología organizacional (teoría de las organizaciones y dinámica de las mismas).
- Ψ El CO corresponde al lado humano de la administración, no a la totalidad de ésta.

A través del Comportamiento Organizacional, algunas empresas se llegan a dar cuenta de aspectos que son poco o nulo controlables como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Es así que surge entonces, la necesidad de tener un control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la Planeación Estratégica.

La planeación se define como una etapa que forma parte del administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas (Mintzberg, 2007). La planeación es de suma importancia para la organización ya que es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

Al definir una misión en las empresas es más fácil dar dirección y propósitos, lo cual trae como consecuencia que éstas funcionen mejor y respondan aún mejor a los cambios ambientales. Aparte de su misión, cuenta con una visión, valores, políticas de calidad y objetivos que se conocen como la filosofía de la empresa, y que es ideal que las empresas posean ya que con ello pueden lograr el éxito deseado: es decir, con base en la filosofía de la empresa, es más fácil saber que se quiere lograr y para qué o hacia dónde va dirigido este éxito. Los componentes de la filosofía de la organización son:

- Ψ La misión describe el concepto de la empresa, la razón para que exista, la naturaleza del negocio, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. Lo ideal es que contenga las preferencias actuales de la administración y de los propietarios, el entorno del mercado, los recursos con los que cuenta la administración y las competencias distintivas.
- Ψ La visión provee el marco de referencia de lo que la empresa quiere ser en el futuro, por lo que señala el rumbo y da dirección. Se representa en cómo se cree que deba ser el futuro para la empresa ante los clientes, proveedores, empleados y propietarios.
- Ψ Los valores son creencias y actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización. De este modo, definen a las personas y a las organizaciones.
- Ψ Las políticas de calidad son pautas, reglas, formas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Son elementos direccionadores que ayudan a lograr las estrategias que la empresa planea para el éxito deseado.
- Ψ Los objetivos son los resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y

sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

Después de realizar la planeación estratégica actual, se identifican los aspectos del ambiente que pueden influir para poder lograr los objetivos; para ello se realiza un análisis ambiental. La finalidad de éste análisis consiste en descubrir cómo los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales, políticos y legales de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores.

Un formato para realizar tal análisis ambiental es el FODA, el cual tiene como objetivo identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades y Amenazas; con base en esto, el FODA se utilizará para desarrollar un plan que tome en cuenta los factores internos y externos.

En el análisis externo se identifican esas oportunidades y amenazas, las cuales se deben examinar en tres ambientes: el inmediato (de la industria), el ambiente nacional y el macro ambiente. En el análisis interno se fijan las fortalezas y debilidades de la organización.

Con base en la realización de una planeación estratégica, la organización puede detectar posibles problemas a los que se enfrenta los cuales pueden ser mejor explicados por el modelo del CO propuesto por Robbins y que ya se explicó anteriormente. Sin embargo, aunque el modelo de Robbins permita explicar más claramente la relación entre factores, se necesita de un profesional como el psicólogo para intervenir de varias formas en las necesidades de la organización. Así, el papel del psicólogo dentro de una organización es amplio ya que puede realizar varias funciones para ayudar en las necesidades de la misma y ayudarla a conseguir sus objetivos propuestos de la mejor forma posible.

1.3 Definición De Capacitación

Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. La capacitación y desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajen en ella.

La capacitación ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. El desarrollo de las personas, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.

Los programas de capacitación se concentran en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y los procedimientos, la misión y la visión; en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo. La capacitación es un proceso cíclico que consta de cuatro etapas cada una con características diferentes como se muestra a continuación y aquí también se hace necesaria la participación del psicólogo sobretodo porque conoce bien estas competencias de las etapas del proceso de capacitación:

Primera etapa

Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC): es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas.

Existe una diversidad de técnicas para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, pero en todas ellas se compara lo que es contra lo

que debería de ser, el DNC se puede realizar a partir de: la revisión de los análisis de puestos, el análisis del inventario de habilidades que tenga la empresa, el análisis del desempeño de los trabajadores, las quejas de los clientes, análisis de problemas de la empresa, exámenes de conocimientos, entrevistas estructuradas o abiertas, encuestas, observación directa en el puesto, análisis de tareas, utilizando las diferentes técnicas de discusión dirigida: corrillos, lluvias de ideas, foro, mesa redondas, paneles, diálogos, etc. (Chiavenato, 2002; Aguilar 2010)

Por otra parte Landy y Conte (2005) mencionan que el modelo más práctico para hacer un análisis de necesidades de capacitación involucra un proceso de tres pasos que incluyen el análisis de la organización, el de la tarea y el de la persona.

- Ψ Análisis Organizacional – Analiza las metas y problemas de toda la compañía para determinar donde se necesita entrenar.
- Ψ Análisis de la Tarea – Analiza las tareas y las competencias requeridas para determinar lo que los empleados deben hacer para desempeñarse con éxito.
- Ψ Análisis de la Persona – Analiza el conocimiento, las habilidades y el desempeño actual para determinar quien necesita entrenamiento.

Segunda etapa

El diseño del proyecto o programa de capacitación. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado.

Tercera etapa

La conducción, implantación y ejecución del programa. Dentro de este se tienen los tipos de capacitación, la cual se puede dar de diferentes

maneras: en el trabajo, en clase, por medio de la computadora o por satélite. Para llevar a cabo la capacitación se utilizan diversas técnicas entre las que se encuentran: lecturas, instrucción programada, capacitación en clase, capacitación por computadora y e-learning.

Cuarta etapa

Evaluación del programa de capacitación. Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. Las medidas para evaluar la capacitación son:

- Ψ Costo: Cual ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- Ψ Calidad: Que tan bien cumplió las expectativas propuestas.
- Ψ Servicio: Satisfacción las necesidades de los participantes o no.
- Ψ Rapidez: Que tan bien se ajusto a los nuevos desafíos que se presentaron.
- Ψ Resultados: Los resultados que se han tenido, incluye el valor agregado.

Si se responde de manera afirmativa a estos puntos entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito.

Existen cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:

- Ψ La reacción: es la prueba de la sonrisa o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación.
- Ψ Lo aprendido: evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y sus actitudes y comportamientos cambiaron con resultado en su aplicación.

- Ψ El desempeño: evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento.
- Ψ El resultado: se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización.

En la capacitación cabe mencionar que este programa siempre debe de ir con un objetivo planteado en base a la filosofía que la empresa persigue.

Davis (1983) menciona que existen dos métodos convencionales de capacitación, que son:

- Ψ Modelado del Comportamiento – Consiste en enseñar mediante la demostración real de maneras actuadas o representadas para manejar problemas conductuales que se encuentran comúnmente. Este método ha existido a lo largo de muchas décadas; pero el desarrollo de los videos ha facilitado su uso y lo ha hecho más eficaz.
- Ψ Necesidad de Refuerzos en el Empleo – La principal necesidad de los programas convencionales de capacitación es establecer más refuerzos para las pruebas practicas, cuando se vuelve al empleo. Incluso la mejor de las capacitaciones será ineficiente si los obstáculos que se encuentran en el trabajo desalientan al participante y no ponen en práctica lo que ha aprendido. Si las personas vuelven a sus empleos y descubren que sus primeros esfuerzos para intentar cambios son rechazados o desaprobados, la ley del efecto se aplica y no impulsa la repetición de la conducta. El resultado es que las nuevas prácticas tienden a diluirse y desaparecer. Es por eso que se necesita un refuerzo por parte de los superiores.

Pero no solo es necesario cumplir con las características de la capacitación, los capacitandos también deben cubrir ciertas características para

poder ser capacitados, como lo mencionan Landy y Conte (2005), y estas características son:

- Ψ Disposición del Capacitando – Se refiere a si los empleados tienen las características personales necesarias para adquirir el conocimiento a partir de un programa de capacitación y aplicarlo al trabajo
- Ψ Orientación al Desempeño – Orientación en la que los individuos se preocupan por hacer bien las cosas en el entrenamiento y por obtener una evaluación positiva
- Ψ Orientación al Dominio – Orientación en la que los individuos se preocupan por incrementar su competencia en la ejecución de la tarea y ven sus errores como parte del proceso de aprendizaje
- Ψ Motivación del Capacitando – Es el grado en el que los individuos se interesan para asistir a la capacitación, por aprender y transferir las habilidades y conocimientos adquiridos al puesto de trabajo
- Ψ Marco de Referencia de la Expectativa – Enfoque en el que las expectativas de los empleados sobre la relación entre su esfuerzo y lo adecuado de su desempeño son importantes para su motivación y aprendizaje

Y es así, teniendo las características de cómo debe ser la capacitación, sus etapas, su evaluación y las características del capacitando ofrezco la definición de capacitación dada por Siliceo (1986) ya que para el presente trabajo es la más acertada y conveniente, el concepto es: “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

2. RESILIENCIA Y FORMACIÓN POLICIAL

2.1 Relaciones Interpersonales Como Resiliencia

¿Qué es la Resiliencia?, esta es la pregunta principal que hay que hacernos y es que sin duda existen numerosas definiciones acerca de esta palabra, sin embargo el origen de la palabra Resiliencia designa la capacidad del acero para recuperar su forma inicial a pesar de los golpes que pueda recibir y a pesar de los esfuerzos que puedan hacerse para deformarlo, la palabra proviene del latín *resalire* que significa saltar y volver a saltar o recomenzar (Martínez y Vázquez, 2006).

El concepto de Resiliencia y su estudio empezó a desarrollarse durante las décadas de los 60 y 70, cuando un grupo de Psicólogos y Psiquiatras, empezaron a prestar atención a las variables y capacidades que marcaban la diferencia entre aquellos que eran capaces de normalizar sus vidas y aquellos que mantenían la situación, entre una población de niños que vivían en situaciones de exclusión o adversidad (Carretero, 2010).

Henderson (2006) nos dice que la Resiliencia es la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, aprender de ellas, superarlas e inclusive, ser transformados por estas.

Entonces la Resiliencia es más que resistir y rehacerse, es aprender a vivir nuevamente. La adversidad cuando nos sobreponemos a ella, cambia el gusto por el mundo, toda situación extrema, en tanto sea un proceso de destrucción de la vida, contiene paradójicamente un potencial de la vida, precisamente allí donde la vida se había roto, el resorte invisible permite rebotar en la prueba haciendo del obstáculo un trampolín, de la fragilidad una riqueza, de la debilidad una fuerza, de las imposibilidades un conjunto de posibilidades.

No hay estruendo sin metamorfosis, la obligación de comprender y de preguntar “¿Por qué?” lleva a aprender y a analizar mejor al gestor. Además, el hecho de decir “y ahora, ¿Qué voy a hacer con mi herida?” invita a descubrir la parte sana de sí y a salir en busca de cualquier mano tendida.

Se teje entonces la Resiliencia. No es algo que hay que buscar solamente en el interior de la persona, ni en su entorno, sino entre los dos, porque la Resiliencia anuda sin cesar un proceso íntimo con el proceso social (Cyrulnik, 2006).

Existen diversos modelos que nos hablan sobre cómo se construye la Resiliencia, a continuación mencionaremos cinco de ellos.

Ψ Cornellà (s/f) en su modelo resume los elementos clave para la Resiliencia con las siglas PCAP, de acuerdo con las iniciales inglesas de las palabras: Personas (people), Colaboraciones (contributions), Actividades (activities) y Lugares (place).

- Personas. Se necesita de la proximidad y el acceso de un grupo de personas comprometidas con la vida y que puedan ayudar a resolver los problemas, son clave para la autoafirmación personal.
- Colaboraciones. Quien quiera planificar actividades preventivas para la salud integral deberá de ser capaz de aprovechar todas las oportunidades para comprometer en el proyecto a las familias, la vecindad y las estructuras sociales.
- Actividades. Asimismo, habrá que promover actividades en los institutos y en el entorno social para que se desarrolle el sentido de pertenencia.
- Lugar. Para la construcción de la Resiliencia se precisan lugares físicos que sean lugar de reunión, donde se puedan compartir inquietudes y desarrollar relaciones de amistad.

Ψ Suarez (1993) en su modelo explica los 10 factores que fortalecen internamente a una persona.

- Vinculo estable con al menos una persona significativa.
- Apoyo social, actitud de comprensión, cuidado y amor.
- Ambiente educativo o laboral regido por normas claramente establecidas y relaciones afectivas positivas.
- Modelos sociales que estimulen un aprendizaje constructivo.
- Responsabilidades sociales y exigencias acordes a la edad y madurez de las personas.
- Oportunidades de desarrollo de destrezas y competencias cognitivas, afectivas y conductuales. Reconocimiento y atención a los éxitos y habilidades.
- Estrategias de afrontamiento que favorecen la resolución eficaz de los problemas.
- Expectativas de autoeficacia, confianza en sí mismo y un autoconcepto positivo.
- Actitud optimista y fuertes expectativas de autoeficacia frente a situaciones generadoras de estrés.
- Capacidad de otorgar sentido y significado al sufrimiento. Apoyo de un marco de referencia ético, moral y espiritual.

Ψ Fiorentino (2008) en su modelo resume la construcción de la Resiliencia en un esquema denominado “La Casita”. Esta metáfora sintetiza todos los elementos básicos para edificar la Resiliencia. La casita puede servir para encontrar puntos fuertes y débiles de la persona y del entorno en el que

vive. En la casita cada habitación o piso representa un campo de posible intervención para la construcción o el mantenimiento de la misma.

- En primer lugar se encuentra el suelo (cimientos) sobre el que está construida, se trata de la satisfacción de las necesidades básicas como la alimentación y los cuidados elementales para la salud.
- En el subsuelo encontramos la aceptación incondicional.
- En la planta baja encontramos la capacidad de encontrar un sentido a la propia vida.
- En el primer piso se distinguen tres habitaciones: la autoestima, las competencias y aptitudes y el humor.
- En el attillo encontramos la apertura a otras experiencias que pueden contribuir a la Resiliencia. Estar abiertos a distintas vivencias, perspectivas y opiniones, nos permite reflexionar acerca de nuestra manera habitual de interpretar y valorar las situaciones adversas.

Ψ Delague (2010) menciona el modelo ecológico del desarrollo humano de Bronfenbrenner, en el cual se toman en consideración los factores de riesgo y los factores de protección que existen en las esferas concéntricas que interactúan entre sí.

- La primer esfera es la del individuo con todas sus características personales, genéticas, biológicas y psicológicas. Este es el ontosistema.
- La segunda esfera es el entorno cercano, el ambiente que lo rodea, el grupo familiar, es decir, el microsistema en el nivel de vida inmediato.
- La tercer esfera abarca la familia ampliada, los vecinos, la red de relaciones amistosas; el conjunto de esos diversos microsistemas

entre los cuales evoluciona el individuo, que se conoce con el nombre de mesosistema.

- La cuarta esfera representa un ambiente más amplio, como la escuela, el medio profesional que pueden desempeñar un papel importante, aun que mas indirecto, en el desarrollo de la persona. Este es el exosistema.
- La quinta esfera, la exterior reúne los valores y las normas sociales y es lo que denominamos el macrosistema.

Estas cinco esferas se influyen recíprocamente y mantienen diversas interacciones variables a lo largo del tiempo para construir el cronosistema.

Ψ Aguiar y Acle (2012) en su modelo mencionan que existen cinco dimensiones que forman la Resiliencia.

- La primera es la existencia de redes sociales informales, la persona tiene amigos, participa en actividades con ellos y lo hacen con agrado, tienen en general una buena relación.
- La segunda es el sentido de la vida, la persona muestra capacidad para descubrir un sentido y una coherencia en la vida.
- La tercera es la autoestima positiva, la persona se valora a sí misma, confía en sus capacidades y muestra iniciativa para emprender acciones o relaciones con otras personas por qué se siente valioso y merecedor de atención.
- La cuarta es la presencia de aptitudes y destrezas, la persona es capaz de desarrollar sus competencias y confiar en ellas.
- La quinta es el sentido del humor, la persona es capaz de jugar, reír y gozar las emociones positivas, es capaz de disfrutar de sus experiencias.

Así pues podemos entender que aun que los modelos antes descritos tienen algunas diferencias todos mencionan un factor importante para la construcción de la Resiliencia que son las relaciones interpersonales, ya sea con los padres, los hermanos, amigos, maestros y maestras e incluso algún jefe o compañero de trabajo. Como lo dicen Bermejo y Martínez (2012) en su libro “Humanizar el Liderazgo”, la Resiliencia es el resultado de múltiples procesos que contrarrestan las situaciones nocivas de crisis. Se trata de una dinámica donde se construye la Resiliencia a través de relaciones personales afectivas y seguras.

Pero ¿cómo es que las relaciones que tenemos con los demás nos ayudan a ser Resilientes? Henderson (2006) nos dice que para promover nuestra propia Resiliencia es necesario saber que tenemos una o más de una persona en quien confiar en momentos de adversidad, alguien de nuestra familia, y fuera de ella también, son personas que viven cerca y que están disponibles para tener una plática y compartir aquello que se piensa y que se siente, que puede brindar el apoyo que se necesita en la mayoría de las situaciones.

Sin embargo, una persona no debe de convertirse en sobredependiente de los demás, por tal motivo, es necesario pensar en qué medida se pueden resolver las cosas solo, se podrá considerar cuanto apoyo se necesita de los demás.

Los investigadores han coincidido en que los mentores distintos de los padres (un maestro, un amigo, un pariente lejano) pueden tener un papel fundamental en la vida de una persona ya que resulta más factible desarrollar la Resiliencia si el mentor hace sentir a la otra persona como alguien especial, digna y merecedora de respeto y admiración.

Siempre es necesario tener un modelo a seguir que provenga de la familia o del exterior para desarrollar una mayor capacidad de empatía, intimidad y resolución de conflictos lo cual contribuye a fomentar el proceso dinámico de la Resiliencia. Estos modelos ponen a prueba la capacidad de ser competentes, al disponer de una correcta guía y consejo, se puede aprender a tomar sus

cualidades interiores y los recursos externos con que cuentan y que en definitiva construyen Resiliencia.

A lo largo de toda nuestra vida encontramos personas que van depositando en nosotros experiencias y sabiduría, algunos consejos y buenas costumbres, pero hay ciertas personas que al pasar por nuestra vida nos dejan algo a lo que llamamos amistad, pero, ¿qué es la amistad? La amistad es un tipo de relación interpersonal que surge entre dos o más personas, es un sentimiento profundo y verdadero que se caracteriza por la afinidad, la correspondencia y la intimidad. En ella se comparten ideas, afectos y sueños. Es una relación libre de intereses y a través de ella se satisfacen necesidades. Es el gusto de estar con alguien por estar. Une a dos personas que disfrutan su compañía por la compañía misma y gozan mutuamente de la vida al unisonó. En esos momentos no les preocupa ni el pasado ni el futuro, cuando están juntos disfrutan intensamente el presente. La amistad es curativa por que a través de ella se transmite un fuerte sentimiento de bienestar (González, 2004).

Dichos amigos son las personas con las que esperamos contar en los momentos de crisis en nuestra vida ya que son ellos los que nos reconfortan, nos tranquilizan, nos dan animo y nos alientan a seguir adelante, también los amigos son los que con mayor frecuencia nos incitan a ser mejores y nos representan una vida de bien y de éxito que queremos lograr. Las amistades las podemos encontrar en todos lados pero es más posible encontrarlas en el ámbito laboral ya que es ahí donde pasamos la mayor parte de nuestro día y de nuestras vidas, tal es el caso de los cadetes del Instituto Técnico de Formación Policial, quienes pasan seis meses viviendo con personas totalmente desconocidas que al final terminan siendo una familia.

2.2 Formación Policial

Hoy en día los policías del Distrito Federal son capacitados en el Instituto Técnico de Formación Policial (ITFP), dicha capacitación dura seis meses pernoctando en las instalaciones del Instituto, pero ¿cómo es que se llegó a esta capacitación?, a continuación se dará una reseña de la historia del ITFP del libro *Evolución de la Institución Policial en la Ciudad de México* de Juan Torres Escamilla (1985) y como es que llegó a ser lo que es en la actualidad.

El día 30 de Diciembre de 1912 fue inaugurado el Casino de la Escuela de Policía por Don Francisco I. Madero, Presidente de la República, durante el recorrido a las instalaciones fue acompañado por el General Victoriano Huerta, Don Miguel Bonilla, Ministro de Fomento; el Mayor Emiliano López Figueroa y otros distinguidos jefes y oficiales del Ejército Mexicano. Con esta inauguración se instituyó el primer centro social y educativo con que contó la Policía del Distrito Federal.

El día 23 de Junio de 1923, siendo Presidente de la República el General Álvaro Obregón, expidió el decreto no. 2,498, con el cual se creó la “Escuela Técnica de Policía”, en la cual recibieron instrucción todos los componentes de la Policía. En el mismo año la Escuela Técnica de Policía inició sus cursos, contando con destacados Maestros, Magistrados, Jueces y Agentes del Ministerio Público. También se creó el curso especial para alumnos supernumerarios y tuvo como finalidad capacitar y formar técnicos en laboratorio, criminalística e identificación criminal.

El día 10 de Julio de 1930, durante el gobierno del Presidente Pascual Ortiz Rubio, se fundó la Academia de Policía Científica con las siguientes asignaturas en su plan de estudio: lengua nacional, civismo, moral, geografía, reglamentos, nociones de policía técnica, educación física y militar, jui jitsu, esgrima de bastón y manejo de armas.

El día 5 de Diciembre de 1942, los programas de estudio habían sido revisados quedando así las siguientes asignaturas seleccionadas: civismo, ética,

primeros auxilios, medicina de emergencia, anatomía, fisiología, higiene, reglamentos, investigación policiaca, identificación criminal, historia, deberes militares, instrucción militar, defensa personal y deportes.

El presupuesto autorizados fue el suficiente para cubrir el pago de 75 alumnos numerarios, en cursos mínimos de 3 meses y atendidos por 8 profesores. Hasta el año de 1949, la Escuela de Policía continuó trabajando sin cambios aparentes.

Con fecha del 1 de Enero de 1960, la Escuela de Policía cambio su denominación por la de “Academia de Policía”, los cursos de preparación en la Academia de Policía para el año de 1962, variaban entre 6 y 8 meses y a los alumnos aspirantes a policía se les dotaba de vestuario, equipo deportivo, alimentación y atención medica. Los alumnos aspirantes permanecían internos en el plantel durante el tiempo que duraban sus estudios y gozaban de una franquicia semanal.

En el año de 1962 se creó un Centro Profesional que daba cursos pedagógicos que duraban 3 meses, esto como primer escalón educativo para poder cursar la capacitación profesional en la Academia de Policía, dicho Centro tenía en su programa de estudio las siguientes asignaturas: matemáticas, ingles, moral y civismo, geografía, derecho penal, lengua nacional, historia de Mexico, reglamento de Policía, adiestramiento físico y adiestramiento militar.

Por motivo de reorganización policiaca, en el mes de abril de 1970, desapareció la Academia de Policía y su personal de jefes, oficiales, alumnos personal administrativo y cuerpo docente quedo unido al personal del Centro de Capacitación y Formación de Balbuena, formándose una sola dependencia que se denomino “Dirección de Educación Policiaca”.

En el año de 1971, la Dirección de Educación Policiaca cambio nuevamente su denominación por la de Academia de Policía y en 1972, recibió el nombre oficial de “Academia de Policía y Tránsito del Distrito Federal”, el plan de

estudios comprendió las materias básicas siguientes: reglamentos de policía, tránsito, portación de armas de fuego, armamento y tiro policiaco, nociones de derecho, relaciones humanas, adiestramiento militar, nociones de criminología y criminalística, adiestramiento físico, derecho penal, nociones de técnica y orgánica policial, urbanismo, conducción de vehículos, disturbios civiles, operaciones de tránsito, aspecto legal del servicio de policía, comunicaciones policiacas y primeros auxilios.

Por acuerdo del Jefe de Departamento del Distrito Federal, Profesor Carlos Hank González, de fecha 1 de Enero de 1977, la Academia de Policía y Tránsito del Distrito Federal, cambio su denominación por la de “Colegio de Policía”, el curso de adiestramiento básico profesional, se calculo para 9 meses y se pretendió dar el grado de policía académico y se inauguro el 12 de Febrero de 1977.

En el año de 1977 el Profesor Carlos Hank González, aprueba el proyecto para la construcción de un nuevo plantel para el Colegio de Policía y autoriza las gestiones para comprar las instalaciones de la ex Universidad Latino Americana del Desierto de los Leones (donde permanece actualmente el ITFP). En el mismo año a los alumnos del Colegio de Policía se les denomina “Cadetes” y se diseña su uniforme de gala y los de rutina.

El plan de estudio comprende las siguientes asignaturas: control de disturbios civiles, balística, armamento y tiro, mecánica y conducción de vehículos, historia y orgánica policial, radiocomunicación, vigilancia y tránsito, motociclismo, métodos de investigación, técnica policial, explosivos, retrato hablado, grafoscopia y dactiloscopia, seguridad, sistemas de comunicación, fármacos, psicología del mando, protección a funcionarios, información y contrainformación, criptografía, técnica del interrogatorio, medicina forense, técnicas y tácticas de patrullaje, seguridad bancaria e industrial, relaciones humanas, primeros auxilios, criminalística, criminología, leyes y reglamentos, urbanismo, ética, nociones de administración, delitos comunes federales, sociología, organización y

administración, garantías constitucionales, sistemas jurídicos penitenciarios y lenguajes (español, inglés y francés).

Desde el año de 1979 los alumnos gozan de una beca que incluye alojamiento, alimentación, vestuario, educación y un pago semanal.

Y es hasta el 12 de julio de 1993, durante la presidencia de Carlos Salinas de Gortari, que se publicó en el Diario Oficial de la Federación el decreto que instituye la Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal, que en su artículo 22, determina la creación del Instituto Técnico de Formación Policial estructura y nombre que conserva hasta nuestros días, el plan de estudio contiene las siguientes asignaturas: armamento y tiro, ética policial, primeros auxilios, protección civil, acondicionamiento físico, técnicas y tácticas policiales, defensa oficial, marco jurídico, derechos humanos, administración y organización policial, informática para la labor policial, prevención del delito, control de multitudes, conducción de vehículos oficiales y educación urbana y seguridad vial (Pagina oficial del ITFP, recuperado el 23 de Abril de 2015).

2.3 Cadetes Resilientes

Como hemos visto la capacitación de un policía es ardua y dura, no tienen descanso y generalmente están atareados con más de una orden, no es nada sencillo separarse de la familia y vivir durante seis meses con personas desconocidas, hay que adaptarse a nuevas costumbres, a no tener privacidad, a no ser dueño de sí mismo, y es por ello que para comprender un poco como es ser capacitado para ser policía describiré como es un día rutinario en el ITFP.

El día comienza a las 4:30 am, los cadetes se levantan, se ponen el uniforme correspondiente, se asean y a las 5:00 am bajan de los dormitorios y se forman en la explanada para pasar lista de asistencia y entrar al comedor a desayunar; de 5:00 a 6:00 am es el desayuno, a las 6:00 empiezan los honores a la bandera y la instrucción policial de orden cerrado (desfiles de marcha) que dura hasta las 8:00 am; de las 8:00 am a las 12:50 pm son clases teóricas y prácticas; de las 12:50 a la 1:00 pm es la hora del baño; de 1:00 a 2:00 pm es la hora de la

comida; de 2:00 a 6:00 pm hay mas clases teóricas y prácticas; de 6:00 a 7:00 pm es instrucción policial de orden cerrado y honores a la bandera; de 7:00 a 8:00 pm es la hora de la cena; de 8:00 a 9:00 pm es el pase de lista final del día y el regreso a los dormitorios y de 9:00 a 9:15 pm se quitan los uniformes, se ponen la ropa de dormir y se apagan las luces de los dormitorios.

A este ritmo de vida hay que agregar los días de guardia, esta se van turnando, todos los cadetes hacen guardia en uno de los tres turnos, dichos turnos son los siguientes:

Primer turno – es de 6:00 am a 2:00 pm y de 9:00 pm a 1:00 am

Segundo turno – es de 2:00 pm a 6:00 pm y de 1:00 am a 4:00 am

Tercer turno – es de 6:00 pm a 9:00 pm y de 4:00 am a 6:00 am

Y esto es lo que se vive durante seis meses, son meses en los que con un horario tan inflexible, las órdenes superiores que la mayoría de las veces resultan irracionales y el plan de estudio tan centrado en que se cumpla con eficiencia y eficacia la labor policial me atrevo a decir que se deshumaniza al cadete, y esto es porque se le enseña a no sentir miedo, a no dudar para apuntar y disparar su arma de cargo a un civil si su vida o la de terceros corre peligro, se le enseña a sacrificarse y a sacrificar a su familia por la sociedad, se le adiestra para observar y estudiar al delincuente y a saber cómo es que debe ser tratado y sobre todo se le inculca a que pase lo que pase y la sociedad lo trate como lo trate como servidor público debe de aguantar humillaciones, agresiones, tempestades del clima y a sus generalmente prepotentes mandos.

Sin embargo, viviendo y sabiendo todo esto, siendo tratado como infrahumano y sabiendo que al salir del ITFP su vida va a estar la mayor parte del tiempo en su sector, ¿Cómo es que se gradúan tantos cadetes?, si bien es cierto que se les enseña a no sentir compasión ni miedo, también es cierto que el objetivo de que la capacitación sea con la modalidad de internado es para que los

cadetes al comer, dormir, bañarse y en esencia vivir con sus compañeros es para que creen algo que se llama espíritu de cuerpo, esto significa, que los cadetes se identifiquen con sus compañeros y creen un vínculo emocional tan fuerte que los haga sentirse parte uno del otro y que cuando alguno tenga un problema todos vean y cuiden de él.

Con esto nos damos cuenta de que la manera de sobrellevar los seis meses en el ITPF y tener una calidad laboral buena es llevando una buena relación con los compañeros, formando lazos de amistad que generalmente son conservados toda la vida.

Esta conclusión coincide con los diferentes modelos de Resiliencia antes mencionados ya que en todos ellos se habla de la necesidad de contar con redes sociales de apoyo para que en los momentos de crisis la persona pueda salir adelante del problema y con ello aprender de su desgracia y no hundirse en ella.

3. PROPUESTA DE CAPACITACIÓN DE RESILIENCIA EN LA FORMACIÓN POLICIAL

3.1 Justificación

Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos, por lo que la capacitación es un método imprescindible para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas destinan dinero a la capacitación para obtener un rendimiento garantizado ya que para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión.

La capacitación se define como aquella acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. Del mismo modo, es preciso definir lo que es una aptitud, la cual es una disposición que permite desarrollar la capacidad de cumplir convenientemente tareas o trabajos (Díaz, 2000). Así, a través de la capacitación, se pueden proporcionar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la realización adecuada del trabajo.

Para llevar a cabo el proceso de capacitación, es necesario contar con profesionales cuyos conocimientos y habilidades permitan obtener, de manera objetiva, aquellas necesidades que requieren de capacitación, además de realizar de forma eficiente y creativa la misma. Dichos profesionales, como los psicólogos, deben de aportar las estrategias necesarias que fomente la Resiliencia en los cadetes durante la formación policial para que así se les dote de una capacidad natural de resistir y rehacerse a pesar de las adversidades (Vera, 2006).

Se debe entonces de trabajar con los recursos personales que pueden ser promovidos y que faciliten el desarrollo del comportamiento resiliente, como lo son las relaciones interpersonales, los cuales son susceptibles de ser enseñados y por lo tanto de poder aprenderse (Aguiar y Acle, 2012).

La rueda de la Resiliencia se trata de un modelo de seis pasos propuesto por Henderson y Milstein (2003) con el cual se pueden diseñar actuaciones para fomentar la Resiliencia, se trata, por tanto, de una estrategia para la planificación que a continuación se describe:

1. Enriquecer los vínculos. Esto implica fortalecer las conexiones entre los individuos y cualquier persona o actividad prosocial, y se basa en pruebas indicativas de que las personas con fuertes vínculos positivos incurrirán mucho menos en conductas de riesgo que las que carecen de ellos.

2. Fijar límites claros y firmes. Consiste en elaborar e implementar políticas y procedimientos coherentes y responde a la importancia de explicitar las expectativas de conducta existentes. Estas expectativas deben incluir la de encarar las conductas de riesgo y tendrán que ser expresadas por escrito y transmitidas con claridad, indicando los objetivos que se espera cumplir.

3. Enseñar habilidades para la vida. Incluyen: cooperación, resolución de conflictos, asertividad, destrezas comunicacionales, habilidad para resolver problemas y adoptar decisiones y un manejo sano del estrés.

4. Brindar afecto y apoyo: Esto implica proporcionar respaldo y alientos incondicionales.

Es el más crucial de todos los elementos que promueven la Resiliencia y de hecho, parece casi imposible “superar” la adversidad sin la presencia de afecto.

Este afecto no tiene que provenir necesariamente de los miembros de la familia biológica. A menudo lo brindan, docentes, vecinos, profesionales, así como otras entidades. Los pares y hasta las mascotas pueden funcionar como constructores de Resiliencia.

5. Establecer y transmitir expectativas elevadas (y realistas) que obren como motivadores eficaces (especialmente con aquellas personas que

cargan con uno o más “rótulos” o “etiquetas”) cuyo objetivo sea que las habilidades y potencial de las personas se reconozcan y estimen.

6. Brindar oportunidades de participación significativa: Significa otorgar una alta cuota de responsabilidad por lo que ocurre, dándoles oportunidades para resolver problemas, tomar decisiones, planificar metas y ayudar a otros. Que las decisiones se tomen más a menudo en el lugar de trabajo con activa participación de todos los miembros de la comunidad permitiéndoles participar.

La Rueda de la Resiliencia puede aplicarse a la construcción de Resiliencia en individuos, grupos u organizaciones enteras, porque las condiciones necesarias para fomentar la Resiliencia son las mismas en todos los casos.

Y es por ello que la propuesta de capacitación en Resiliencia para la formación policial se basara en este modelo ya que es el más conveniente para fomentar la Resiliencia a través de las relaciones interpersonales que los cadetes forman durante su estancia en el Instituto Técnico de Formación Policial.

3.2 Alcances y Limites

Con la siguiente planeación se pretende simplemente dotar a los cadetes, que se encuentran en formación policial, de las herramientas necesarias para fomentar la Resiliencia apoyándose en sus compañeros de trabajo, esto con el objetivo de prepararlos para la realidad de sus vidas laborales, para que a pesar de perder a compañeros y enfrentarse a las adversidades día con día sepan rehacerse y continuar su vida sin consecuencias graves.

Se sabe de ante mano que cualquier cosa que se haga no cambiara a la sociedad y no cambiara los actos que esta tiene hacia con la policía y mucho menos se va a cambiar el sistema de trabajo en el que se ven inmersos, sencillamente se trata de hacer de su día a día un poco más llevadero y de que enfrenten las adversidades con sabiduría para sacar lo mejor de ellas y crecer como persona.

3.3 Propuesta de Capacitación

A continuación se exponen los objetivos y las actividades con las que se pretende dar las herramientas para fomentar la Resiliencia en los cadetes durante la formación policial.

MODULO: 1 Mitigar el Riesgo

SESION: 1 Enriquecer Vínculos

OBJETIVO: Fortalecer las conexiones entre los individuos

DURACION: 5 horas

ACTIVIDADES:

Dos verdades una mentira. Todos los participantes se sientan formando un círculo y se le pide a cada uno que prepare tres afirmaciones sobre él mismo. Una de las tres debe ser falsa, y las otras dos verdaderas. Los participantes deben tomar turnos para decir sus tres afirmaciones a los demás. Luego de que uno termina, el resto debe votar para determinar cuál es mentira. La persona luego revela cuál era la mentira y responde las preguntas que surjan sobre las afirmaciones. Este juego sirve para que los participantes vean cuanto saben de los demás y a su vez que aprendan de los participantes con quien tienen poca comunicación.

De quien es la historia. Cada participante debe escribir en un papel un relato corto sobre algo real que le haya ocurrido. El instructor junta todas las hojas, las mezcla y elige cuatro o cinco, lee las historias sin decir quién es el autor. El grupo debe adivinar quién escribió cada una.

Lazarillos. Los participantes se pondrán en parejas y a cada pareja se le dará un listón para que uno de ellos se cúbralos ojos con el, una vez que los participantes se encuentren con los ojos vendados y estén fuera del aula, se darán las instrucciones que consisten en que el participante que si puede ver guiara al otro por un recorrido a lo largo de las instalaciones procurando llevarlo por el camino más seguro y dando las indicaciones correspondiente para que el participante que no ve no salga lesionado de ninguna manera, al finalizar el

recorrido será momento de cambiar papeles para que así ambos participantes tengan la oportunidad de experimentar la situación.

Agradezco. Todos los participantes se pondrán de pie formando un círculo y cada uno dirá en voz alta algo que agradece de cada uno de los participantes que se encuentren a su alrededor recibiendo como respuesta de todos al terminar la frase “agradezco haberte conocido y que te encuentres en mi vida”.

Al finalizar las actividades se pedirá que los participantes digan lo que aprendieron, que se llevan de sus compañeros y que creen que es lo que deben e mejorar de ellos mismos.

MODULO: 1 Mitigar el Riesgo

SESION: 2 Fijar Límites

OBJETIVO: Elaborar e implementar políticas coherentes para cada comisión

DURACION: 2 horas con 30 minutos

ACTIVIDADES:

La Pecera. Los participantes formaran grupos con la misma cantidad de participantes, se hace una pregunta y los grupos deberán de pensar una respuesta, para la puesta en común solamente tendrá la palabra un miembro de cada grupo, se les dará unos minutos para discutir sus respuestas en grupos y se proseguirá a que los representantes en turno de cada grupo pasen al frente, a medida que comience el debate los representantes deberán defender las ideas inicialmente debatidas en sus grupos de trabajo, sin que los restantes miembros de los grupos puedan añadir o corregir nada a lo que digan sus representantes. Cuando termine el debate se elegirá a un nuevo representante y una nueva pregunta, y se repetirá la actividad hasta que todos los integrantes de los grupos hayan sido representantes. Al finalizar la actividad se hablara de cómo se sintieron teniendo la responsabilidad de su grupo y de cómo esperaban que se les apoyara al momento de tomar decisiones.

Roles Grupales. Por cada miembro del grupo se elabora una ficha con 6 roles muy diferentes (ej. Popular-líder, formal-cauta, conformista-introvertida), se recortaran los roles de manera que se puedan escoger de un montón, cada participante elije dos roles con los que se identifique principalmente en el grupo y entre los miembros del grupo ratifican sus roles y pueden cambiar uno de ellos, se hace la puesta en común, cada uno explica porque ha elegido esos roles, como se ve en el grupo, y si les han cambiado algún rol explicaran como se sienten con el nuevo que les han dado y si lo aceptan o no.

Al finalizar las actividades se pedirá que los participantes digan lo que aprendieron, que se llevan de sus compañeros y que creen que es lo que deben e mejorar de ellos mismos.

MODULO: 1 Mitigar el Riesgo

SESION: 3 Habilidades para la Vida

OBJETIVO: Enseñar y reforzar las habilidades que ayuden al individuo a sobrellevar los riesgos

DURACION: 4 horas y 30 minutos

ACTIVIDADES:

Rompecabezas. Se divide el grupo de participantes en equipos de cuatro personas. Sobre una mesa habrá tantos sobres como equipos existentes. Estos sobres contendrán palabras de la frase elegida para armar en cada rompecabezas. Todos son invitados a armar por grupo una frase coherente (ningún grupo lo podrá hacer ya que las palabras dentro de los sobres serán palabras de todas las frases que están en juego). Ante la dificultad manifiesta de los jugadores, se les invitará a designar un miembro por equipo para recorrer los grupos pidiendo una pieza por vez, si ésta no sirve será devuelta antes de pedir otra. Se repetirá en forma sucesiva la acción hasta que todos los grupos logren formar la misma frase y constar que a nadie le sobra ninguna pieza. Al terminar, por equipos, se darán a conocer las frases y al finalizar se les dirá la siguiente reflexión “es necesario descubrir que se necesita de la ayuda de los demás para resolver problemas”.

Verónica Andrea Castillo Castillo

Teléfono Descompuesto. Los participantes deberán sentarse en círculo, el primero que empiece el juego deberá pensar una frase que susurra al oído del jugador de su derecha, de manera que el resto de los participantes no puedan oír. El segundo participante hará lo mismo con el siguiente jugador que esté sentado a su derecha, el mensaje deberá continuar hasta que llegue al primer jugador, en ese momento se compara la frase que ha llegado al oído del primer jugador con la que él había pensado al comenzar el juego. Al finalizar la actividad se discutirá sobre la comunicación o la falta de esta que hay en el grupo y como es que en ocasiones solo escuchamos sin entender lo que realmente se nos quiere decir.

El Diario. Se escogerá una historia que trate de alguna desgracia vivida por alguien y se pondrá a modo de diario, una vez que se tenga la historia se cortara en trozos (4 o 5) y se esconderá cada uno de ellos, se enumerara cada uno de los trozos cronológicamente para que luego los encuentren de esta manera. Se le explicara al grupo que tiene que ir encontrando pistas que están numeradas pues deben leerlas en ese orden, a medida que vayan encontrando las pistas irán descubriendo la difícil situación que una persona esta describiendo en su diario, una vez que encuentren la totalidad del relato se hará un debate sobre si la situación que está viviendo esa persona les es conocida, como se han sentido según han ido descubriendo la historia, si alguna vez han padecido sentimientos iguales a los de esa persona y si alguna vez han provocado esos sentimientos en alguien más.

Dejarlo Ir. Se le pedirá a los participantes que piensen en una persona de su pasado o presente que les haya ocasionado algún daño y que le guarden sentimientos negativos, se les pedirá que en un papel escriban todas las cosas que quisieran decirle en ese momento a esa persona (una carta) y una vez que todo el grupo haya terminado se dirigirán a un espacio libre y con ayuda del capacitador encenderán una de las esquinas de la carta y mientras esperan a que la hoja sea consumida por el fuego y el viento se lleve las cenizas se les pedirá que repitan “yo te perdono, dejo ir todo lo que paso entre nosotros y no te guardo

rencor, espero que en la vida te vaya bien y que seas feliz”. Al finalizar esto se regresara al salón y se reflexionara sobre cómo se sintieron al escribir la carta, al quemarla y al liberarse de esos sentimientos negativos que tenían.

Al finalizar las actividades se pedirá que los participantes digan lo que aprendieron, que se llevan de sus compañeros y que creen que es lo que deben e mejorar de ellos mismos.

MODULO: 2 Construir Resiliencia

SESION: 4 Afecto y Apoyo

OBJETIVO: Proporcionar respaldo y afecto incondicional entre los individuos

DURACION: 5 horas

ACTIVIDADES:

El cofre mágico. Se pregunta al grupo “¿Quién es para ustedes la persona más especial en el mundo entero?”, tras la respuestas del grupo, se continua diciendo “Yo tengo una caja mágica, en el interior de la cual tendrán la oportunidad de mirar a la persona más importante en el mundo”. Se pide a cada participante que se acerque y mire el interior de la caja mágica y que después regrese a su sitio y que mantenga en secreto este hallazgo (nadie puede hablar después de mirar la caja), Cuando todo el grupo ha mirado la caja, se pregunta “¿Quién fue la persona más importante que vimos en la caja mágica?”, Se pregunta al grupo “¿Cómo se siente cada uno de ellos al ver que son las personas más importantes?”.

La Cebolla. Un voluntario del grupo tomara el papel de granjero mientras que el resto del grupo formara una cebolla (entrelazando sus brazos en un fuerte abrazo grupal), una vez que la cebolla este lista el granjero deberá pelarla capa a capa, cada vez que este consiga pelar una capa, la persona que ha sido desprendida del grupo se convertirá en un segundo granjero que ayudara en la labor de pelar la cebolla, así, una a una las capas desprendidas pasaran a ser granjeros, la actividad se podrá repetir todas las veces que se crea necesario. Al

finalizar cada participante le compartirá al grupo las sensaciones que vivió durante la actividad.

La Burbuja. A cada uno de los participantes se les pone en un punto específico de las instalaciones, lugar en donde estarán por una hora sin contacto con nadie del grupo, se les pedirá que lleven un cuaderno y una pluma para que ahí anoten las emociones que van sintiendo cuando se encuentran solos, una vez transcurrido el tiempo se regresará al salón y se expondrán las emociones que sintieron por la soledad y se hablara sobre lo importante y fundamental que es el apoyo y la compañía de las personas que conforman el grupo de trabajo.

Trayectorias Personales. Antes de comenzar se debe hablar de lo importante y delicado del tema, se ponen ciertas normas grupales para la actividad (confidencialidad y respeto) que deben ser respetadas de forma muy estricta. Si aparecieran comentarios irónicos o de desprecio deben cortarse de inmediato. A cada participante se le da una caja cerrada con un pergamino (papel) en su interior, el papel tendrá escrito “Erase una vez un choco/a llamado/a...” los participantes deben relatar a grandes rasgos su eventos, etapas, momentos significativos, rupturas, entre otros, en su historia de grupos de amigos y terminar su historia haciendo una proyección a futuro (3, 4 o 5 años), después cada uno compartirá su relato, pudiendo guardarse para sí mismos fragmentos que no quieran compartir, el grupo debe escuchar en completo silencio y al finalizar dar un feedback empático (ha tenido que ser duro, me ha parecido muy emocionante, lo que nos has platicado me ayuda a...).

Al finalizar las actividades se pedirá que los participantes digan lo que aprendieron, que se llevan de sus compañeros y que creen que es lo que deben e mejorar de ellos mismos.

MODULO: 2 Construir Resiliencia

SESION: 5 Expectativas

OBJETIVO: Las habilidades y potencial de los individuos se reconocerán y se estimara

DURACION: 5 horas

ACTIVIDADES:

La Tienda. Se pegara al frente del grupo un listado de las siguientes habilidades

Iniciativa: capacidad de emprender acciones ante una situación adversa, no quedarse paralizado, “hacer” aunque sea “pensar qué puedo hacer”.

Independencia: capacidad de apartarse a situaciones externas, mantener cierta distancia y lejanía para poder saber cómo me afectan y ser yo el que las “controlo”.

Introspección: percibir que algo está mal y porqué, capacidad de “juzgar”, de sentido crítico; capacidad de preguntarse sobre las situaciones, en qué medida me pueden dañar o pueden dañar a otras personas.

Relación: destrezas o habilidades que le permiten hablar, conectar, comunicarse, encontrar puntos en común, “desarrollarse” con otras personas.

Humor: capacidad de reírse, incluso de uno mismo y de las situaciones más adversas.

Creatividad: capacidad para inventar, construir, establecer, fundar, introducir por vez primera algo; hacerlo nacer o darle vida, en sentido figurado.

Moralidad: tener altruismo (buscar el bien de los demás) y actuar con integridad, de manera coherente con los principios y valores que uno tiene.

Y se les dirá a los participantes “Tremenda venta especial solo durante esta sesión, por ser personas comprometidas con su trabajo, aproveche esta ocasión para comprar y renovar los factores internos que usted cree que necesita para su vida en estos momentos y para su futuro, nuestra tienda le ofrece este listado de factores con grandes descuentos, compre dos por el precio de uno,

haga su pedido ahora mismo y se lo enviamos libre de costo”. Se les pide a los participantes que escriban en una hoja su pedido y una vez que se halla escrito en la hoja se lee este comunicado “Le agradecemos su atención un momento por favor. DACO acaba de hacer público este comunicado: Este departamento ha detectado un fraude por parte de la entidad denominada La tienda, de todos es sabido que las características ofrecidas ni se compran ni se venden, por lo tanto las ofertas anunciadas por dicha tienda, son totalmente falsas, sentimos las molestias que este anuncio les haya podido producir, en lugar de acudir a dicha tienda, este departamento les propone que conversen con la persona que tienen al lado y le cuenten aquello que habían solicitado en el formulario, probablemente con la ayuda de su compañero podrán llegar a soluciones creativas para conseguir los factores que deseaban”.

Se les dará un tiempo para que lleven a cabo la última actividad y se proseguirá a comentar con todo el grupo lo que se dijo entre parejas haciendo notar que todos y cada uno de los participantes poseen todas esas habilidades, solo que no lo habían notado.

El Carnaval. Dos voluntarios del grupo harán un listado de las personas que quieren tener en su carnaval, explicando por qué razón quieren tenerlos (dichas razones deberán ser las habilidades que poseen los compañeros del grupo), cuando hayan terminado su listado se pedirá que lo lean y si ambos tiene coincidencias con los compañeros que quieren tener en su carnaval deberán entablar una negociación y ofrecerle al compañero en cuestión algo que necesite y así poder llegar a un acuerdo.

El Espejo. Se reparte una ficha blanca a cada participante y al frente del grupo se coloca un listado de adjetivos positivos y negativos, cada participante elije 6 adjetivos, 3 que definan en positivo rasgos de su persona que le gustaría mantener para fortalecer las relaciones y 3 que definen en negativo rasgos que reconoce en sí mismo y le gustaría cambiar por que debilita sus relaciones, una vez que las fichas tengan los 6 adjetivos se pegara en la pared y cada participante

rota por todas señalando los adjetivos que mejor definan a la persona en cuestión y cuando todos han señalado los adjetivos, se recogen las fichas y se vuelven a repartir para realizar el debate, donde se tratara de contrastar lo que cada uno percibe de sí mismo y lo que el resto percibe de ellos, analizar la imagen que damos y hablar sobre si nos sentimos cómodos o no, como podemos mejorar y que es lo que esperamos entregar y recibir de los demás.

Rol Playing. Se hace una lluvia de ideas posibles a trabajar (situaciones reales), se escoge una situación entre todos, el participante que inicialmente la ha propuesto tomara el rol central, el mismo elegirá a “los otros actores de la situación”, deberán planear a profundidad la situación y llevarla a cabo, el resto del grupo observara (lo verbal, lo no verbal, lo situacional, etc.) al finalizar la escena se reflexiona sobre cómo se sintieron los actores y que fue lo que observo el resto del grupo. Se repite la actividad hasta que todos los participantes hayan representado una situación.

Al finalizar las actividades se pedirá que los participantes digan lo que aprendieron, que se llevan de sus compañeros y que creen que es lo que deben e mejorar de ellos mismos.

MODULO: 2 Construir Resiliencia

SESION: 6 Oportunidades

OBJETIVO: Que se tomen decisiones con la participación de todos los individuos

DURACION: 1 día y 7 horas

ACTIVIDADES:

Afirmaciones. Se elige un tema en concreto para opinar sobre él, cada miembro escribe en una tarjeta sus ideas, posteriormente se hace la puesta en común, escribiendo en el pizarrón las afirmaciones sobre las que hay acuerdo y sobre las que hay desacuerdo, luego se entabla un debate para exponer los diferentes puntos de vista y en lo posible hacer que se llegue a un acuerdo.

La Construcción. Se nombra a dos observadores en el grupo, se coloca en el centro del salón un montón de piezas de construcción (tipo lego) se propone que antes que nada visualicen que construirán con ese material (sin decirlo), se invita al grupo a hacer una construcción entre todos, sin ninguna regla mas, a partir de ese momento lo más importante es la tarea de observar cómo se producen, las tomas de decisiones, los roles, las presiones, las formas de relacionarse y el resultado. Una vez finalizada la actividad se pasa a analizar en grupo lo ocurrido con las aportaciones de parte de los observadores.

Ruta de Supervivencia. Se propone al grupo realizar un recorrido por una zona desconocida, en la que deberán superar diferentes pruebas para lograr determinados objetivos. Previamente se habrá planificado la ruta, se habrán escondido tanto el desayuno como la comida, en puntos estratégicos y se habrán diseñado las pruebas. Se les presentan las 6 normas grupales:

- Deben realizar la ruta todos juntos
- No pueden llevar alimentos consigo
- Deben tomar las decisiones todos juntos y detenidamente (todos deben estar de acuerdo en lo que se va a realizar)
- No pueden recibir ayuda del exterior
- Para lograr el desayuno y la comida deberán superar las pruebas correspondientes
- Incumplir alguna de las normas anteriores tendrá como consecuencia suspender la actividad y regresar al Instituto

El capacitador hará de acompañante y su papel será de observador, velara simplemente por la seguridad del grupo, no guiara ni participara en la toma de decisiones, el grupo deberá demostrar su capacidad para ponerse de acuerdo en momentos de estrés y preocupación. Al finalizar la ruta y después del aseo y el

descanso se hará una sesión de reflexión en profundidad, donde se hará una toma de conciencia sobre el proceso y las conexiones de lo experimentado con su realidad cotidiana.

Video Forum. El capacitador hará un listado de películas que traten aspectos relevantes para la realidad del grupo y se pone a discusión que película se verá, el grupo deberá ponerse de acuerdo sin generar disturbio y usando alguna estrategia de las aprendidas a lo largo del curso. Se expondrá la película que hayan decidido y al finalizar se hará una reflexión sobre ella y que le dejen a cada uno de ellos.

Al finalizar las actividades se pedirá que los participantes digan lo que aprendieron, que se llevan de sus compañeros y que creen que es lo que deben e mejorar de ellos mismos.

3.4 Comentarios Finales

Al inicio de la primera sesión se debe aclarar a los participantes la importancia del respeto y la sinceridad durante los siguientes días de trabajo ya que esto ayudará al proceso de aprendizaje que pasara el grupo.

Las actividades se pueden repetir más de una vez, esto con el fin de reforzar el aprendizaje de los participantes.

Si se está trabajando con un grupo en el que la confianza es nula lo recomendable es hacer una dinámica que la propicie antes de comenzar.

Es necesario disponer de todos los materiales necesarios para las actividades y que cada participante cuente con ellos ya que de lo contrario habrá una segregación en el aprendizaje y la experiencia será negativa.

Hay que tener en cuenta que los espacios de trabajo deben de ser favorecedores y amplios, para que el grupo se sienta a gusto para realizar las actividades y no se vea interrumpido durante ellas.

Es necesario que para cada actividad se pongan reglas que de ser rotas por los participantes causaran el término de la actividad en curso.

Intentar que las personas que tienen más dificultades para participar sean aquellas que inicien las actividades, esto con el fin de mostrarles que son importantes para todos los procesos que se llevan a cabo en el lugar de trabajo.

Al finalizar todas las actividades se recomienda resaltar los aspectos negativos y positivos que los participantes hayan notado durante la sesión.

En cada actividad se debe hacer que los participantes noten la conexión de lo que están haciendo con la vida diaria.

Durante el proceso debe de existir un clima de comunicación y confianza que garantice un aprendizaje adecuado de las experiencias vividas.

El capacitador debe mantenerla motivación del grupo en todo momento.

CONCLUSIONES

En el primer capítulo nos encontramos con que a lo largo del tiempo la Psicología Organizacional ha sufrido cambios tanto de definición como de objeto de estudio, sin embargo tenemos muy claro que la intervención del psicólogo siempre será fundamental debido a que la interacción del individuo dentro del ambiente de trabajo siempre va a existir y va a ocasionar efectos positivos o negativos según sean desarrolladas las diferentes variables como la motivación, la satisfacción laboral, incentivos, tiempo libre, etc.

La participación del psicólogo dentro de una organización es muy amplia debido a sus funciones son bastas y que no solo se limitan a reclutar y seleccionar personal, como siempre se ha pensado, el psicólogo también se ve involucrado en el proceso de capacitación del personal, esto es porque las organizaciones tratan de tener un personal que labore satisfactoriamente y como consecuencia de ello su producción sea un mayor y con esto las ganancias aumentan. Pero para entender por qué las organizaciones contratan a el psicólogo como capacitador hay que entender primero que es la capacitación y esta se entiende como el proceso mediante el cual se prepara a las personas para que desempeñen con excelencia las tereas especificas del puesto que ocupa y es por ello que el psicólogo es el profesional capaz de llevar este proceso, porque es el encargado de desarrollar las habilidades de las personas tomando en cuenta las variables que existen en su ambiente laboral.

En el capitulo dos descubrimos que la capacitación del personal existe en todos los ámbitos laborales, desde el obrero que opera una maquina empacadora hasta los policías. La capacitación policial es amplia, adecuada y suficiente en cuanto a técnicas, tácticas, leyes, y prácticas de defensa se refiere, pero ¿qué hay con lo humano?

A los cadetes que se encuentran en formación policial, no se les enseña a controlar su estrés, ni sus emociones, no se les enseña cómo dar apoyo emocional a una víctima y mucho menos como deben salir delante de una desgracia personal, que en su ambiente laboral son muy comunes de existir, a lo largo de la historia de la capacitación policial vimos que los planes de estudio cambiaron y se adecuaron a lo que la sociedad necesitaba en los diferentes periodos hasta llegar al plan de estudios actual, pero en ninguno se tomo en cuenta el factor humano de la corporación, siempre se vio por lo que la sociedad demandaba, y está bien debido a que los policías se debe a la sociedad, pero no por ello dejan de ser seres humanos.

Sin embargo, y aun sin existir una adecuada capacitación de dichas variables, los cadetes han diseñado algunas técnicas que les ayudan a salir adelante en su vida diaria dentro y fuera del ITFP, la más común tiene que ver con la relación que tienen con sus compañeros de trabajo y esto es porque en ellos encuentran el apoyo, la ayuda y los ánimos de salir adelante y pensando en ello fue como se tomo a las relaciones interpersonales como la base estratégica para diseñar esta capacitación de Resiliencia.

En el capítulo tres y con base en lo que se trabajo en los primeros dos capítulos tenemos la propuesta de capacitación se Resiliencia para la formación policial, como ya dije, dicha capacitación se basa es las relaciones interpersonales que tienen los cadetes con sus compañeros de trabajo, todas y cada una de las actividades fueron diseñadas para trabajarse en grupo con la finalidad de crear confianza, lazos afectivos estables y seguros, un ambiente de trabajo sin hostilidad, apoyo y ayuda entre los pares y sobre todo una red de seguridad para los momentos difíciles que se puedan presentar.

Con las herramientas que se pretenden dar durante la capacitación y con las habilidades que se van a desarrollar, y especulando en los resultados, se podría afirmar que la vida de los cadetes dentro del ITFP sería más llevadera y

una vez afuera sería menos dura y aprenderían más de sus desgracias que si esta capacitación nunca se les diera.

Para finalizar, tenemos que la Psicología Organizacional es más importante de lo que se ha pensado ya que es el trabajo el lugar donde pasamos más tiempo de nuestros días y de nuestra vida, todas las relaciones y variables que existan alrededor de la persona que labora afectan su desempeño y su satisfacción laboral, es por ello que las empresas se dedican a invertir en capacitaciones para su personal para que se les enseñe como hacer su trabajo correctamente y con ello aumentar la producción y las ganancias.

El psicólogo es el profesional encargado de llevar a cabo dicho proceso de capacitación debido a que es el que puede desarrollar las estrategias necesarias para que las personas aprendan y desarrollen las habilidades necesarias para su labor.

Este es el caso de la formación policial, que es basta en cuestiones técnicas, tácticas y teóricas pero carece del factor humano, factor que bien podría ser desarrollado con la propuesta descrita en el presente trabajo.

BIBLIOHEMEROGRAFÍA

- Aguilar, M. J. E. (2010). El diagnóstico de necesidades de capacitación. Network de Psicología Organizacional. Asociación Oaxaqueña de Psicología A. C. 1 – 15.
- Aguilar, E. y Aclé, G. (2012). Resiliencia, factores de riesgo y protección en adolescentes mayas de Yucatán: elementos para favorecer la adaptación escolar. Acta Colombiana de Psicología. Vol. 15: (2), 53 – 64.
- Base de datos del INEGI. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/mexcon/folleto_nacional_plegos_baja.pdf. Recuperado el 18 de Septiembre del 2014.
- Bermejo, J. y Martínez, A. (2012). Humanizar el Liderazgo. Bilbao: Desclée de Brower.
- Bernard, D. (2004). Turning it around for all youth: from risk to resilience. Disponible en la base de datos Eric Digest. Recuperado el 18 de Septiembre del 2014.
- Cantón, M. I. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado. Vol. 17: (2), 139 – 165.
- Carretero, R. (2010). Resiliencia: una visión positiva para la prevención e intervención desde los servicios sociales. Nómadas: Revista Científica de Ciencias Sociales y Jurídicas. Vol. 27: (3).
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Cornellà, J. (s/f). Aspectos generales de la salud en la adolescencia y la juventud, factores de riesgo y protección. Estudios de Juventud. Vol. 47: (99), 39 – 44.
- Cyrulnik, B. (2002). Los patitos feos. Barcelona: Gedisa.
- Cyrulnik, B. (2006). Las maravillas del dolor: el sentido de la Resiliencia. Buenos Aires: GRANICA.
- Davis, K. (1983). El Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Delage, M. (2010). La Resiliencia Familiar. Barcelona: Gedisa.
- Díaz, M. C. (1993). La dimensión aplicada de la Psicología Social. Psicothema. Vol. 5: (1), 317 – 335.
- Díaz, P. M. (2000). ¿Qué puede ofrecerle el psicólogo a la empresa? Apuntes para un dialogo entre psicólogos y empresarios. Revista Cubana de Psicología. Vol. 17: (2), 194 – 202.
- Domínguez, J. (2005). Resiliencia después del huracán Katrina y Rita. Disponible en: <http://www.apa-helpcenter.org/articles/article.php?id=114>. Recuperado el 18 de Septiembre del 2014.
- Finley, M. (2004). Cultivating Resilience: An Resumen for Rural Educators and Parents. Disponible en la base de datos de Eric Digest. Recuperado el 18 de Septiembre del 2014.
- Fiorentino, M. (2008). La construcción de la Resiliencia en el mejoramiento de la calidad de vida y la salud. Suma Psicológica. Vol. 15: (1), 95 – 113.
- Galimberti, U. (2006). Diccionario de Psicología. México: Siglo XXI Editores.

- Gonzales, J. (2004). Relaciones Interpersonales. México: Manual Moderno.
- Henderson, N. y Milstein, M. M. (2003). Resiliencia en la escuela. México: Paidós.
- Hernderson, E. (2006). La Resiliencia en el mundo de hoy. Barcelona: Gedisa.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. México: Mc Graw Hill
- Lindgren, H. C. (1979). Introducción a la Psicología Social. México: Editorial Trillas
- Lopez; M. E. (2008). Historia de la Psicología Organizacional: cuando el pasado influye en el presente (de lo particular a lo global). Revista UNIVA. Vol. 22: (60), 1 – 8.
- Mancianux, M., Vanistendael, J. y Cyrulnik, B. (2003). La Resiliencia: estado de la cuestión (17 - 27). En Mancianux, M. (comp). La Resiliencia: resistir y rehacerse. Barcelona: Gedisa.
- Martínez, T. I. y Vázquez, A. (2006). La Resiliencia Invisible. Barcelona: Gedisa.
- Mintzberg, H. (2007). Planeación estratégica. Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, Fundamentos de la Administración. 1 - 42.
- Morales, G. A. C. (2000). Arquitectura de sistemas organizativos. Córdoba: ETEA.
- Portal del Instituto Técnico de Formación Policial. Disponible en: <http://www.ssp.df.gob.mx/ITFP/Pages/Historia.aspx>.
- Robbins, S. P. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson.
- Rodríguez, A. (1988). Aplicaciones de la Psicología Social. México: Editorial Trillas.
- Silíceo, A. (1986). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Editorial LIMUSA S.A DE C.V.

- Suarez, O, E. (1993). Resiliencia o capacidad de sobreponerse a la adversidad. *Medicina y Sociedad*. Vol. 16: (3).
- Torres, E, J. (1985). Evolución de la Institución Policial en la Ciudad de México: Tomo II. Secretaria General de Protección y Vialidad del Distrito Federal. México.
- Vera, B. (2006). Psicología Positiva: una nueva forma de entender la Psicología. *Papeles del psicólogo*. Vol. 27, 3 – 8.