



# 5

## **El proceso de toma de decisiones en situaciones policiales críticas.**

**Moreno Herrera, Patricio.**

PhD (C) Security and Crime Science

University College London, United Kingdom.

Correspondencia Patricio Moreno Herrera

email: [cdtemoreno@icloud.com](mailto:cdtemoreno@icloud.com)

# The decision-making process in critical police situations.

## RESUMEN

El personal policial a menudo toma decisiones bajo presión, donde los costos asociados a los errores cometidos son altos y a veces fatales. Utilizando el método de revisión sistemática de literatura esta investigación tiene por objeto identificar los factores que influyen en el proceso de toma de decisiones policiales ante situaciones críticas. Como resultado de esta revisión se seleccionaron 47 artículos que analizan y discuten algunos de los principales aspectos que posee el proceso de toma de decisiones en situaciones que llevan a la policía al uso de la fuerza. En general, el policía utiliza el método heurístico para la toma de decisiones, el cual estaría condicionado por un conjunto de estresores biológicos (cortisol), psicológicos (miedo y estrés), y socio-organizacionales (trabajo, familia, sociedad). Por tanto, no siempre la toma de decisiones policiales es un acto racional, ya que se vería afectada por esta clase de estresores. Las instituciones policiales han desarrollado diversos tipos de modelos para la toma de decisiones con el único fin de reducir la incertidumbre que se genera frente a una situación categorizada como crítica. Las implicancias para futuras investigaciones se discutirán a modo de conclusión.

## ABSTRACT

Police personnel often make decisions under pressure, where the costs associated with mistakes are high and sometimes fatal. Using the systematic literature review method, this research aims to identify the factors that influence the police decision-making process in critical situations. As a result of this review, 47 articles were selected that analyze and discuss some of the main aspects of the decision-making process in situations that lead the police to use force. In general, the police officer uses the heuristic method for decision making, which would be conditioned by a set of biological (cortisol), psychological (fear and stress), and socio-organizational (work, family and society) stressors. Therefore, police decision-making is not always a rational act, since it would be affected by this class of stressors. Police institutions have developed various types of decision-making models with the sole purpose of reducing the uncertainty that is generated when facing a situation categorized as critical. Implications for future research will be discussed in conclusion.

## PALABRAS CLAVES

Toma de decisiones, uso de la fuerza, legalidad, riesgo, miedo, estrés.

85

5

## KEYWORDS

Police decision-making models, use of force, legality, risk, fear, stress.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo policial, por su naturaleza, es de alto riesgo. Para cualquier policía, independiente cual sea su grado jerárquico, el hecho de constituirse en el sitio del suceso – cualquiera sea su tipo – es un acto que genera stress y agotamiento emocional (Paoline, 2003; Anderson, Litzenberger & Plecas, 2002; Leino, Selin, Summala & Virtanen, 2011). Una vez allí, el policía debe tomar decisiones de forma rápida a pesar de lo apremiante que pueda ser la situación. La literatura especializada en el análisis de la toma de decisiones que realiza la policía sugiere que la interpretación y percepción que generan las situaciones críticas esté fuertemente relacionada con la amenaza que éstas puedan representar (Nieuwenhuys & Oudejans, 2011; Akinola & Mendes, 2012).

### El proceso de toma de decisiones en la policía

La discrecionalidad es una herramienta considerada como fundamental en el desempeño de la función policial, ya permite que el policía tome decisiones a partir de su juicio personal y su experiencia (Rowe, 2007). Existen factores que podrían condicionar, si no alterar, el uso de la discreción en el trabajo policial, pudiendo ser agrupados en individuales (Crane & Matten, 2010,), organizacionales, y situacionales (Loyens & Maesschalk, 2010).

Los factores organizacionales son en su mayoría los que se relacionan con el ambiente laboral, como ocurre con la carga laboral, la presión por resultados, la falta de comunicación efectiva entre los miembros de una organización (Verhage, Noppe, Feys & Ledegen, 2018) y las relaciones que se generan entre jefes y subalternos (Anshel, 2000).

En cuanto a los factores situacionales, Taris, Ybema & van Beed (2017) señalan que estas incluyen la presión que ejercen sobre el actuar policial los medios de prensa, la televisión, el mundo político, y el público general que hoy cuenta con la capacidad de grabar cualquier procedimiento policial para luego difundirlos y comentarlos abiertamente en las redes sociales. Mientras que, entre las variables de nivel individual destacan el stress y el temor que generan en el policía las situaciones riesgosas (Bodemer & Gaissmaier, 2015).

La literatura especializada no ha llegado a un consenso definitivo respecto de qué es el riesgo. Según Bodemer y Gaissmer (2015), el riesgo se entendería como la percepción que tienen las personas ante la posibilidad de sufrir un daño físico o incluso mental sin considerar su potencial

magnitud, percepción que puede ser evaluada formalmente utilizando métodos y técnicas mixtas (cuantitativas y cualitativas). Sin embargo, el grado de rigurosidad científica que pueda poseer el estudio, por lo general, no corregirá del todo el nivel de subjetividad que puedan presentar sus resultados (Sjöberg, 2003). A diferencia del miedo que pueda o no percibir el policía, existen también los peligros que involucra el accionar policial. Dicho de otra forma, los peligros son situaciones en las que un conjunto específico de circunstancias podría provocar daño (Sjöberg, 2003), por tanto, el riesgo difiere del peligro, en que el primero es de carácter más bien subjetivo mientras que el segundo tiene características objetivas (Bodemer & Gaissmaier, 2015).

Renn (1990) profundiza en la relación que tienen entre sí el riesgo, el peligro, y el conocimiento que tienen las personas de estos, argumentando que la percepción del riesgo no se genera de forma aislada y se trataría de un reflejo condicionado por el contexto social en el cual el individuo se desenvuelve, por eso el riesgo y los peligros son fenómenos heurísticos, es decir, estrategias mentales que las personas utilizan como una forma básica de medir y evaluar el cómo hacerle frente a algo que los atemoriza. La heurística, en la toma de decisiones hace que las personas desarrollen ciertos patrones basados en el cúmulo de experiencias que poseen (Renn, 1990).

Slovic & Peters (2006) definen dos procesos heurísticos que pueden afectar los juicios personales. El primero de ellos es la emocionalidad; que representa la percepción que tiene un ser humano respecto de su entorno, y que sirve como base para discernir si algo es bueno o malo. Los autores señalan que cuando una persona no puede convertir una percepción (sentimiento) en una situación de riesgo, es porque tiende a considerarla como de poca importancia. Basarse principalmente en percepciones regidas por la intuición puede tener un efecto negativo en la evaluación racional del riesgo, importando que se priorice algo que no tenga real importancia (Klein, 2011).

El segundo proceso heurístico en la toma de decisiones corresponde a la capacidad que tienen las personas de considerar la posibilidad de que algo (riesgoso o peligroso) pueda ocurrir trayendo a la memoria algún caso de similares características. Esta capacidad, o habilidad de recordar (Slovic & Peters, 2006), puede estar incluso influenciada por la información que se recibe de otras personas, o de otras fuentes como, por ejemplo, la televisión, las redes sociales o medios de prensa. Kahneman & Tversky (2013) resumen el tema de la heurística en la toma de decisiones argumentando que se trata de procesos mentales simples, que ayudan

a buscar una adecuada, aunque a veces imperfecta, respuesta a una pregunta difícil.

### **La naturaleza de la toma de decisiones policiales**

La investigación en torno a la toma de decisiones policiales no es un tema nuevo, ya antes de la década de 1970 Wilson (1968) señala que “los oficiales de policía prejuzgan a las personas tomando decisiones rápidas sobre lo que ha sido su comportamiento en el pasado o lo que probablemente sea en el futuro” (p. 38-39), señalando además que, al parecer los oficiales de policía se fijan en las señales que indican peligro y las que manifiestan incorrección, para luego actuar en concordancia (Wilson, 1968). Cohen (1996) concuerda con lo señalado por Wilson (1968) al afirmar que este grado de discrecionalidad – o de autonomía en la actuación, si así se prefiere – se basa principalmente en (pre)juicios personales que, según la experiencia obtenida en el desarrollo profesional, incluso puede conducir al policía a tener mejores resultados en comparación con aquellos que logran seguir órdenes y/o pautas muy estrictas.

Un claro ejemplo que habla sobre la magnitud de la discrecionalidad en el proceso de toma de decisiones se produce cuando el policía se ve enfrentado, por ejemplo, a un control de identidad (Fradella, Morrow & White, 2016), a la necesidad de hacer uso de la fuerza frente a un sospechoso que pone resistencia a la detención (Adam, 2015; Hine, Porter, Westera & Alpert, 2016), o cuando requiere hacer uso de su arma de fuego (Terril & Paoline, 2017). Según Mastrofski (2004), en los dos primeros casos, el policía realiza un proceso más acotado que en el tercero, ya que, para efectuar un control de identidad, el policía actúa de una forma rutinaria sabiendo que, como ha ocurrido en la mayoría de los casos, su integridad física no se verá comprometida, caso contrario es lo que ocurre al verse involucrado en un enfrentamiento armado donde lo que está en riesgo es la vida.

El estudio elaborado por Vergahe et al. (2018) da cuenta de la prevalencia y el efecto que tiene el stress y el miedo en el uso de la fuerza por parte de la policía, producto de las potenciales consecuencias personales y profesionales, así esta suerte de preocupación (o temor) que genera la toma de decisiones en el policía, redundarían en lo personal (agotamiento, depresión), en lo organizacional (despidos, ausentismo, baja en el rendimiento profesional), e incluso en lo social (actitud negativa hacia el público). Esto último podría ir incluso en contra del prestigio y la confianza que la ciudadanía percibe de la policía (Verwee, 2017).

Desde la perspectiva de la neurociencia, ante la presencia de elementos o situaciones que generan stress y temor, el sistema nervioso simpático genera altos niveles de la hormona cortisol (Munck, 2000). Akinola y Mendes (2012) estudiaron si los aumentos de cortisol en una muestra acotada de oficiales de policía norteamericanos, provocados por un estresor social agudo, influían en sus procesos de toma de decisiones. Los resultados indicaron que los agentes de policía que tuvieron mayores aumentos de cortisol cometieron menos errores al decidir disparar a objetivos negros armados que a objetivos blancos armados. En otras palabras, los resultados de la investigación de Akinola y Mendes (2012) corroboran el estudio de Obispo (2007) en el sentido que el policía, al percibir una amenaza potencial, la evaluará, y si ve que representa un peligro para su integridad actuará en consecuencia, así los aumentos en el cortisol pueden generar un mayor nivel de cautela ante las amenazas potenciales.

Sin embargo, el estrés y el miedo también pueden conducir a que el policía adopte, frente a una situación crítica (enfrentamiento armado), una decisión que está distorsionada por la presencia de la hormona cortisol en su sangre (Dickerson & Kemeny, 2004; Takahashi, Ikeda, Ishikawa, Tsukasaki, Nakama, Tanida & Kameda, 2004). Los altos niveles de cortisol pueden ocasionar primero, un detrimiento en las habilidades psicomotoras y en la memoria a largo plazo, además de aumentar la presión arterial, causando sensación de frío y pérdida de fuerza motriz (Grossman & Christensen, 2004). La investigación desarrollada por Artwohl (2002), por ejemplo, señala que, producto del cortisol en la sangre, el 62%, de un total de 157 policías entrevistados tras haber participado en un enfrentamiento armado con delincuentes, recuerda que los hechos ocurrieron como 'en cámara lenta'. El 17% percibió que su desempeño fue más rápido de lo habitual, mientras que el 46% no pudo recordar con precisión todo lo ocurrido.

Las decisiones en situaciones críticas también pueden generar efectos adversos en la salud mental de los policías (Leino et al., 2011). En el estudio elaborado por Klinger & Brunson (2009) se señala que los policías, tras haber participado en situaciones críticas (tiroteos), pueden llegar a somatizar dolores de cabeza, insomnio, culpa, y pesadillas, lo que, sumado a la presión familiar, social y laboral, pueden desencadenar en un trastorno de estrés post traumático (TEPT; Leino et al., 2011; Kingler & Brunson, 2009).

## Modelos de toma de decisiones policiales

Según Klein (2011) una decisión es un acto que involucra “comprometerse con un curso de acción donde existen alternativas plausibles, incluso si la persona no identifica o compara estas alternativas” (p. 457). Si bien, la literatura ha propuesto una serie de procesos para la toma de decisiones, el modelo de proceso dual se ha posicionado como el más investigado y discutido (Brown & Daus, 2015; Wang, Highouse, Lake, Petersen & Rada 2017). Este modelo consiste en dos procesos etiquetados como decisiones “intuitivas” y “analíticas” (Behling, Gifford & Tolliver, 1980; Hunt, Kryzstofiak, Meindl & Abdalla, 1989).

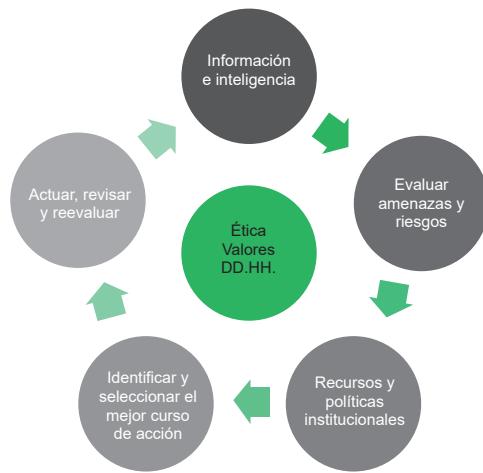
La toma de decisiones intuitiva es inconsciente, rápida, incluso automática y no demanda mucho esfuerzo cognitivo – sólo requiere reconocer señales, y luego unir patrones presentes en la memoria de largo plazo del individuo (Sinclair, 2010). Por el contrario, la toma de decisiones analíticas es un proceso que le demanda a la persona, primero, más tiempo; y, segundo, un esfuerzo mental cognitivo mayor en analizar y sopesar todas las opciones de manera individual para elegir la mejor (Kahneman & Lovallo, 1993).

Bazerman, Tenbrunsel & Wade-Benzoni (1998), por ejemplo, describen seis pasos para llegar a tomar de forma racional una decisión frente a una situación crítica: a) definir el problema, b) identificar las posibles soluciones, c) evaluar las posibles soluciones, d) generar alternativas, e) priorizar las posibles soluciones y, f) valorizar la decisión considerada como la óptima. Esta forma de graficar el proceso de toma de decisiones desarrollado por Bazerman et al. (1998) es la base que utiliza the *National Tactical Officers Association* (NTOA) –con base en los Estados Unidos de Norteamérica–, para dictar las normas que rigen la toma de decisiones a nivel táctico policial (Partin, 2017).

La NTOA regula la toma de decisiones a nivel operativo utilizando el modelo PIE; acrónimo que en inglés obedece a: a) “priorizar la seguridad”, b) “inteligencia”, y c) “ambiente”. El primer factor promueve el uso de la capacidad que posea el policía para decidir replegarse o replegar a su equipo, y de esa forma, aumentar los niveles de seguridad para sí mismo o de su equipo bajo su mando frente a una situación considerada como de alto riesgo. El segundo factor representa el nivel de información que posee el policía en torno a la situación crítica, a lo que se le suma el tercer factor, que corresponde al entorno directo en donde sucede el hecho y que al mismo tiempo rodea al policía.

Otro importante modelo de toma de decisiones policiales es el que busca implementar en los Estados Unidos, el *Police Executive Research Forum* (PERF). Este centro de investigación académico norteamericano ha desarrollado un modelo que busca disminuir los riesgos que generan los procedimientos policiales con personas que, a pesar de no portar armas de fuego, representan una amenaza para las vidas de los policías. Este modelo que responde al acrónimo ICAT (*Integrating Communications, Assessments, and Tactics*), busca orientar a los policías para que reconozcan la situación, la comuniquen de forma apropiada, desarrollen tácticas de tipo ganar-ganar, y generen barreras y alternativas al uso de la fuerza letal sobre los individuos que buscan “inmolarse” con el accionar policial (PERF, 2016).

Un ejemplo similar es el que representa el Modelo Nacional de Decisiones (*National Decision Model*; NDM) que utilizan, en su mayoría, los estamentos policiales en el Reino Unido. El modelo británico está diseñado para facilitar y estandarizar el proceso de toma de decisiones basándose en la ética profesional y en el respeto de los derechos humanos. Debe ser utilizado por todos los funcionarios, tomadores de decisiones y asesores que participan en el proceso de decisión. No solo se utiliza para tomar decisiones, sino también para evaluar y juzgar esas decisiones. También se puede utilizar para mejorar las decisiones futuras y ayudar a crear técnicas y métodos para muchas situaciones diferentes (figura 1).



**Figura 1:** Modelo de Toma de Decisiones (Reino Unido)

Fuente: Adaptación del National Decision Model (College of Policing, 2014).

La figura 1 presenta una adaptación del modelo nacional para la toma de decisiones que utilizan las fuerzas policiales en el Reino Unido. La

primera fase, es la recolección de información acerca del problema – o situación crítica (qué se sabe y qué se necesita saber). La segunda fase, es la determinación de las amenazas, su naturaleza y alcance para que se pueda evaluar la situación y tomar las decisiones correctas.

En la tercera fase se requiere conocer con qué se cuenta para enfrentar la situación. En la cuarta fase, y tras contar con todos los antecedentes a disposición, se confecciona un listado de opciones que puedan ser viables de considerar. La quinta etapa de este proceso tiene dos fases: primero, el tomador de decisiones debe actuar, tras lo cual revisará y reevaluará lo desarrollado. A pesar de ser este último modelo considerado como el que lleva a tomar mejores decisiones, Allen (2011) estima que entre sus limitaciones se encuentra su extensión, lo que dificulta la toma de decisiones de forma rápida, en especial, cuando es una situación crítica.

Los modelos de toma de decisiones policiales muestran dos claras tendencias. La primera, es la que profesa la evaluación de la situación con el fin de medir correctamente los potenciales riesgos y peligros que ella encierra. Este predicamento, busca a su vez, combinar la correcta definición de los objetivos y la capacidad que pueda tener el policía en función de su experiencia profesional. La segunda tendencia, es la que se observa en los modelos diseñados por el PERF y por el *College of Policing* británico. Ambos buscan que la policía opte por una decisión que genere el menor daño personal y social posible, a sabiendas que cualquier fallo en el proceso, las consecuencias serán de suma relevancia para el prestigio y la confianza pública en la policía. En otras palabras, los modelos que han desarrollado las policías a nivel mundial no buscan otra cosa más que, minimizar el riesgo que implica la toma de decisiones basadas principalmente en la discrecionalidad que la propia investidura le otorga al accionar policial.

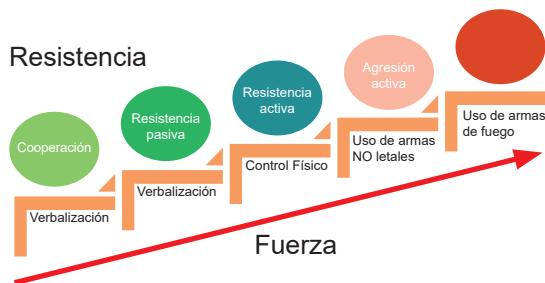
### **Modelo de Carabineros para el uso de la fuerza**

El marco jurídico administrativo que regula el uso legítimo de la fuerza por parte de Carabineros de Chile está conformado por el Art. 101º de la Constitución Política, Arts. 1º al 4º de la Ley 18.961 Orgánica Constitucional de Carabineros de Chile de 1990, Art. 10º, numerales 4º a 7º del Código Penal, Arts. 410º, 411º y 412º del Código de Justicia Militar y el Decreto 1364 de fecha 13/11/2018 del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. Se agrega a lo anterior, la Circular DIGCAR N°1832 de fecha 01/03/2019 que imparte instrucciones para la aplicación del modelo para el uso de la fuerza por parte de Carabineros de Chile. Según lo que se señala en dicha normativa institucional, el uso de la fuerza obedece a cuatro principios (Massoud & Jose, 2020).

El primero de ellos, es el principio de la legalidad, que exige que el empleo de la coerción debe estar fundado en la legislación vigente, es decir, debe tener como objetivo, por ejemplo, la defensa propia o de terceros. Este último aspecto engloba lo que se entiende como el principio de necesidad. Subyace en este principio la idea de que solo de manera excepcional y como última medida, la fuerza se permite para la correcta protección de la vida, que en este caso, es el bien jurídico protegido (González, 2020).

El tercer principio que rige el empleo de la fuerza es el de la proporcionalidad. Este precepto señala que debe existir un equilibrio entre el grado de agresión y/o resistencia, y el medio empleado por Carabineros para detener o repelar dicha agresión ilegal e inminente. El cuarto principio, hace referencia a la responsabilidad individual que nace de la utilización ilegal de la fuerza. Esta responsabilidad se extiende además hacia los mandos llamados a ejercer el control sobre los actos o acciones policiales llevadas a cabo por su personal subalterno. Serán ellos los que, según el marco jurídico administrativo en comento, tendrán la responsabilidad de ejercer el control sobre la legalidad, necesidad y proporcionalidad en el empleo de la fuerza por parte del personal operativo (Massoud & Jose, 2020).

En términos generales, el modelo para el uso de la fuerza define, en primer lugar, la magnitud de la fuerza que se pueda emplear contextualizada por cuándo se debe aplicar (y por ende cuando no), e indica los medios de los cuales se debe valer el personal de Carabineros si decide utilizar la fuerza (ver figura 2).



**Figura 2:** Modelo de Toma de Decisiones para el uso de la fuerza en Carabineros.

Fuente: Adaptado desde la Circular DIGCAR N°1832 del 01.03.2019.

La figura 2 presenta un esquema resumido en donde se aprecia que el uso de la fuerza va en directa proporción con el nivel de resistencia con el que se pueda encontrar el accionar policial de Carabineros. Al verse enfrentado a una situación en donde se aprecie cooperación, el Carabinero solo deberá

coaccionar verbalmente, lo mismo cuando se aprecie una resistencia pasiva, por ejemplo, de parte de un grupo de personas que se manifiesten de manera pacífica. Ahora bien, si sucede que esta manifestación desobedece las indicaciones de Carabineros y pone una resistencia activa, se deberá coaccionar utilizando la fuerza física contra los manifestantes, utilizando, por ejemplo, las técnicas de control de muchedumbres. Las armas de fuego, única y exclusivamente, se utilizarán cuando la agresión que sufra el personal policial sea activa y potencialmente letal. En síntesis, la figura 2 esquematiza que, a mayor resistencia, la magnitud de la fuerza empleada para controlarla y/o repelerla será mayor.

## DISCUSIÓN

La policía, al construir e implementar modelos para la toma de decisiones, busca colocar los aspectos complejos e inciertos de un problema crítico, en una estructura lógica que es adecuada para el análisis formal (PERF, 2016). Estos modelos buscan, por tanto, especificar las alternativas de la decisión y sus consecuencias anticipadas para todos los eventos posibles que puedan ocurrir, indica los datos importantes para analizar las alternativas, y conduce a conclusiones gerenciales que informan y tienen sentido. En resumen, un modelo es un vehículo para lograr una visión bien estructurada de la realidad (Bazerman et al., 1998, Partin, 2017). Ahora bien, los modelos para la toma de decisiones en situaciones críticas tienen además sus fundamentos en el proceso administrativo (Bazerman et al., 1998).

Tomar una decisión es administrar los recursos con los que se cuenta para lograr el objetivo trazado. Lo anterior, puede incluso verse como algo sencillo de realizar, pero en el trabajo policial, en la mayoría de los casos, la toma de decisiones tiende a ser más intuitiva que analítica (Wang et al, 2017). Este tipo de juicios pueden resultar en un uso desproporcionado de la fuerza, poniendo en riesgo tanto la integridad física del policía como la de la o las personas que, por determinadas circunstancias interactúan con el personal policial. Junto con ello, los resultados adversos que puedan generar las decisiones adoptadas de forma poco racional también repercutirán en la imagen y prestigio policial frente a una ciudadanía cada vez más exigente, en especial, con el respeto irrestricto hacia los derechos humanos que debe profesar la policía (Tyler, 2011).

De lo anteriormente señalado, surge la necesidad de desarrollar más investigación académica que busque reducir la brecha en el conocimiento relacionado con los efectos que producen los modelos policiales en

las decisiones que se derivan de su aplicación. En otras palabras, la investigación debe propender a entender, de mejor manera, si la utilización de los modelos desarrollados por las agencias policiales minimiza el riesgo en la toma de decisión generándose así una maximización en sus resultados. Esta línea investigativa debería tener, por tanto, el propósito de estudiar de qué forma la toma de decisiones en situaciones críticas afecta el prestigio policial y la confianza ciudadana en su accionar.

**Financiamiento:** Esta investigación ha sido financiada con fondos propios.

**Conflicto de interés:** El autor de este artículo declara que no tiene ningún conflicto de interés.

**Recibido:** 05 de febrero de 2022.

**Aprobado:** 15 de mayo de 2022.

## REFERENCIAS

- Adam, K. (2015). What we know about police use of force. In R. G. Dunham & G. P. Alpert (Eds.), *Critical issues in policing: Contemporary readings* (7th ed., pp. 451-467). Long Grove, IL: Waveland Press.
- Akinola, M., & Mendes, W.B. (2012). Stress-induced cortisol makes it easier to make threat-related decisions among police officers. *Behavioral Neuroscience*, 126(1), 167-174.
- Allen, D. (2011). Information behavior and decision making in time-constrained practice: A dual-processing perspective. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62, 2165-2181.
- Artwohl, A. (2002). Perceptual and memory distortions in officer involved shootings. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 71(10), 18-24.
- Anderson, G. S., Litzenberger, R., & Plecas, D. (2002). Physical evidence of stress from the police officer. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 25(2), 399-420.
- Anshel, M. (2000). A conceptual model and implications for coping with stressful events in police work. *Criminal Justice and Behavior*, 27(3), 375-400.
- Bazerman, M. H., Tenbrunsel, A. E., & Wade-Benzoni, K. (1998). Negotiating with yourself and losing: Making decisions with competing internal preferences. *Academy of management review*, 23(2), 225-241.
- Behling, O., Gifford, W. E., & Tolliver, J. M. (1980). Effects of grouping information on decision making under risk. *Decision Sciences*, 11(2), 272-283.
- Bodemer N & Gaissmaier W. (2015). 'Risk perception'. In: Cho H, Reimer T and McComas K, eds. 'The SAGE handbook of risk communication'. London: SAGE Publications, 10–24.
- Brown, S. G., & Daus, C. S. (2015). The influence of police officers' decision-making style and anger control on responses to work scenarios. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4, 294-302.
- Cohen, H. (1996). *Police discretion and police objectivity*. In J. Kleinig (Ed.), *Handled with Discretion: Ethical Issues in Police Decision Making* (pp. 91-106). Maryland: Rowman & Littlefield Publishers.
- College of Policing (2014), *National Decision Model Authorised Professional Practice*. Recuperado de <https://www.app.college.police.uk/app-content/national-decision-model/the-national-decision-model/>, accessed 15/07/2022.
- Crane, A., & Matten, D. (2010). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. New York: Oxford University Press.
- Dickerson, S. S. & Kemeny, M. E. (2004). Acute stressors and cortisol responses: a theoretical integration and synthesis of laboratory research. *Psychological bulletin*, 130(3), 355-391.
- Fradella, H., Morrow, W., & White, M. (2016). Terry and SQF viewed through the lens of the suspicion heuristic. *Criminal Law Bulletin*, 52, 871-922.
- González, A. (2020). Carabineros de Chile: ¿Modernización o reforma? *Informe de política pública. Instituto de Asuntos Públicos (INAP), Universidad de Chile*.
- Grossman, D. & Christensen, L. W. (2004). On combat: The psychology and physiology of combat. *Portland, OR: PPCT Research Publications*.

- Hine, K. A., Porter, L. E., Westera, N. J., & Alpert, G. P. (2016). Too much or too little? Individual and situational predictors of police force relative to suspect resistance. *Policing and Society: An International Journal of Research and Policing*, 28, 587-604.
- Hunt, R. G., Krzystofiak, F. J., Meindl, J. R., & Abdalla, A. M. (1989). Cognitive style and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 436-453.
- Kahneman, D. & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, 39, 17-31.
- Kahneman, D. & Tversky, A., 2013. Prospect theory: An analysis of decision under risk. In *Handbook of the fundamentals of financial decision making*: Part I (pp. 99-127).
- Klein, G. A. (2011). A Recognition-Primed Decision (RPD) model of rapid decision making. In G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. E. Zsambok (Eds.), *Decision making in action: Models and methods* (pp. 138-147). Norwood, NJ: Ablex.
- Klinger, D. A. & Brunson, R. K. (2009). Police officers' perceptual distortions during lethal force situations: Informing the reasonableness standard. *Criminology & Public Policy*, 8(1), 117-140.
- Leino, T.M., Selin, R., Summala, H., & Virtanen, M. (2011). Violence and psychological distress between police and security guards. *Occupational Medicine*, 61(6), 400-406.
- Loyens, K., & Maesschalck, J. (2010). Toward a theoretical framework for ethical decision making of street-level bureaucracy: Existing models reconsidered. *Administration & Society*, 42(1), 66-100.
- Massoud, B. & José, J. (2020). *Uso de cartuchos antidisturbios en escopetas por parte de Fuerzas de Orden y Seguridad* (Carabineros de Chile): Análisis de la jurisprudencia de los Tribunales Superiores de Justicia en Chile.
- Mastrofski, S. D. (2004). Control police discretion at street level. *The Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*, 593, 100-118.
- Munck A (2000) Corticosteroids and stress. In: Finck G (ed) Encyclopedia of stress. Academic, New York, 570–577.
- Nieuwenhuys, A., & Oudejans, R. R. D. (2011). Anxiety Training: Short- and long-term effects on the shooting behavior of police officers under pressure. *Cogn Process*, 12(3), 277-288.
- Obispo, J. S. (2007). Mecanismos neurocognitivos de la ansiedad: Un relato integrador. *Tendencias en Ciencias Cognitivas*, 11(7), 307-316.
- Paoline, E. A. (2003). Taking stock: Towards a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, 31(3), 199-214.
- Partin, D. (2017). Regionalizing part time SWAT teams to enhance capabilities and limit liability exposure. Recuperado de <https://shsu-ir.tdl.org/bitstream/handle/20.500.11875/2264/1712.pdf?sequence=1>
- Police Executive Research Forum (2016). ICAT Integrating communications, assessment, and tactics: a training guide for defusing critical incidents. Washington, DC: Police Executive Research Forum. Recuperado de <https://www.policeforum.org/assets/icattrainingguide.pdf>
- Rowe, M. (2007). Rendering visible the invisible: Police discretion, professionalism and decision-making. *Policing & Society*, 17(3), 279-294.
- Renn, O. (1990). Public responses to the Chernobyl accident. *Journal of Environmental Psychology*, 10(2), 151-167.

- Sinclair, M. (2010). Misconceptions about intuition. *Psychological Inquiry*, 21(4), 378-386.
- Sjöberg, L. (2003). Distal factors in risk perception. *Journal of risk research*, 6(3), 187-211.
- Slovic, P., & Peters, E. (2006). Risk perception and affect. *Current directions in psychological science*, 15(6), 322-325.
- Takahashi, T., Ikeda, K., Ishikawa, M., Tsukasaki, T., Nakama, D., Tanida, S., & Kameda, T. (2004). Social stress-induced cortisol elevation acutely impairs social memory in humans. *Neuroscience Letters*, 363(2), 125-130.
- Taris, T. W., Ybema, J. F., & van Beek, I. (2017). Burnout and engagement: Identical twins or just close relatives?. *Burnout research*, 5, 3-11.
- Terrill, W., & Paoline, E. A., III. (2017). Police use of less lethal force: Does administrative policy matter? *Justice Quarterly*, 34, 193-216.
- Tyler, T., 2011. Trust and legitimacy: Policing in the USA and Europe. *European journal of criminology*, 8(4), 254-266.
- Verhage, A., Noppe, J., Feys, Y., & Ledegen, E. (2018). Force, stress, and decision-making within the Belgian police: the impact of stressful situations on police decision-making. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 33(4), 345-357
- Verwee, I. (2017). Community policing and public perception: Belgian expectations and images of the police. In *Community Policing-A European Perspective* (pp. 99-110). Springer, Cham.
- Wang, Y., Highhouse, S., Lake, C. J., Petersen, N. L., & Rada, T. B. (2017). Meta-analytic investigations of the relation between intuition and analysis. *Journal of Behavioural Decision Making*, 30, 15-25.
- Wilson, J. Q. (1968). *Varieties of police behavior: The management of law & order in eight communities*. Cambridge, MA: Harvard University Press.