

NUEVA ERA DE LA SEGURIDAD PÚBLICA

UNA GUÍA PARA UNA POLICIA
COMUNITARIA JUSTA, SEGURA Y EFICAZ

10

RECLUTAMIENTO, CONTRATACIÓN, PROMOCIÓN Y RETENCIÓN

RECLUTAMIENTO, CONTRATACIÓN, PROMOCIÓN Y RETENCIÓN

En muchas comunidades, los departamentos de policía son “la cara visible del gobierno local”.¹ Como tales, deben ser un reflejo de las comunidades para las que trabajan y deben abordar sus tareas centrándose en la comunidad, de modo que los valores y las voces de todos los miembros de la comunidad se manifiesten en las prácticas y políticas departamentales.² De ese modo, se consolida la confianza y la credibilidad que la comunidad deposita en el trabajo fundamental que realizan las fuerzas de seguridad. De hecho, la diversidad en la fuerza de trabajo puede incrementar las competencias culturales de los departamentos y ayudar a fomentar relaciones positivas entre la policía y la comunidad.

Si bien hubo cierto progreso, todavía falta para alcanzar esas metas. La profesión policial sigue siendo predominantemente de raza blanca, masculino y heteronormativo.³ Mientras tanto, los enfoques que se centran en la comunidad se están afianzando, pero todavía falta que terminen de integrarse en todos los departamentos de policía de la nación y, a veces, se encuentran con cierta resistencia por parte de departamentos y oficiales recalcitrantes.⁴

MEJORES PRÁCTICAS RECOMENDADAS

Para avanzar hacia esas metas, los departamentos deben contratar y promover a los oficiales que encaren la acción policial con una mentalidad enfocada en la comunidad; crear y mantener procedimientos transparentes para el reclutamiento, la contratación, la promoción y la retención; y analizar —y eliminar— los obstáculos que enfrenta el progreso de los grupos poco representados (*como* las personas de color, determinados grupos religiosos, las mujeres, las personas inconformes con su sexo y lesbianas, gays, bisexuales, transexuales y queer [LGBTQ], entre otros). Dado que esos grupos enfrentan desafíos únicos en los departamentos de policía, las autoridades departamentales también deben crear y mantener una cultura inclusiva.⁵ Específicamente, los departamentos deben tomar las siguientes medidas:

- 10.1** Fomentar la acción policial como una profesión legítima y honorable, especialmente, entre los jóvenes de grupos poco representados.
 - 10.2** Solicitar la opinión de la comunidad al tomar decisiones con respecto a las contrataciones y la distribución de recursos.
 - 10.3** Desarrollar planes de reclutamiento que reflejen los objetivos del departamento y las prioridades de la comunidad.
 - 10.4** Reevaluar los requisitos y las pruebas de contratación.
-

- 10.5** Proporcionar oportunidades de orientación y apoyo en la preparación de pruebas para candidatos que provienen de grupos poco representados en la policía.
-
- 10.6** Implementar políticas y prácticas transparentes que estén centradas en la justicia procesal interna.
-

ATRAER Y RETENER A LOS OFICIALES

Es más probable que los oficiales que encarnan los valores del departamento y de la comunidad apliquen, en general, una acción policial más justa y efectiva.⁶ Los residentes de comunidades con altos índices de delitos graves esperan que la policía actúe e investigue. Pero muchas comunidades, especialmente aquellas de color, están sujetas a un excesivo control policial y una penalización desmedida de delitos menores, un fenómeno observable a partir de estadísticas de las fuerzas de seguridad.⁷ (Para obtener más información, consulte los Capítulos 2 y 3).

Para aliviar estas preocupaciones, los oficiales deben establecer y mantener relaciones sólidas y positivas con las comunidades, de modo que los residentes no se sientan incómodos al llamar a la policía cuando ocurra un delito. Para fomentar lazos fuertes entre la policía y la comunidad, los departamentos deben invertir en oficiales de calidad que se relacionen con miembros de la comunidad de forma significativa y construyan relaciones basadas en la confianza.

Durante la última década, a los departamentos les resultó cada vez más difícil reclutar candidatos de calidad debido a la mayor competencia con el sector privado y al concepto cada vez más negativo que se tiene de la acción policial.⁸ Los departamentos también enfrentan dificultades para retener a los oficiales nuevos y jóvenes. Eso ocurre particularmente con mujeres y oficiales de color, que abandonan la profesión en cantidades excesivas (y, en general, en menos de cinco años).⁹ Los bajos índices de retención preocupan a los niveles responsables por el personal, lo cual reduce la moral.¹⁰

Para retener a un equipo diverso de oficiales dedicados y de alto rendimiento, los departamentos deben incentivar el compromiso de los empleados (*es decir*, asegurar que los empleados se sientan compenetrados y tengan una actitud positiva y entusiasta con respecto a su trabajo y al entorno de trabajo).

Los departamentos pueden lograr eso fomentando la justicia procesal. Es más probable que los oficiales no se vayan si creen que (1) el trabajo que hacen es importante para el departamento y para la comunidad a la que asisten; (2) tienen numerosas oportunidades para colaborar con opiniones significativas con respecto a su trabajo; y (3) sus pares, sus superiores y el departamento, en general, los tratan de manera justa. Los oficiales que se sienten así “tienen un vínculo más profundo con la misión y la visión del organismo” y están “más dispuestos a hacer un esfuerzo adicional por el organismo”.¹¹ Además, cuando los departamentos imparten un trato justo y equitativo, los oficiales reproducen esos principios en su relación con las comunidades.¹²

MEJORES PRÁCTICAS PARA EL RECLUTAMIENTO, LA CONTRATACIÓN, LA PROMOCIÓN Y LA RETENCIÓN

Los departamentos de policía deben dar prioridad al reclutamiento, la contratación, la promoción y la retención de oficiales orientados al servicio a la comunidad. Si bien los departamentos deben continuar utilizando los mecanismos habituales de reclutamiento y contratación, tales como el alcance público y las derivaciones, deben considerar formas innovadoras de atraer a las comunidades diversas que, tradicionalmente, están poco representadas en la policía.

Mejorar la imagen y reputación de los departamentos de policía mediante la acción policial comunitaria y la conciencia cultural va a contribuir a recomponer los lazos con las comunidades de personas de color y otros grupos marginados. Los departamentos también deben crear entornos de trabajo inclusivos para retener a los empleados de calidad. Las siguientes recomendaciones representan las mejores prácticas para el reclutamiento, la contratación, la promoción y la retención. Específicamente, los departamentos deben tomar las siguientes medidas:

RECOMENDACIÓN 10.1

FOMENTAR LA ACCIÓN POLICIAL COMO UNA PROFESIÓN LEGÍTIMA Y HONORABLE, ESPECIALMENTE, ENTRE LOS JÓVENES DE GRUPOS POCO REPRESENTADOS.

Muchas autoridades departamentales están trabajando para aumentar la diversidad del personal. Pero suelen enfrentar dificultades en el momento de atraer candidatos de comunidades de bajos ingresos y comunidades de personas de color debido a las relaciones tensas entre los oficiales de policía y los miembros de esas comunidades.¹³ Es más probable que las personas provenientes de comunidades de bajos ingresos y comunidades de personas de color —especialmente los jóvenes— hayan tenido interacciones negativas e innecesarias con la policía, diferentes de las que pueden haber tenido personas de comunidades predominantemente blancas y de altos ingresos.

Según indica el Informe final de la fuerza especial del presidente sobre la acción policial en el siglo XXI, muchos jóvenes de color fueron detenidos y cacheados en repetidas ocasiones —muchas veces sin razón aparente más allá de su color de piel— y, con el tiempo, comenzaron a considerar a los oficiales de policía y a la comunidad de las fuerzas de seguridad como enemigos.¹⁴ Eso, desde luego, le quita legitimidad a la profesión, tanto en esas como en otras comunidades.

Para contrarrestar ese fenómeno, los departamentos deben entablar relaciones con las comunidades arraigadas en la confianza y el respeto mutuo. Con ese fin, las autoridades deben posicionar a los oficiales como guardianes de la seguridad pública y no como guerreros que protegen al público de la anarquía y el caos.¹⁵ (Para obtener más información, consulte el Capítulo 9). Estimular la confianza de la comunidad es la actividad más importante a la que se pueden dedicar los oficiales, según una encuesta realizada en 2018 a funcionarios de seguridad y miembros de la comunidad.¹⁶ Si los oficiales establecen relaciones basadas en la confianza y la responsabilidad, será más probable que las comunidades consideren la actividad policial como una profesión honorable.¹⁷ Los departamentos que adoptan la “mentalidad de guardián” y fomentan una cultura enfocada en la comunidad están mejor posicionados para enmendar las relaciones dañadas y atraer a aspirantes de grupos poco representados.¹⁸

RECOMENDACIÓN 10.2

SOLICITAR LA OPINIÓN DE LA COMUNIDAD AL TOMAR DECISIONES CON RESPECTO A LAS CONTRATACIONES Y LA DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS.

Los departamentos necesitan el personal adecuado para cumplir sus muchas obligaciones, para que se respondan las llamadas de emergencia, se investiguen delitos graves, se responda ante emergencias y más. Los oficiales de departamentos que no cuentan con personal suficiente no pueden desempeñar sus funciones ni servir adecuadamente a sus comunidades. En general, no dan abasto y trabajan hasta quedar exhaustos, lo cual es peligroso, tanto para los oficiales como para el público.

Existe una correlación entre el uso de la fuerza y las horas extra. Si un oficial trabajó una hora extra la semana anterior, las posibilidades de que ocurra un incidente vinculado con el uso de la fuerza la semana siguiente aumentan 2.7 por ciento.¹⁹

Por otro lado, los oficiales que trabajan turnos consecutivos reciben más denuncias por parte del público.²⁰ Además, algunas personas argumentan que los oficiales tardan en responder a las llamadas de emergencia o en investigar delitos violentos en algunas comunidades y sugieren que algunos departamentos deberían contratar a más oficiales para cubrir las necesidades de esas comunidades. Los datos indican que aumentar la cantidad de oficiales reduce la cantidad de delitos, no solo porque esos oficiales adicionales realizan más detenciones o arrestos, sino porque menos personas cometen delitos cuando hay policías cerca.²¹

Sin embargo, hay muchas comunidades que no quieren más policías, especialmente, las comunidades de personas de color que están sujetas a un control policial excesivo y a una penalización agresiva de delitos menores. La sensación de muchas personas de color es que están mejor sin la policía que a merced de la violencia policial y creen que, en cambio, deben tener la facultad de resolver sus propios problemas.²²

Algunas comunidades que carecen de fondos necesarios en otras áreas, como educación, vivienda, salud y transporte público, no quieren aumentar el gasto en la policía y apoyan un enfoque de inversión/retiro.²³ Según esa estrategia, se solicita a los funcionarios electos que inviertan en tratamientos y sistemas de salud integrales, educación, vivienda y en el salario mínimo, lo cual logra reducir con mayor eficiencia los delitos que la acción policial o el encarcelamiento.²⁴

Invertir en niveles adecuados de personal policial no debe ser necesariamente a expensas de otras inversiones en la comunidad. Las comunidades, las autoridades departamentales y los funcionarios electos deben adoptar un enfoque integral que considere el gasto propuesto para nuevas contrataciones y que considere otras necesidades de la comunidad e intereses en conflicto.

Para lograr ese objetivo, las autoridades deben trabajar junto a las comunidades y los funcionarios electos para analizar los problemas sociales subyacentes que contribuyen a la existencia de delitos. Al determinar si contratar más oficiales en zonas con altos índices de llamadas de emergencias, las autoridades podrían considerar contratar profesionales de la salud mental y trabajadores sociales para lidiar con incidentes que involucren a personas con alguna discapacidad mental o del desarrollo o con trastornos por el abuso de sustancias, o invertir en “programas alternativos” para evitar que las personas ingresen al sistema de justicia penal y reducir la participación de la policía en cuestiones de salud pública. (Para obtener más información, consulte el Capítulo 5).

Las autoridades departamentales también deben involucrar a las comunidades al tomar decisiones relativas al presupuesto. Deben:

- + Colaborar con oficiales de las comunidades para identificar servicios que no requieren una respuesta por parte de la policía.
- + Procurar la participación de la comunidad y de los oficiales al evaluar las necesidades de personal, identificar vacantes y ajustar la cantidad de personal, según las proyecciones del cambio poblacional de sus comunidades.
- + Sintetizar los hallazgos clave y las recomendaciones con respecto al personal y los recursos y compartirlos con los funcionarios electos que toman las decisiones presupuestarias (*por ejemplo*, alcaldes, administradores de la ciudad y miembros del ayuntamiento).
- + Generar oportunidades para que las comunidades debatan las recomendaciones presentadas por el departamento y cómo implementarlas, si fuera el caso.

RECOMENDACIÓN 10.3

DESARROLLAR PLANES DE RECLUTAMIENTO QUE REFLEJEN LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO Y LAS PRIORIDADES DE LA COMUNIDAD.

Para atraer a oficiales con habilidades, experiencia y aptitudes que estén alineadas con la misión del departamento, las autoridades deben desarrollar planes de reclutamiento que incluyan metas y objetivos específicos. Si los planes de reclutamiento reflejan las opiniones de la comunidad, los departamentos podrán reforzar la confianza de la comunidad y hacer que la profesión resulte más atractiva. Las autoridades deben usar sistemas de recomendación de empleados puesto que es probable que los oficiales orientados a la comunidad recluten candidatos con una mentalidad parecida y a quienes conozcan de cerca; deben estar al alcance del público en persona para que se desmitifique un proceso que puede resultar intimidatorio y se sienta más personal; y deben dar prioridad al reclutamiento de personas de color, mujeres e individuos de otros grupos poco representados en el cuerpo de policía. Específicamente, los departamentos deben tomar las siguientes medidas:

Dar prioridad al reclutamiento de aspirantes que provienen de poblaciones tradicionalmente poco representadas en la profesión policial. La percepción pública de la policía como una fuerza opresora, reforzada por episodios recientes de violencia policial en ciudades como Baltimore y Ferguson, Misuri, debilitan la capacidad de los departamentos de reclutar oficiales de color.²⁵

Casi el 75 por ciento de los oficiales del orden público son blancos y casi el 90 por ciento son hombres.²⁶ Dado que “Los hombres blancos históricamente dominaron las filas de la policía local ... es más probable que sus hijos consideren esa profesión, que suele venir de familia, como una carrera viable.”²⁷ Entonces, es menos probable que los niños de grupos históricamente poco representados consideren a la acción policial como una senda laboral viable y honorable.

La poca representación de las personas de raza negra, de origen latino y otras personas de color socava la relación entre la policía y la comunidad. Las autoridades departamentales deben reclutar y contratar a los candidatos

que tengan una mentalidad de servicio y se comprometan a trabajar con los residentes para promover la seguridad pública, candidatos que provengan de las comunidades a las que sirven y donde vivan. Los oficiales deben representar a sus comunidades y estar familiarizados con la cultura y las tradiciones de los vecindarios que patrullan. Diversificar el departamento de policía por raza, origen étnico, género, identidad de género, experiencia y contexto creará departamentos que sean un reflejo de las comunidades y mejorará la acción policial.²⁸

Los departamentos pueden diversificar los grupos de aspirantes de muchas maneras. Pueden trabajar con los líderes de las comunidades de personas de color y apelar a organizaciones, como instituciones educativas, universidades e iglesias que tradicionalmente tengan integrantes de raza negra para reclutar candidatos de color. Por ejemplo, el Departamento de policía de Detroit apela a estudiantes de escuelas secundarias de raza negra y les ofrece orientación para cambiar las percepciones negativas sobre la policía y para alentarlos a considerar una carrera en el cuerpo de policía.²⁹

En Washington, D.C., una ciudad con diversidad étnica y racial, el Departamento de policía metropolitana creó un programa que alienta a jóvenes adultos de entre 17 y 25 años a considerar una carrera en las fuerzas de seguridad que también les permite obtener créditos para la universidad.³⁰ El departamento también apela a jóvenes adultos de entre 11 y 20 años mediante los programas de Cadetes jóvenes y Cadetes exploradores, que proporcionan experiencias vocacionales y educativas relacionadas con las fuerzas de seguridad.³¹

Los departamentos deben trabajar con grupos de afinidad, como las asociaciones de oficiales de origen latino y de raza negra, oficiales mujeres, oficiales LGBTQ, oficiales sordos y con problemas de audición, entre otros, para identificar los desafíos que enfrentan en calidad de oficiales de policía y para resolver esos desafíos con el fin de atraer a más aspirantes de esos grupos.³² Los departamentos también pueden armar grupos de sondeo con personas de grupos poco representados para averiguar sus preocupaciones, sus miedos y los desafíos que enfrentan, y así comprender mejor las barreras que obstaculizan que se sumen a la policía.

Enfocarse en divulgar el reclutamiento en el servicio comunitario. La divulgación es importante. Es vital desarrollar la publicidad de las carreras de las fuerzas de seguridad, de modo que atraigan a candidatos que encarnen los principios de la acción policial comunitaria. El mensaje debe enfatizar que las carreras en las fuerzas de seguridad ofrecen a las personas una forma de retribuir a sus comunidades, no deben presentarse como un uso agresivo de la fuerza, como sería el caso del despliegue de un equipo de SWAT (Armas especiales y tácticas), arrestos y registros con canes.

Según se indica en el Informe de la fuerza especial del presidente, poner el énfasis en el servicio público y la acción policial, considerándolos desde una mentalidad de guardián, atraerá candidatos con vocación de servicio.³³ Eso se puede lograr mediante campañas que incluyan imágenes y temas de oficiales que representen una amplia variedad de trasfondos y que estén participando en actos de servicio público, en lugar de mostrar delitos y tácticas policiales.³⁴

Solicitar la opinión de las comunidades sobre el proceso de contratación. Las autoridades deben apelar a la opinión pública con respecto a las contrataciones para asegurar que reflejen los valores de la comunidad. Algunos departamentos recurren a juntas de asesores para la comunidad al contratar a nuevos oficiales; otros trabajan junto a partes interesadas de la comunidad para enumerar las características que describen a los candidatos ideales (como aquellos con vocación de servicio, con buen sentido común, respetuosos y compasivos).³⁵ Luego de contratar un grupo de aspirantes, las autoridades deben identificar a los candidatos calificados y competentes que están alineados con los valores centrales de sus departamentos. Sin la participación de la comunidad, la percepción que tiene un departamento del candidato ideal podría no coincidir con los valores de la comunidad.

RECOMENDACIÓN 10.4

REVALUAR LOS REQUISITOS Y LAS PRUEBAS DE CONTRATACIÓN.

El título VII de la Ley de Derechos Civiles prohíbe que las prácticas de empleo tengan un impacto desigual en las personas según la raza, el color de piel, la religión, el género (incluida la identidad de género, la orientación sexual y el embarazo)³⁶ o la nacionalidad de origen. Sancionada en 1964, esta ley se aplica también a leyes “aparentemente neutras”, que en teoría no discriminan (*es decir*, según el papel), pero pueden discriminar en la práctica.³⁷ Cuando se trata de contratar o promover, los departamentos deben asegurar que las prácticas de evaluación no excluyan a los aspirantes calificados de grupos poco representados.

Incluso cuando las autoridades departamentales pueden justificar una determinada práctica de contratación, deben explorar alternativas si esa práctica descalifica de manera desproporcionada a los aspirantes de color, a las mujeres o a otros grupos poco representados. En otras palabras, que una práctica sea técnicamente válida no significa que sea la única (ni la mejor) manera de seleccionar a los aspirantes. Deben explorarse otros criterios para evaluar otros requisitos del trabajo, como las habilidades interpersonales y la sensibilidad cultural para contrarrestar el efecto adverso. Específicamente, los departamentos deben tomar las siguientes medidas:

Reevaluar las pruebas de contratación y promoción para eliminar las barreras que encuentran los aspirantes de comunidades marginadas. El uso de pruebas cognitivas, escritas y de desempeño físico para tomar decisiones respecto de la contratación y la promoción también puede constituir una barrera para los aspirantes de poblaciones poco representadas. Si bien los oficiales deben tener determinadas capacidades cognitivas y físicas para desempeñarse en el trabajo de manera satisfactoria, las autoridades departamentales deben detectar el nivel mínimo e indispensable de habilidad.

Los departamentos de policía no pueden utilizar pruebas para la contratación y la promoción que tengan un impacto desigual en determinados grupos, a menos que las pruebas midan habilidades que permitan predecir el desempeño en el trabajo.³⁸ Exigir que los oficiales aprueben un examen de matemática, por ejemplo, puede medir habilidades que no son necesarias para cumplir las obligaciones del cargo.³⁹ Muchos criterios aparentemente neutrales, como las evaluaciones que miden habilidades cognitivas o la fuerza física, excluyen desproporcionadamente a las mujeres, a las personas de color y a aspirantes de otros grupos poco representados.⁴⁰

Los departamentos deben analizar sus evaluaciones para asegurarse de que no tengan un impacto desigual. Si las evaluaciones tienen un impacto desigual estadísticamente considerable en grupos poco representados, los departamentos deben demostrar que están relacionados con el cargo y son una necesidad legítima del sector.⁴¹ Sin embargo, aunque la prueba sea válida, el departamento debe contemplar la posibilidad de que haya una prueba alternativa igualmente válida, pero que tenga menor impacto en los grupos poco representados.⁴²

En general, las evaluaciones escritas tienen un impacto negativo en los aspirantes de color.⁴³ Sin embargo, es posible que esas evaluaciones no midan de forma precisa las habilidades necesarias para el trabajo y que otras las midan mucho mejor.⁴⁴ Las autoridades del Departamento de policía de St. Paul, Minnesota, percibieron que los aspirantes de color tendían a obtener puntajes más bajos que los aspirantes blancos en evaluaciones escritas y de simulacros, pero tendían a obtener puntajes más altos en las entrevistas.⁴⁵ En respuesta, el departamento modificó las pruebas escritas para evaluar los requisitos más importantes para el trabajo, como el historial personal y el compromiso con la comunidad. Eso permitió que las autoridades armaran un equipo más diverso, los oficiales

de color que fueron contratados como resultado estaban igualmente capacitados y tenían un interés genuino en dedicarse a la acción policial comunitaria.

Los departamentos también deben analizar si el modo en que utilizan los puntajes de las evaluaciones tiene un impacto desigual,⁴⁶ en especial porque los aspirantes de origen latino y de raza negra suelen estar en desventaja debido a que suelen obtener puntajes más bajos que los aspirantes de raza blanca.⁴⁷ Por ende, deben estudiar si los puntajes límite distinguen efectivamente a los aspirantes calificados y ajustarlos para reducir cualquier impacto desigual, al tiempo que cumplen con las necesidades de su organización.⁴⁸

Por otra parte, las pruebas de desempeño físico tienen un impacto desproporcionado en las mujeres y también deben estar relacionadas con el trabajo y ser coherentes con alguna necesidad del cargo.⁴⁹ Por esta razón, los departamentos comenzaron a modificar o eliminar esas evaluaciones del proceso de contratación. En Wisconsin, el Departamento de policía de Madison notó que muchas mujeres no pasaban el proceso de postulación —a veces, ni siquiera se postulaban— debido a pruebas de desempeño físico que incluían levantamiento de pesas.⁵⁰ El departamento modificó la prueba para medir la fuerza del torso y dio a los aspirantes la posibilidad de hacer flexiones de brazo y, finalmente, terminó por eliminar el requisito de levantamiento de pesas y reconoció que lograr levantar pesas no predecía el desempeño del empleado.

Es posible que los departamentos enfrenten ciertas limitaciones con respecto a cuánto pueden modificar los criterios de contratación. En algunos estados, las juntas de entrenamiento y estándares para oficiales de paz (POST) o entidades similares establecen requisitos de capacitación o estándares mínimos para las evaluaciones.⁵¹ (Es posible que organismos más pequeños que no cuenten con los recursos para hacerse cargo de los procesos de contratación tengan que recurrir a contratar oficiales con certificación POST, lo cual reduce la oferta de candidatos).⁵² En esos casos, los departamentos deben asegurar que los criterios de contratación cumplan con los estándares mínimos exigidos por el POST correspondiente, pero también evaluar atentamente, si el criterio se puede modificar sin iniciar litigios. También pueden abogar para que se modifiquen los estándares de los estados y los procesos de certificación.

Al mismo tiempo, las autoridades departamentales *pueden* aplicar criterios para *aumentar* el número de candidatos de grupos poco representados. Habilidades lingüísticas aparte del inglés pueden ser una preferencia pertinente en comunidades con mucha población de origen latino,⁵³ por ejemplo, o con poblaciones considerables de personas que no manejan bien el idioma inglés.

Revisar los criterios de contratación y promoción asegura que estos puedan predecir acertadamente el éxito en el trabajo y no creen barreras para personas de comunidades marginadas que puedan contribuir al éxito y a la eficacia del departamento. En síntesis, no existe un conflicto inherente entre un proceso de contratación sólido y uno inclusivo.

Evaluar los requisitos previos al empleo para asegurar que no tengan un impacto negativo en los aspirantes de comunidades marginadas. La mayoría de los departamentos tienen criterios con respecto a los requisitos para determinar la idoneidad de un aspirante para convertirse en oficial. Algunos de esos criterios tienen un impacto desigual o negativo en aspirantes de color. Las supuestas evaluaciones “morales”, como la comprobación de antecedentes, los exámenes toxicológicos y las pruebas de polígrafo arguyen “medir” el carácter moral.

Pero muchos candidatos no pasan esas pruebas debido a transgresiones menores, como infracciones de tránsito, acusaciones por uso de drogas o registro de crédito limitado.⁵⁴ Desde luego, las infracciones de tránsito no solo se dan por conducir de manera imprudente, también resultan de equipo defectuoso (*es decir*, un vehículo que no estaba equipado adecuadamente o no funcionaba correctamente). Esas infracciones tienen un impacto negativo en las personas de comunidades de bajos ingresos, compuestas, mayoritariamente, por personas de color, y suelen surgir por discriminación racial en primer lugar.⁵⁵

Un historial adverso de crédito tiene un efecto negativo para los aspirantes de bajos ingresos, especialmente aquellos de color, que suelen tener una peor capacidad crediticia que los aspirantes de raza blanca.⁵⁶ La mala capacidad crediticia de las personas de color suele ser el resultado de “desigualdades raciales existentes en nuestra economía y nuestro sistema crediticio[.]”⁵⁷ tales como la negativa a otorgar préstamos convencionales en vecindarios donde predominan las personas de origen latino o de raza negra.

Durante el auge inmobiliario de la década de 2000, se apuntó a las personas de color desproporcionadamente como candidatos para préstamos de alto riesgo, lo cual tuvo como resultado tasas más altas de incumplimiento en el pago y de ejecución, lo cual destruyó la capacidad crediticia en muchas comunidades de raza negra y de origen latino.⁵⁸ El uso de la capacidad crediticia como un criterio de selección también genera aprensión en los aspirantes de comunidades marginadas; si saben que su capacidad crediticia no es buena, es posible que no se postulen porque prevén que serán descalificados.⁵⁹

Al contratar oficiales, deben seleccionarse los aspirantes que tengan una buena moral y sean aptos para interactuar con el público y *excluir* a los aspirantes con un historial de violencia y prejuicios con respecto a determinadas comunidades. Para contrarrestar la posibilidad de descalificar innecesariamente a aspirantes que serían buenos oficiales, los departamentos deben modificar los criterios que generan un impacto negativo o que los excluyen del proceso de verificación de antecedentes y utilizar procedimientos alternativos para investigar a los aspirantes de modo que no exista ese impacto negativo.⁶⁰

Cuando se utiliza la verificación de antecedentes penales, los departamentos deben tomar en cuenta el tipo de delito y el tiempo transcurrido desde entonces.⁶¹ Por ejemplo, cuando se trata de delitos con drogas, algunos departamentos toman en cuenta el tipo de droga y el momento en que se consumió⁶² cuando seleccionan a los aspirantes. Los candidatos que tuvieron experiencias con drogas durante la escuela secundaria o la universidad no suelen pasar esas pruebas.⁶³ Para reducir la tasa de abandono, el Departamento de policía de Chicago eliminó el uso de marihuana como un factor de descalificación en parte porque su uso fue legalizado en muchos estados.⁶⁴

RECOMENDACIÓN 10.5

PROPORCIONAR OPORTUNIDADES DE ORIENTACIÓN Y APOYO EN LA PREPARACIÓN DE PRUEBAS PARA CANDIDATOS QUE PROVIENEN DE GRUPOS POCO REPRESENTADOS.

Como se mencionó anteriormente, la acción policial fue, y sigue siendo, una profesión predominantemente masculina y de raza blanca.⁶⁵ Puesto que los aspirantes de color no tienen el mismo vínculo histórico con la acción policial, les resulta más difícil atravesar los procesos de postulación y evaluación. Los programas de orientación ofrecen apoyo a los candidatos de color a lo largo de esos procesos y evitan que queden fuera del proceso de contratación.⁶⁶ En Tennessee, el Departamento de policía de Chattanooga ofrece una pasantía paga para los

candidatos de grupos poco representados que proporciona orientación para ayudar a los candidatos a superar el proceso de contratación y prepararse para las evaluaciones escritas y físicas.⁶⁷

Asimismo, las autoridades departamentales deben ofrecer capacitación sobre conciencia cultural a los oficiales que entrevistan a los candidatos y/o son parte de los paneles de entrevistador, y deben asegurarse de que entre los miembros del panel haya personas de distintos contextos.⁶⁸

RECOMENDACIÓN 10.6 IMPLEMENTAR POLÍTICAS Y PRÁCTICAS TRANSPARENTES QUE ESTÉN CENTRADAS EN LA JUSTICIA PROCESAL.

La justicia procesal interna brinda a los empleados una sensación de participación y valor dentro de los departamentos porque sus comentarios y opiniones son tomados en cuenta cuando se toman decisiones departamentales. Eso, a su vez, genera un entorno de trabajo positivo con una buena moral, que es clave para atraer a candidatos de calidad y prepararlos para que se conviertan en la próxima generación de líderes. Para fomentar la justicia procesal interna, los departamentos deben:

Hacer que los sistemas de promoción sean transparentes. Los sistemas de promoción poco transparentes inculcan una sensación de injusticia y desigualdad en los departamentos de policía.⁶⁹ Cuando los oficiales no saben cómo o por qué se toman las decisiones relativas a la promoción, muchas veces terminan sintiendo resentimiento por sus colegas y supervisores.⁷⁰

En el Departamento de policía de Chicago, la falta de transparencia en el sistema y las decisiones de promoción generaron un discurso entre los oficiales de que el departamento “no valora el buen liderazgo” y que “los líderes no estaban capacitados para liderar”.⁷¹ Para aumentar la credibilidad del sistema, los líderes deben crear procesos de promoción transparentes, dejarlos establecidos en las políticas y evaluar a los candidatos en función de métricas constantes para asegurar que el proceso sea justo y equitativo

Las autoridades departamentales también deben asegurar que las reseñas y evaluaciones de desempeño reflejen y refuercen los valores de la acción policial y habilidades como la resolución de controversias, la disminución de la escalada de violencia, la resolución de problemas y el compromiso con la comunidad.⁷² De forma similar, los departamentos deben evaluar los factores que indican cómo los oficiales se dedican al trabajo. Analizar las denuncias presentadas repetidamente contra los oficiales ayudará a las autoridades a evaluar si merecen una promoción.⁷³

La Ley de derechos civiles prohíbe las pruebas de promoción que tengan un impacto desproporcionado para las mujeres y los aspirantes de color. Por ende, toda evaluación de promoción debe analizarse periódicamente para asegurar que sea justa y conforme a la ley.⁷⁴ Los departamentos también deben ofrecerlas con regularidad para que los candidatos calificados obtengan una promoción.⁷⁵ Como resultado, los oficiales tendrán una mayor sensación de justicia procesal interna y tendrán más fe en los procesos de toma de decisiones de sus departamentos, lo cual aumenta la retención, especialmente de oficiales de grupos poco representados. Tal como es el caso con el proceso de contratación, los departamentos pueden ofrecer servicios de preparación para mejorar el desempeño de los candidatos en las evaluaciones de promoción.

Invertir en el desarrollo profesional y de la carrera. Al igual que otras organizaciones, los departamentos de policía deben invertir en el desarrollo profesional. Las autoridades departamentales deben evaluar cómo promover a los empleados de alto rendimiento y ofrecer a todos los oficiales posibilidades de desarrollo profesional para que tengan oportunidades de crecer en sus carreras. Los departamentos también deben ofrecer capacitación para que los oficiales puedan desarrollar las habilidades que necesitan para ascender de rango. (Para obtener más información, consulte el Capítulo 11).

Los servicios de orientación son un componente importante del desarrollo profesional, especialmente para personas de color, mujeres e integrantes de otros grupos poco representados que podrían necesitar apoyo especializado.⁷⁶ Una iniciativa permanente de orientación para oficiales nuevos y experimentados a lo largo de sus carreras da a entender que los departamentos valoran y apuestan en el crecimiento profesional a largo plazo de los oficiales, con lo cual es más probable que permanezcan en el departamento.

Procurar la participación de la comunidad y de los oficiales para fomentar la justicia procesal interna.

Como se mencionó anteriormente, los departamentos deben elaborar procesos y sistemas que condigan con la justicia procesal interna, según los cuales los oficiales y miembros de la comunidad sepan y entiendan qué se espera de ellos, de sus colegas y del departamento. (Para obtener más información, consulte el Capítulo 9). Cuando los departamentos se desenvuelven y tratan a los oficiales con procedimientos justos, los oficiales aplican esos principios en sus interacciones con los miembros de la comunidad. Las investigaciones indican que “si los departamentos desean implementar un abordaje basado en la justicia procesal para la acción policial en sus comunidades, es esencial que garanticen que sus políticas internas den un trato justo y respetuosos a sus oficiales”.⁷⁷ Las autoridades departamentales también deben permitir que los oficiales den su opinión. La evidencia sugiere que el mayor pronosticador de equipos productivos y dedicados es la presencia de “seguridad psicológica”, es decir, que las personas crean que pueden decir lo que piensan y aventurar opiniones sin que otros integrantes de la organización los penalicen.⁷⁸ La seguridad psicológica está vinculada con una percepción positiva del entorno de trabajo y una noción de lo que se espera de los empleados.⁷⁹

Por consiguiente, las autoridades departamentales deben fomentar el diálogo entre los oficiales rasos y las autoridades jerárquicas con más experiencia. Se debe entrenar a los supervisores sobre la importancia de escuchar a los oficiales, reforzando positivamente el buen desempeño y ofreciendo orientación a los empleados que tienen a su cargo. (Para obtener más información, consulte el Capítulo 11). Adoptar esos comportamientos crea un espacio para que los oficiales opinen y hagan preguntas,⁸⁰ lo cual, a su vez, hace que los oficiales estén más dedicados a su trabajo y, por consiguiente, aumenta la retención.

CAPÍTULO 10

- 1 U.S. Dep't of Justice & Equal Emp. Opportunity Comm'n, *Advancing Diversity in Law Enforcement* 7 (2016) (Departamento de Justicia de los Estados Unidos y Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo, *Promoción de la diversidad en las fuerzas de seguridad* 7 (2016) [en lo sucesivo, *Advancing Diversity in Law Enforcement* (Promoción de la diversidad en las fuerzas de seguridad)], <https://www.justice.gov/crt/case-document/file/900761/download>.
- 2 The President's Task Force on 21st Century Policing, *Final Report of the President's Task Force on 21st Century Policing* 16 (2015) (Informe de la fuerza especial del presidente sobre la acción policial en el siglo XXI, Informe final sobre la fuerza especial del presidente de la acción policial en el siglo XXI 16 (2015)) [en lo sucesivo, *President's Task Force Report* (el Informe de la fuerza especial del presidente)], https://cops.usdoj.gov/pdf/taskforce/taskforce_finalreport.pdf.
- 3 Yamiche Alcindor & Nick Penzenstadler, *Police Redouble Efforts to Recruit Diverse Officers* USA Today, Jan. 21, 2015, (Yamiche Alcindor y Nick Penzenstadler, *La policía redobla los esfuerzos por reclutar oficiales con diversidad*, USA Today, 21 de enero de 2015), <http://www.usatoday.com/story/news/2015/01/21/police-redoubling-efforts-to-recruit-di-verse-officers/21574081/>.
- 4 Consulte, por ejemplo, Pat Pratt, *Professor: Community Policing Requires Change in Attitude*, Columbia Daily Tribune (Nov. 23, 2018 at 6:37 PM) (Pat Pratt, profesor, *La acción policial comunitaria requiere un cambio de actitud*, Columbia Daily Tribune (23 de noviembre de 2018 a las 6:37 p.m.)), <https://www.columbiatribune.com/news/20181123/professor-community-policing-requires-change-in-attitude> (donde se describe la resistencia de los oficiales de policía hacia la acción policial comunitaria y su percepción de que no es una "verdadera acción policial").
- 5 *Advancing Diversity in Law Enforcement* (Promoción de la diversidad en las fuerzas de seguridad), nota 1 más arriba, en 24.
- 6 *Advancing Diversity in Law Enforcement* (Promoción de la diversidad en las fuerzas de seguridad), nota 1 más arriba, enii.
- 7 Consulte, por ejemplo, The Sentencing Project, *Black Lives Matter: Eliminating Racial Inequity in the Criminal Justice System, I & II* (El proyecto de sentencias, *Las vidas negras importan: La eliminación de la desigualdad racial en el sistema de justicia penal, I & II*), <http://sentencingproject.org/wp-content/uploads/2015/11/Black-Lives-Matter.pdf>.
- 8 Consulte ICMA & Vera Institute, *The Model Police Officer: Recruitment, Training, and Community Engagement* 4 (Sept. 2018) (ICMA y Vera Institute, *El oficial de policía modelo: Reclutamiento, capacitación y participación de la comunidad* 4 (septiembre de 2018)) [en lo sucesivo, *The Model Police Officer* (El oficial de policía modelo)], https://storage.googleapis.com/vera-web-assets/downloads/Publications/the-model-police-officer/legacy_downloads/19-009-Model-Police-Officer-Survey-Report_web.pdf (donde se señala que "la competencia con el sector privado, así como los cambios sociales en la percepción de la acción policial y del servicio público en general" podrían estar reduciendo la fuente de reclutas); Tom Jackman, *Who wants to be a police officer? Job applications plummet at most U.S. departments*, Wash. Post (Dec. 4, 2018) (Tom Jackman, *¿Quién quiere ser policía? Las solicitudes de empleo se derrumban en la mayoría de los departamentos de los Estados Unidos*, Washington Post (4 de diciembre de 2018)), https://www.washingtonpost.com/crime-law/2018/12/04/who-wants-be-police-officer-job-applications-plummet-most-us-de-partments/?utm_term=.ec6acc10403a (donde se atribuye el reciente declive de las solicitudes a "una percepción deteriorada de la acción policial" y una economía próspera que ofrece a los oficiales mejores salarios en el sector privado).
- 9 Consulte Jackman, nota 8 más arriba (donde se cita una encuesta según la cual 40 por ciento de los oficiales abandonaron el cuerpo de policía en menos de cinco años); Jeremy M. Wilson, et al., *RAND Center on Quality Policing, Police Recruitment and Retention for the New Millennium: The Slate of Knowledge* 35 (2010) (Jeremy M. Wilson y otros, *Centro de acción policial de calidad RAND, Reclutamiento y retención de policías en el nuevo milenio: El estado del conocimiento* 35 (2010)), https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2010/RAND_MG959.pdf (donde se cita una investigación que sugiere que los jóvenes y los oficiales nuevos, así como las mujeres y la minorías, abandonan el cuerpo de policía en cantidades desproporcionadas, por ejemplo, casi dos tercios de los oficiales que abandonaron el Departamento de policía de Cincinnati sirvieron durante menos de cinco años).
- 10 Steven Hale, *FOP Survey Finds Low Morale, Doubts About Policing Strategies Among Nashville Cops*, Nashville Scene (Dec. 5, 2018 11 AM) (Steven Hale, *Encuesta de la Orden Fraternal de la Policía [FOP] detecta baja moral y dudas con respecto a las estrategias para la acción policial en policías de Nashville*), Nashville Scene (5 de diciembre de 2018 11 a.m.), <https://www.nashvillescene.com/news/pith-in-the-wind/article/21035392/fop-survey-finds-low-morale-doubts-about-policing-strategies-among-nashville-cops> (donde se determina que los niveles de personal constituyen una causa de la bajamoral).
- 11 U.S. Dep't of Justice, *Comty. Oriented Policing Servs., Organizational Change through Decision Making and Policy: A New Procedural Justice Course for Managers and Supervisors* (Apr. 2015) (Departamento de Justicia de los Estados Unidos, *Servicios policia-*

les orientados a la comunidad, Cambio organizacional a través de políticas y la toma de decisiones: Un nuevo curso de justicia procesal para gerentes y supervisores (abril de 2015)), https://cops.usdoj.gov/html/dispatch/04-2015/a_new_procedural_justice_course.asp.

- 12 Consulte Maarten Van Craen & Wesley G. Skogan, *Achieving Fairness in Policing: The Link Between Internal and External Procedural Justice*, 20(1) *Police Quarterly* 3, 6 (2017) (Maarten Van Craen y Wesley G. Skogan, *Cómo alcanzar la justicia en la acción policial: El vínculo entre la justicia procesal interna y externa*), 20(1) *Police Quarterly* 3, 6 (2017)), <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1098611116657818> (“[L]a medida en que la conducta de los oficiales de policía hacia los ciudadanos esté guiada por los principios de neutralidad, respeto, voz y responsabilidad depende de la medida en que la conducta de los supervisores hacia sus oficiales se caracterice por esos principios.”).
- 13 Consulte *Advancing Diversity in Law Enforcement* (Promoción de la diversidad en las fuerzas de seguridad), nota 1 más arriba, en ii-iii.
- 14 *President’s Task Force Report* (Informe de la fuerza especial del presidente), nota 2 más arriba, en 11 (donde se advierte que “[p]ara cuando [los jóvenes de comunidades pobres] tienen 17, ya fueron detenidos y cacheados más de diez veces. Eso hace que un joven de 17 años no quiera convertirse en oficial de policía...”).
- 15 *Id.* en 1.
- 16 *The Model Police Officer* (El oficial de policía modelo), nota 8 más arriba, en 5.
- 17 *Id.* en 10, 12 (donde se indica, por ejemplo, que una mejor relación entre la policía y la comunidad “podría ayudar a identificar a potenciales oficiales en un futuro o hacer que una carrera en la policía les resulte más atractiva.”).
- 18 *President’s Task Force Report* (Informe de la fuerza especial del presidente), nota 2 más arriba, en 11.
- 19 Justin Anderson, et al., *King County Sheriff’s Office Overtime: Better Strategy Could Reduce Hidden Costs and Safety Risks*, *King County Auditor’s Office* 30 (2017) (Justin Anderson y otros, *Horas extra en la oficina del alguacil del condado de King: Una estrategia mejor podría reducir los costos adicionales y riesgos de seguridad*, *Oficina del auditor del condado de King* 30 (2017)), <https://www.kingcounty.gov/~media/depts/auditor/new-web-docs/2017/kcao-overtime-2017/kcao-overtime-2017.ashx?la=en>.
- 20 Consulte Matthew Yglesias, *The Case for Hiring More Police Officers, A Crime-Fighting Idea that Actually Works, and New Exclusive Polling Shows It’s Popular Across all Racial Groups*, *Vox* (Feb. 13, 2019, 9:00am), (Matthew Yglesias, *En defensa de la contratación de más oficiales de policía, Una idea para combatir el delito que efectivamente funciona y que un nuevo y exclusivo sondeo indica que es popular entre todos los grupos raciales*), *Vox* (13 de febrero de 2019, 9:00 a.m.), <https://www.vox.com/policy-and-politics/2019/2/13/18193661/hire-police-officers-crime-criminal-justice-reform-booker-harris>.
- 21 Consulte *id.*
- 22 Consulte Mychal Denzel Smith, *Abolish the Police. Instead, Let’s Have Full Social, Economic, and Political Equality. When People Ask Me, “Who Will Protect Us,” I want to Say: Who Protects You Now?*, *The Nation* (Apr. 9, 2015), (Mychal Denzel Smith, *Abolición de la policía. En cambio, tengamos total igualdad social, económica y política. Cuando las personas me preguntan “¿Quién nos va a proteger?”, yo les diría “¿Quién te protege ahora?”*), *The Nation* (9 de abril de 2015)), <https://www.thenation.com/article/abolish-police-instead-lets-have-full-social-economic-and-political-equality/>; Maya Dukmasova, *Abolish the Police? Organizers Say It’s Less Crazy than It Sounds. Grassroots Groups around Chicago Are Already Putting Abolitionist Ideas into Practice*, *Chi. Reader* (Maya Dukmasova, *¿Abolir la policía? Los organizadores dicen que no es tan descabellado como suena. Organizaciones políticas de la zona de Chicago ya están poniendo en práctica ideas abolicionistas*, *ChicagoReader*), <https://www.chicagoreader.com/chicago/police-abolitionist-movement-alternatives-cops-chicago/Content?oid=23289710> (última visita: 17 de febrero de 2019).
- 23 Consulte, en forma general, *Freedom to Thrive Reimagining Safety & Security In Our Communities*, *The Center for Popular Democracy, Law For Black Lives, Black Youth Project*, 4, 26, 38, 42, (Libertad para prosperar replanteando la seguridad y la protección en nuestras comunidades, *Centro de Democracia Popular, Ley para las Vidas Negras*, *Black Youth Project*, 4, 26, 38, 42), <https://populardemocracy.org/sites/default/files/Freedom%20to%20Thrive%2C%20Higher%20Res%20Version.pdf>.
- 24 Consulte, en forma general, *Freedom to Thrive* (Libertad para prosperar), nota 23 más arriba, en 3.
- 25 Consulte, por ejemplo, Mike Maciag, *Where Police Don’t Mirror Communities and Why It Matters*, (Aug. 28, 2015), (Mike Maciag, *Cuando la policía no es un reflejo de la comunidad y por qué eso importa*), (28 de agosto de 2015)), <http://www.governing.com/topics/public-justice-safety/gov-police-department-diversity.html> (donde se advierte que “[l]a percepción de larga data de la policía como una fuerza opresora tuvo un efecto nocivo para el reclutamiento de minorías.”).

- 26 W. Dwayne Orrick, Best Practices Guide: Recruitment, Retention, and Turnover of Law Enforcement Personnel 5 (W. Dwayne Orrick, Guía de mejores prácticas: Reclutamiento, retención y renovación del personal de las fuerzas de seguridad 5), <https://www.theiacp.org/sites/default/files/2018-08/BP-RecruitmentRetentionandTurnover.pdf>; Yamiche Alcindor & Nick Penzenstadler, Police Redouble Efforts to Recruit Diverse Officers, USA Today, Jan. 21, 2015 (Yamiche Alcindor y Nick Penzenstadler, La policía redobla los esfuerzos por reclutar oficiales con diversidad, USA Today, 21 de enero de 2015), <http://www.usatoday.com/story/news/2015/01/21/police-redoubling-efforts-to-recruit-diverse-officers/21574081/>.
- 27 Maciag, nota 25 más arriba.
- 28 Consulte, por ejemplo, President’s Task Force Report (Informe de la fuerza especial del presidente), nota 2 más arriba, en 16-17.
- 29 Id. en 28.
- 30 Advancing Diversity in Law Enforcement (Promoción de la diversidad en las fuerzas de seguridad), nota 1 más arriba, en 28; Departamento de Policía Metropolitana, Cuerpo de Cadetes, <https://joinmpd.dc.gov/career-program-page/cadet-corps> (última visita: 18 de enero de 2019).
- 31 Metropolitan Police Dep’t, MPD Launches Junior Cadet Explorers Program (Feb. 28, 2017) (Departamento de Policía Metropolitana [MPD] lanza programa de Cadetes exploradores) (28 de febrero de 2017)), <https://mpdc.dc.gov/release/mpd-launches-junior-cadet-and-cadet-explorers-program>.
- 32 Consulte, por ejemplo, Metropolitan Police Dep’t, Affinity Groups (Departamento de Policía Metropolitana, Grupos de afinidad), <https://mpdc.dc.gov/page/affinity-groups> (última visita: 18 de enero de 2019).
- 33 President’s Task Force Report (Informe de la fuerza especial del presidente), nota 2 más arriba, en 11.
- 34 The Model Police Officer (El oficial de policía modelo), nota 8 más arriba, en 12.
- 35 Consulte, por ejemplo, Evan McDonald, Cleveland Police Recruitment Plan Says More Women, Minority Officers Needed to Reflect City’s Diversity, Cleveland.com (May 29, 2018) (Evan McDonald, El plan de reclutamiento de la policía de Cleveland indica que hacen falta más oficiales mujeres y de minorías para reflejar la diversidad de la ciudad), Cleveland.com (29 de mayo de 2018)), https://www.cleveland.com/metro/index.ssf/2018/05/cleveland_police_recruitment_p.html (donde se advierte que el Departamento de policía de Cleveland implementó en 2018 un plan de reclutamiento como parte de un decreto de consentimiento). Consulte también el Departamento de policía de Grand Rapids, que desde 2017 cuenta con una Fuerza de tareas para supervisar políticas y procedimientos policiales que involucra a la comunidad de manera considerable sobre varios temas, entre otros, las prácticas de reclutamiento. Grand Rapid Police Department, Police Policy and Procedure Review Task Force, (Nov. 13, 2018) (Departamento de policía de Grand Rapid, Fuerza de tareas para supervisar políticas y procedimientos policiales, (13 de noviembre de 2018)), <https://www.grandrapidsmi.gov/Government/Programs-and-Initiatives/Police-Policy-and-Procedure-Review-Task-Force>.
- 36 Equal Emp. Opportunity Comm’n, What You Should Know About EEOC and the Enforcement Protections for LGBT Workers (Comisión para la Igualdad de oportunidades en el empleo [EEOC], Lo que debería saber sobre la EEOC y las garantías para los trabajadores LGBT), https://www.eeoc.gov/eeoc/newsroom/wysk/enforcement_protections_lgbt_workers.cfm#examples. (última visita: 18 de enero de 2019). Se enmendó el Título VII con la Ley de discriminación por embarazo de 1978, en virtud de la cual se volvió ilegal discriminar a una mujer por embarazo, parto o alguna afección médica relacionada. Consulte Pub. L. 95-555, 92 Stat 2076 (1978) (now codified at 42 U.S.C. § 2000e-(k)) (Ley pública 95-555, 92 Legislación compilada 2076) (1978) (ahora codificada en el Código de los Estados Unidos, título 42, apartado 2000e-(k)).
- 37 Consulte 42 U.S.C. § 2000e-(k) (Código de los Estados Unidos, Título 42, apartado 2000e-(k)); Griggs v. Duke Power Co., 401 U.S. 424, 430 (1971) (Griggs contra Duke Power Co., 401 United States Reports 424, 430 (1971)).
- 38 U.S. Dep’t of Labor, Testing and Assessment: An Employer’s Guide to Good Practices 2-3 (1999) (Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, Evaluación y análisis: Una guía de buenas prácticas para el empleador 2-3) (1999)), <http://uniformguidelines.com/testassess.pdf> (los criterios que tengan un impacto desigual deben estar relacionados con el trabajo y constituir una necesidad del sector).
- 39 Consulte Griggs, nota 37 más arriba, en 430-36; Advancing Diversity in Law Enforcement (Promoción de la diversidad en las fuerzas de seguridad), nota 1 más arriba, en 20-21.
- 40 Advancing Diversity in Law Enforcement (Promoción de la diversidad en las fuerzas de seguridad), nota 1 más arriba, en 20-21; consulte, por ejemplo, Compl., U.S. v. Rhode Island & Rhode Island Dep’t of Corr. (R.I. Febr. 10, 2014), Denuncia, los Estados Unidos contra Rhode Island y el Departamento penitenciario de Rhode Island, (Rhode Island. 10 de febrero de 2014)), <https://www.>

justice.gov/sites/default/files/crt/legacy/2014/03/13/rhodeislandcomp.pdf (donde se analiza la diferencia estadísticamente considerable entre las tasas de aprobación en las evaluaciones escritas y audiovisuales entre aspirantes de origen latino y de raza negra, y aspirantes de raza blanca para el Departamento penitenciario de Rhode Island); Compl., U.S. v. Pennsylvania & Pennsylvania State Police, no.1:14-cv-01474-SHR (M.D. Pa. July 29, 2014), (Denuncia. Los Estados Unidos contra Pennsylvania y Policía del estado de Pensilvania, n.º 1:14-cv-01474-SHR (Distrito Central de Pensilvania, 29 de julio de 2014)), <https://www.justice.gov/sites/default/files/crt/legacy/2014/07/31/pennsylvaniapdcomp.pdf> (donde se describe la diferencia en las tasas de aprobación entre hombres y mujeres en la prueba de habilidad física para la policía del estado de Pensilvania).

- 41 Advancing Diversity in Law Enforcement (Promoción de la diversidad en las fuerzas de seguridad), nota 1 más arriba, en 51, 53-54; consulte 42 U.S.C. § 2000e-(k) (Código de los Estados Unidos, Título 42, apartado 2000e-(k)).
- 42 Consulte, por ejemplo, Ricci v. DeStefano, 557 U.S. 557, 587, 615 (2009) (Ricci contra DeStefano, 557 United States Reports 557, 587, 615 (2009)) (“[L]a ciudad podría ser responsable por la discriminación que genera un tratamiento dispar solamente si los exámenes no están relacionados con el empleo no conciden con las necesidades del empleo o, si existiera una alternativa igualmente válida y menos discriminatoria que satisfaga las necesidades de la ciudad, pero que esta se rehusara a utilizar.”); Advancing Diversity in Law Enforcement (Promoción de la diversidad en las fuerzas de seguridad), nota 1 más arriba, en 20-21.
- 43 Advancing Diversity in Law Enforcement (Promoción de la diversidad en las fuerzas de seguridad), nota 1 más arriba, en 20-21, 53-54.
- 44 Id.
- 45 Id. en 32-33.
- 46 Id. en 51, 53-54.
- 47 Mark S. Brodin, Discriminatory Job Knowledge Tests, Police Promotions, and What Title VII Can Learn from Tort Law, 59 B.C. L. Rev. 2319, 2344 (2018) (Mark S. Brodin, Evaluaciones discriminatorias del conocimiento del trabajo, la promoción de policías y qué puede aprender del Título VII de Leyes sobre actos civiles ilícitos, 59 Boston College Law Review 2319, 2344 (2018)), <https://lawdigitalcommons.bc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3700&context=bclr> (donde se señala que “las diferencias entre los subgrupos raciales en las evaluaciones cognitivas son tan notorias que provocan una reducción considerable en la cantidad de aspirantes de raza negra que se contratan, a tal punto que eclipsa los beneficios de desempeño de esas evaluaciones.”) ((se han omitido las citas internas); consulte también Susan Sturm & Lani Guinier, The Future of Affirmative Action: Reclaiming the Innovative Ideal, 84 Cal. L. Rev. 953, 996 (1996) (Susan Sturm y Lani Guinier, El futuro de la discriminación positiva: Reclamar el ideal de innovación 84 California Law Review 953, 996 (1996)) (“Es innegable que la meritocracia existente [que se basa en puntuaciones de evaluaciones cognitivas] excluye a las personas por su raza, género y clase social. Tampoco cabe duda de que la construcción de nuestra meritocracia incluye de manera excesiva a los hombres de raza blanca de buen pasar.”).
- 48 Advancing Diversity in Law Enforcement (Promoción de la diversidad en las fuerzas de seguridad), nota 1 más arriba, en 53-54.
- 49 Id. en 21, 31-32, 51, 53-54; consulte también Consent Decree, United States v. City of Lubbock, No.: 5:15-CV-234, at 4-5, (N.D. Tex. 2016) (Decreto de consentimiento, Estados Unidos contra la ciudad de Lubbock, N.º: 5:15-CV-234, en 4-5, (Distrito norte de Texas 2016)), <https://www.justice.gov/opa/file/862461/download> (donde se indica que 37,2 por ciento de las aspirantes mujeres aprobaron el examen físico y se convirtieron en oficiales a prueba, mientras que el porcentaje para los aspirantes hombres fue de 80,7 por ciento).
- 50 Advancing Diversity in Law Enforcement (Promoción de la diversidad en las fuerzas de seguridad), nota 1 más arriba, en 32.
- 51 Id. en 20, 30.
- 52 Id. en 20, 23, 30.
- 53 Consulte, por ejemplo, The Model Police Officer (El oficial de policía modelo), nota 8 más arriba, en 8.
- 54 Consulte, por ejemplo, Kevin Morison, Office of Cmty. Oriented Policing Servs., Hiring for the 21st Century Law Enforcement Officer: Challenges, Opportunities, and Strategies for Success 18 (2017) (Kevin Morison, Oficina de Servicios de policía orientados a la comunidad, La contratación de oficiales de policía para el siglo XXI: Desafíos, oportunidades y estrategias para el éxito 18 (2017)), <https://www.ric-zai-inc.com/Publications/cops-w0831-pub.pdf>; Dave Collins and Lisa Marie Pane, ‘We Have a National Crisis’: Police Relax Old Standards to Fill Positions Fewer Want, The Sacramento Bee (Nov. 14, 2016) (Dave Collins y Lisa Marie Pane, ‘Tenemos una crisis a nivel nacional’: La policía flexibiliza los viejos estándares para llenar los puestos que quieren menos personas, The Sacramento Bee (14 de noviembre de 2016)), <https://www.sacbee.com/news/nation-world/national/article114717463.html>.

- 55 Consulte, por ejemplo, David L. Carter & Andra J. Katz-Bannister, Racial Profiling: Issues and Responses for the Lansing, Michigan Police Department (Dec. 2000) (David L. Carter y Andra J. Katz-Bannister, Categorización racial: Problemas y soluciones para el Departamento de policía de Lansing, Michigan, (diciembre de 2000)), <https://www.lansingmi.gov/DocumentCenter/View/1032/Racial-Profiling-Issues-and-Responses-for-the-Lansing-Michigan-Police-Department-PDF?bidId>; ACLU, Picking Up the Pieces: A Minneapolis Case Study (Unión Estadounidense por las Libertades Civiles, Recogiendo los pedazos: Un caso práctico de Minneapolis), <https://www.aclu.org/issues/racial-justice/race-and-criminal-justice/picking-pieces>.
- 56 Carl F. Matthies, Kirsten M. Keller & Nelson Lim, RAND Ctr. on Quality Policing, Identifying Barriers to Diversity in Law Enforcement 3 (2012) (Carl F. Matthies, Kirsten M. Kellery Nelson Lim, Centro de calidad policial RAND, Identificar las barreras para la diversidad en el cumplimiento de la ley (2012)), https://rand.org/content/dam/rand/pubs/occasional_papers/2012/RAND_OP370.pdf.
- 57 Sarah Ludwig, Credit Scores in America Perpetuate Racial Injustice. Here's How The Guardian (Oct. 13, 2015) (Sarah Ludwig, La capacidad crediticia en los Estados Unidos perpetúa la injusticia racial. He aquí cómo, The Guardian (13 de octubre de 2015)), <https://www.theguardian.com/commentisfree/2015/oct/13/your-credit-score-is-racist-heres-why>.
- 58 Ylan Q. Mui, For black Americans, financial damage from subprime implosion is likely to last, Wash. Post (July 8, 2012) (Ylan Q. Mui, Para los estadounidenses de raza negra, es probable que el daño financiero provocado por la implosión de los préstamos de alto riesgo sea duradero, Washington Post) (8 de julio de 2012)), https://www.washingtonpost.com/business/economy/for-black-americans-financial-damage-from-subprime-implosion-is-likely-to-last/2012/07/08/gJQAwNmzWW_story.html?utm_term=.b1fb-0c7b04db.
- 59 Como ejemplo relacionado, el Departamento de Educación de los Estados Unidos recomienda a las instituciones de educación superior que eliminen las preguntas relativas a los antecedentes penales de los procesos de postulación ya que pueden tener un efecto desalentador en los potenciales estudiantes que tengan antecedentes de arresto. Consulte U.S. Dep't of Educ., Education Department Pushes for Alternatives to Criminal History Questions in College Admissions (May 9, 2016) (Departamento de Educación de los Estados Unidos, El Departamento de Educación impulsa alternativas para reemplazar los cuestionarios sobre el historial penal para el ingreso a la universidad (9 de mayo de 2016)), <https://www.ed.gov/news/press-releases/education-department-pushes-alternatives-criminal-history-questions-college-admissions>.
- 60 U.S. Dep't of Labor, Testing and Assessment: An Employer's Guide to Good Practices 2-4 (1999) (Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, Evaluación y análisis: Una guía de buenas prácticas para el empleador 2-4 (1999)), <http://uniformguidelines.com/testassess.pdf>.
- 61 Advancing Diversity in Law Enforcement (Promoción de la diversidad en las fuerzas de seguridad), nota 1 más arriba, en 21, 56.
- 62 Neil Baxley, Recruiting Officers in the New Millennium, 48 Law & Order, article excerpt (2000) (Neil Baxley, El reclutamiento de oficiales en el nuevo milenio), 48 Law & Order, fragmento del artículo (2000), <https://www.questia.com/magazine/1P3-52216565/recruiting-officers-in-the-new-millennium> (donde se indica que varios departamentos ahora tienen en cuenta el tipo de droga y la cantidad utilizada, el tiempo transcurrido desde el último uso y la naturaleza de la transgresión"); consulte también Rand Corp., Police Recruitment and Retention for the New Millennium: The State of Knowledge 82 (2010) (Corporación RAND, Reclutamiento y retención de policías en el nuevo milenio: El estado del conocimiento 82 (2010)), https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2010/RAND_MG959.pdf (donde se afirma que muchos organismos se volvieron más tolerantes con respecto al uso experimental de la droga, un historial crediticio malo y antecedentes de arrestos menores para conseguir una mayor cantidad de aspirantes"); Int'l Ass'n of Directors of Law Enforcement Standards and Training, Model Minimum Standards 25-26 (undated) (Asociación Internacional de Directores de Entrenamiento y Normas para Instituciones de Policía, Estándares mínimos del modelo 25-26) (sin fecha), <https://www.iadlest.org/Portals/0/IADLEST%20Model%20Minimum%20Standards%20document.pdf?ver=2019-01-11-113813-143> (donde se establecen los criterios para la admisión a la escuela de policía a pesar del uso "experimental" de marihuana y alguna "droga o narcótico peligroso").
- 63 Baxley, nota 62 más arriba, fragmento del artículo.
- 64 Fran Spielman, Past 'Pot' Use Will No Longer Bar You from Becoming a Chicago Cop, Chicago Sun Times, July 20, 2018 (Fran Spielman, El uso de marihuana en el pasado ya no será un impedimento para convertirse en policía en Chicago, Chicago Sun Times, 20 de julio de 2018), <https://chicago.suntimes.com/2018/7/20/18486019/past-pot-use-will-no-longer-bar-you-from-becoming-a-chicago-cop>.
- 65 Maciag, nota 25 más arriba.
- 66 Consulte Nat'l Center for Women & Policing, Recruiting & Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement 95 (Centro Nacional para la Mujer y la Acción Policial, Reclutamiento y retención de mujeres: Una guía para la autoevaluación para las fuerzas de seguridad 95), <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/bja/185235.pdf>.

- 67 Advancing Diversity in Law Enforcement (Promoción de la diversidad en las fuerzas de seguridad), nota 1 más arriba, en 29.
- 68 Consulte Int'l Ass'n. of Chiefs of Police, Law Enforcement Recruitment Toolkit 43 (June 2009) (Asociación Internacional de Jefes de Policía, Herramientas para el reclutamiento de policías 43 (junio de 2009)), <https://cops.usdoj.gov/pdf/vets-to-cops/e080921223-RecruitmentToolkit.pdf>.
- 69 Consulte, por ejemplo, U.S. Dep't. Justice Civ. Rights Div. & U.S. Atty's Office N.D. Ill., Investigation of the Chi. Police Dep't 13, 129 (Jan. 13, 2017) (Departamento de Justicia de los Estados Unidos, División de Derechos y Fiscalía de los Estados Unidos, Distrito norte de Illinois, Investigación del Departamento de policía de Chicago 13, 129 (13 de enero de 2017)) [en lo sucesivo, Chi. Investigation (Investigación de Chicago)], [https://www.justice.gov/opa/file/925846/download\(dondeseindicaqueelDepartamentodepolicia%20de%20Chicago%20no%20comunica%20con%20efectividad%20los%20detalles%20de%20su%20proceso%20de%20promocion%20a%20los%20oficiales%20rasos%20y%20no%20ofrece%20suficiente%20transparencia%20luego%20de%20tomar%20decisiones%20de%20promocion%20como%20para%20aliviar%20las%20inquietudes%20de%20los%20oficiales\)](https://www.justice.gov/opa/file/925846/download(dondeseindicaqueelDepartamentodepolicia%20de%20Chicago%20no%20comunica%20con%20efectividad%20los%20detalles%20de%20su%20proceso%20de%20promocion%20a%20los%20oficiales%20rasos%20y%20no%20ofrece%20suficiente%20transparencia%20luego%20de%20tomar%20decisiones%20de%20promocion%20como%20para%20aliviar%20las%20inquietudes%20de%20los%20oficiales)).
- 70 Consulte, por ejemplo, id. en 129-34 (donde se describe cómo la falta de transparencia sobre los sistemas y las decisiones de promoción crearon un discurso entre los oficiales de que el departamento “no valora el buen liderazgo” y que “los líderes no estaban capacitados para liderar”).
- 71 Id. en 129.
- 72 Consulte The Model Police Officer (El oficial de policía modelo), nota 8 más arriba, en 25.
- 73 Id.
- 74 Chi. Investigation (Investigación de Chicago), nota 69 más arriba, en 13.
- 75 Id.
- 76 Consulte, por ejemplo, U.S. Dep't of Justice, Office of Justice Programs, Bureau of Justice Assistance, Recruiting & Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement 4-5, (June 2001) (Departamento de Justicia de los Estados Unidos, Oficina de Programas de Justicia, Agencia de Asistencia Social, Reclutamiento y Retención de Mujeres: Una guía para la autoevaluación en el cumplimiento de la ley 4-5, (junio de 2001)), https://www.theiacp.org/sites/default/files/all/p-r/Recruiting_Retaining%20Women%20officers.pdf.
- 77 Megan Quattlebaum, Tracey Meares & Tom Tyler, The Justice Collaboratory at Yale Law School, Principles of Procedurally Just Policing 7 (Jan. 2018) (Megan Quattlebaum, Tracey Meares y Tom Tyler, Principios de la acción policial procesalmente justa 7 (enero de 2018)), https://law.yale.edu/system/files/documents/pdf/policing_report.3.20.18.pdf.
- 78 Charles Duhigg, What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team, N. Y. Times (Feb. 25, 2016) (Charles Duhigg, Lo que Google aprendió intentando crear el equipo perfecto, N.Y. Times (25 de febrero de 2016)), <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.
- 79 Wendy Hirsch, Five Questions About Psychological Safety, Answered, Science at Work, Oct. 9, 2017 (Wendy Hirsch, Cinco respuestas a preguntas sobre seguridad psicológica, Science at Work, 9 de octubre de 2017), <https://scienceforwork.com/blog/psychological-safety/> (última visita: 8 de diciembre de 2018).
- 80 Forbes Coaches Council, 14 Ways You Can Improve Psychological Safety at Work, Forbes (Nov. 15, 2017) (Consejo de Asesores de Forbes, 14 maneras para mejorar la seguridad psicológica en el trabajo, Forbes (15 de noviembre de 2017)), <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/11/15/14-ways-you-can-improve-psychological-safety-at-work/#7912d82c5610> (última visita: 18 de febrero de 2019).



The Leadership
Conference

The Leadership
Conference
Education Fund