

EL LIDERAZGO EN LOS CUERPOS POLICIALES

Alberto Albacete Carreño ^(*)

La Administración Pública ha asumido e incorporado entre sus directivos formación en habilidades de gestión provenientes de la empresa privada; así, terminología como gestión del tiempo, dirección por objetivos, reuniones eficaces, calidad, cliente, eficacia, eficiencia y, por supuesto, liderazgo, está incorporada en el vocabulario del funcionariado; habría que decir que las herramientas de gestión de recursos humanos son diferentes en ambos sectores.

Es abundante la bibliografía y estudios existentes sobre el liderazgo, y bastantes las definiciones que se pueden encontrar, si bien, un buen líder es capaz de influir y dirigir un equipo hacia un objetivo y que ese grupo humano lo haga de forma cohesionada y conforme con las directrices dadas.

Como sabemos, ejercer tareas de liderazgo requiere de habilidades para influir, motivar, guiar y enseñar a las personas a quienes se dirige, además de herramientas para la gestión de las tareas y objetivos que estas tienen encomendados. El uso adecuado de las herramientas vendrá determinado –además de por las habilidades que el líder posea– por las actitudes y valores con los que el jefe encara su tarea.

La combinación de habilidades, herramientas, valores y actitudes dan lugar a los estilos de liderazgo y por tanto a los resultados que cada uno de los mandos puede obtener en sus plantillas.

Dirigir personas es igual en todas las profesiones, en todos los sectores, pero cuando las personas están sometidas a las normas de una

^(*) Criminólogo. Máster en Psicopatología Criminal. España.

E-mail: alberto.albacete@telefonica.net

ordenación determinada por un reglamento interno jerarquizado se hace necesario incluir un tercer elemento para hablar de liderazgo.

Es en este punto donde no hay que dejar las consideraciones sobre el **liderazgo de servicio**, poniendo especial énfasis y acentuándolo al tratarse, no sólo de servidores públicos, sino de agentes de la autoridad con las connotaciones de ética y legalidad que supone vestir un uniforme al servicio de los ciudadanos.

Hablar de uniformes en este trabajo es hacerlo desde el plano del uniforme militar y/o policial y, principalmente, éste último.

Como referencia legal, la propia Ley Orgánica, 2/1986, de 13 de marzo, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, deja claro las estructuras jerarquizadas de los diferentes cuerpos policiales, independientemente de su naturaleza civil o militar; por tanto, no hay discusión sobre el principio de autoridad y de mando, como más adelante comentaremos.

Las teorías sobre liderazgo se han aplicado a los cuerpos uniformados o ¿fueron los estudios sobre el mando militar los que se han aplicado a las técnicas de dirección? No es fácil saber el origen de los estudios sobre el liderazgo. Lo que sí que parece necesario es incluir algunos elementos a las teorías y modelos sobre el liderazgo civil, para aplicarlo a las organizaciones uniformadas.

EL LIDERAZGO UNIFORMADO

Es el resultado de la combinación entre **liderazgo** (habilidades, valores, actitudes), **dirección** (organización, herramientas de gestión) y **mando** (galones).



Actualmente, los mandos están siendo formados en las academias en los tres elementos que componen el liderazgo uniformado:

- La **dirección**: se le enseñan herramientas para gestionar sus plantillas y para organizar las respuestas que deben ofrecer a la ciudadanía organizando a sus hombres en las diferentes situaciones que una emergencia, altercado, evento social... podrían requerir.
- En la formación de oficiales y suboficiales se han incluido en los últimos años un segundo elemento del liderazgo uniformado: el **liderazgo**. Las habilidades sociales y relacionales que son necesarias para conseguir los mejores resultados de las personas que componen el equipo. A día de hoy todos los mandos uniformados han sido formados en habilidades directivas.
- El tercer elemento del liderazgo uniformado es el **mando**, quizás porque se da por supuesto ha sido el menos entrenado en la formación de oficiales y suboficiales. Se da por entendido que hace alusión a la escala y que por tanto lo único necesarios es conocer las insignias que los representan y el trato que cada uno requiere; sin embargo, el mando es el que aporta la actitud de servicio. Se representa en los galones, en el uniforme y en la concepción profunda de la profesión de la persona que los viste. Es este aspecto el que completa y diferencia el liderazgo, del liderazgo uniformado.

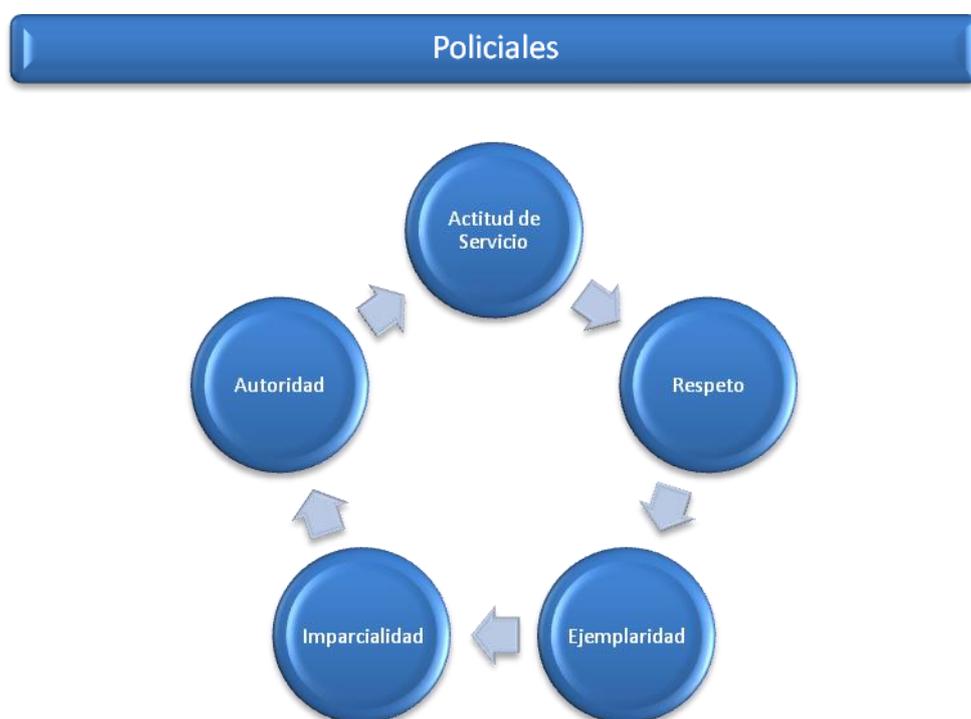


El mando permite una personalidad única de liderazgo basado en los valores del uniforme. No en la autoridad del mando sino un liderazgo ejercido desde las habilidades directivas y los valores.

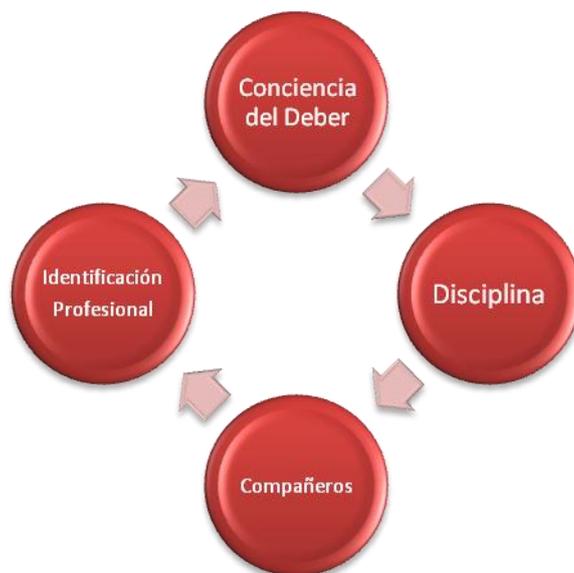


Las situaciones de emergencia se lideran gracias al *liderazgo uniformado*, los requerimientos que una situación de esta naturaleza tiene hace que todos los profesionales y/o personas que se vean implicadas en ella actúen desde los modelos definidos en los cuerpos uniformados. Las situaciones de crisis suponen la asunción total del mando centrada en la tarea, de modo que se puedan tomar decisiones basadas en criterios claros y únicos, que sean transmitidas de manera rápidas y dónde podamos controlar los resultados que estas producen.

Los valores que hacen posible hablar de liderazgo uniformado son:



Profesionales



- Actitud de servicio y valores profesionales:
 - Conciencia del deber.
 - Disciplina laboral.
 - Compañerismo.
 - Identificación con la profesión.
- Respeto.
- Ejemplaridad.
- Imparcialidad.
- Manejo adecuado del poder y autoridad.

Poseer estos valores y manifestar actitudes acorde con ellos en el estilo de liderazgo y dirección que un mando ofrece en su plantilla es lo que diferencia a un Inspector Jefe de un Director Ejecutivo de cualquier compañía, o a un estudiante de un MBA de un alumno de una academia policial.

LIDERAZGO UNIFORMADO Y LA TEORÍA SITUACIONAL

El elemento uniforme y servicio público rige como principales constantes en la aplicación de teorías sobre liderazgo; por lo tanto, puede trasladarse a cualquier unidad o cuerpo policial.

Ahora bien, habría que atender a la idiosincrasia propia de cada cuerpo, y sí seguimos en el ámbito de la seguridad, son varios los condicionantes:

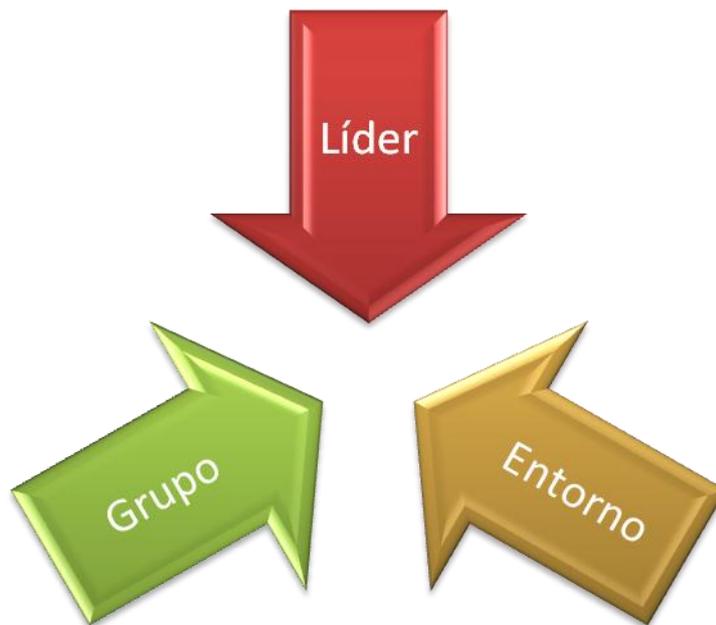
- Político: con las directrices políticas en materia de seguridad que puedan venir dadas desde los órganos de gobierno del ayuntamiento, incluso repercutiendo la visión subjetiva del propio alcalde que tenga sobre seguridad y que forme parte prioritaria –o no– en su agenda política.
- Social: el entorno social, refiriéndonos a ambientes más rurales o urbanos, que igualmente condicionan el formato y el trabajo policial. Implicación y representación de los cuerpos policiales en el entramado social del entorno (asuntos sociales, juventud, educación, urbanismo..., etc.) y que luego pueden modificar las directrices y parámetros laborales.
- Laboral: con las particularidades del grupo (número de componentes de la unidad, media de edad, nivel de estudios), influencias sindicales, heterogeneidad u homogeneidad del grupo (escalones generacionales entre los componentes).
- Mandos: estructura de la escala de mandos, organigrama, *staff* de dirección.

Visto que pueden ser varios los factores que condicionen el *formato* del líder es importante saber amoldarse a las condiciones propias, tanto del entorno como del grupo al que dirigir / liderar.

Si bien este tipo de *líder adaptativo* se basa en las teorías situacionales de Hersey y Blanchard donde los elementos fundamentales del liderazgo son tres:

- El líder.
- El grupo y su interacción con el líder.
- La situación subjetiva y sus influencias externas.

Teoría situacional



Insistiendo en esta teoría y sus tres pilares –y hablando del líder– cuando el uniforme es un elemento de distinción del grupo podría darse un sentido autocrático del líder, ya que los *galones* son herramienta suficiente para ello, pero aún con esta rigidez uniformada, una organización policial no puede estancarse en estos parámetros arcaicos requiere una evolución y reflexión apuntando hacia una gestión y dirección más democrática, fomentando la participación activa del grupo (Kurt Lewin).

Eso sí, hay determinadas situaciones de crisis o emergencias en que la toma de decisiones ha de realizarse con autoridad y firmeza necesaria y contundente, por lo que la dinámica de autoridad (Tannenbaum y Schmidt) en su descripción de las siete posiciones del mando fluctuarían entre una y otra dependiendo de la gravedad o inmediatez de la situación.

Han de primar, como ya se ha comentado –sirviendo como pilar y premisa fundamental– los conceptos y teorías de liderazgo público o administrativo (Van Wart), velando por la satisfacción de la administración y de los ciudadanos, mediante los subordinados, adaptado a las condiciones del entorno, basado en la ética, la legalidad y el espíritu de servicio, siendo el líder un ejemplo de estos valores que se pretenden inculcar y desarrollar en los subordinados.