

LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES DE SEGURIDAD

CARLOS GARCÍA-GUIU LÓPEZ

TENIENTE CORONEL DE INGENIEROS. DOCTOR EN PSICOLOGÍA

RESUMEN

El liderazgo es un término que se ha incorporado en los últimos tiempos en las organizaciones de seguridad como un elemento necesario para ejercer un auténtico mando y dirección. En el presente artículo se describe el concepto de liderazgo y se establecen tanto los diferentes niveles de liderazgo como las competencias que se exigen para su desempeño desde una perspectiva aplicada a las organizaciones e instituciones de seguridad.

Entre las claves para ejercer un liderazgo efectivo se destaca la integridad y ejemplaridad, la necesidad de formar nuevos líderes, la creación de la identidad común, la formación de equipos y la necesidad de mantener una continua preparación y formación para mejorar el liderazgo personal. Se finaliza con propuestas para mejorar el conocimiento del liderazgo en las organizaciones de seguridad en España.

Palabras clave: liderazgo, integridad, equipo, identidad, seguridad

ABSTRACT

Leadership is a term which has been incorporated in recent times in security organizations as a necessary element to exercise real command and management. This article describes the concept of leadership and sets both the different levels of leadership and competences that exist from the perspective applied to organizations and security institutions.

Key concepts are highlighted to exercise an effective leadership like integrity and exemplarity, the need to educate new leaders, the developing of a common identity, teambuilding and the need to training and education in order to improve the own leadership. It ends with suggestions to improve the knowledge of leadership in Spanish security organizations.

Keywords: leadership, integrity, team, identity, security.

1. INTRODUCCIÓN¹

Uno de los retos que en ocasiones pueden plantearse los responsables de las organizaciones de seguridad en España es cómo forjar y seleccionar los mejores líderes que sirvan a la sociedad española, que ha confiado en ellos su bienestar y la protección de su libertad. Entre los interrogantes de reflexión que pueden plantearse

1 Con agradecimiento a Daniel Espinosa Espinosa por sus comentarios y colaboración en la revisión final.

las personas al hacer una primera aproximación al liderazgo es la complejidad que exige su descripción o que es un concepto que evoluciona permanentemente al ritmo de los cambios sociales y del progreso tecnológico. Además, es un término que se ha empleado indiscriminadamente en diferentes ámbitos como la empresa, la formación, la organización, la política, la economía o el deporte, existiendo incluso una cierta confusión con otros conceptos tan próximos como el mando, la dirección o la gestión.

La búsqueda en internet del término, liderazgo o *leadership*, alcanza un número de entradas no menor de 40 millones en español o 488 millones en inglés. En el campo de la investigación científica un reciente artículo especializado desvelaba la existencia de 18 categorías y hasta 62 teorías de liderazgo diferentes publicadas en revistas científicas durante los diez últimos años (Dinh et al., 2014). Todas las teorías tratan de explicar los diferentes procesos de influencia interpersonal que se desarrollan, bien individualmente a través de percepciones, emociones, cogniciones y conductas personales, como a través de relaciones de tipo grupal, en diferentes niveles, propios de los fenómenos sociales.

El tipo de liderazgo que nos planteamos analizar en este trabajo no es el de los movimientos sociales, el político o el que emerge de manera informal en las organizaciones. Es un tipo de liderazgo que se complementa con la dirección y el mando, que es necesario ejercer por los responsables de las instituciones y organizaciones de seguridad. Debe desempeñarse en los diferentes cargos y empleos, tanto en el ámbito nacional como en los entornos internacionales, donde los responsables de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado deben participar para desempeñar sus cometidos.

Los objetivos del presente artículo son, en primer lugar, diferenciar los niveles y competencias que permitan estudiar el liderazgo como un área de interés prioritaria para el mando y dirección de las organizaciones, pero complementaria al concepto de gestión. En segundo lugar, se analizarán los niveles y competencias de liderazgo. Posteriormente, se apuntarán diferentes claves para identificar las características del liderazgo efectivo, derivadas del análisis y resumen de las principales teorías científicas. Se concluirá con unas propuestas finales orientadas a posibles líneas de trabajo e investigación futuras.

2. LIDERAZGO EN EL AMBITO DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGURIDAD

Cualquier actividad humana está muy relacionada con el tipo, intensidad y frecuencia de las relaciones interpersonales, los objetivos que persiguen las organizaciones y en el contexto donde se enmarca la actividad de los grupos sociales a los que se pertenece. Considerar un contexto propio para la seguridad y defensa es también determinante para permitir focalizar la atención sobre los procesos que pueden desarrollar y dotar de un mayor significado y estudio de un ámbito específico (Martinez y Morales, 2012).

Entre los diferentes tipos de liderazgo que podemos diferenciar, asociados a áreas de actividad, destacan los relacionados con la empresa o el mundo de los negocios, la política, las actividades de aventura o deporte, el campo militar o el científico, entre otros, (Boje, 2016). Tras décadas de una relativa calma, posteriores a la segunda guerra mundial en Europa, los acontecimientos derivados de las amenazas terroristas integristas han propiciado la necesidad de revisar los planteamientos de los Estados en el área de la seguridad y defensa, con el objetivo final de mantener la paz y alcanzar

una estabilidad que permita el progreso de las naciones. Son organizaciones a las que les exige el ciudadano mínimos fallos, debiendo ser cada vez más eficaces y comprometidas, y que tienen el constante reto de mejorar, prestando un permanente servicio a la sociedad. Por ello, se impone que estén formadas por líderes ejemplares, eficientes e íntegros, que en todos los niveles de la jerarquía sean altamente competentes para desempeñar sus cometidos relacionados con la seguridad y velar por el cumplimiento de la ley.

2.1. EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGURIDAD

Cuando se desarrolla cualquier estudio o investigación es conveniente considerar el entorno organizacional específico, debido a la posible influencia que puede existir sobre el desarrollo de las teorías sobre grupos y comportamiento organizacional (Guzzo y Dickson, 1996; Porter y McLaughlin, 2006). Siempre es preciso que los investigadores consideren la relevancia del contexto organizacional debido a que puede ayudar a desarrollar una mejor interpretación de los fenómenos de influencia que ocurren en las personas, los grupos y equipos en las organizaciones, permitiendo una mejor comprensión del funcionamiento de los fenómenos sociales estudiados (Mena, 2012; Mowday y Sutton, 1993).

En la Estrategia de Seguridad Nacional en España (ESN, 2013) se destaca la importancia que representa desarrollar una colaboración entre todos los colectivos de la sociedad y la necesidad de desarrollar un esfuerzo integral entre todos los recursos disponibles del Estado. Las instituciones dedicadas a los cometidos de seguridad (Guardia Civil, Policía Nacional, Policías autonómicas y Locales) forman parte de otro colectivo profesional definido como Organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa (OSD) y debido a sus características comunes pueden identificarse por ciertas características comunes (García-Guiu, 2015). Las OSD son un conjunto de instituciones y organizaciones que en España están compuestas por las unidades regulares pertenecientes a las Fuerzas Armadas (FAS), Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado (FCSE), Servicios de Emergencias y otras unidades responsables de proteger a la población y de reaccionar ante las crisis, desastres o emergencias que pueden amenazar a la sociedad (García-Guiu, Molero y Moya y Moriano, 2014). Las OSD están formadas en su base por pequeñas unidades operativas, que deben dar una respuesta eficaz a los cometidos asignados, desarrollan una preparación y capacidad de reacción orientada a alcanzar una intervención efectiva frente a las crisis, conflictos, urgencias, emergencias, catástrofes y desastres. Son unidades especializadas en proporcionar a la sociedad una seguridad, un orden social y ser capaces de afrontar las amenazas, así como asegurar el funcionamiento correcto de determinados servicios públicos. Hannah, Uhl-Bien, Avolio y Cavarretta (2009) plantean un contexto propio para estudiar los procesos de liderazgo asociados a determinadas organizaciones que pueden verse afectadas y deben enfrentarse a situaciones de riesgo físico, psicológico o material.

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGURIDAD

Las organizaciones de seguridad mantienen unas características determinadas por el tipo de cometidos que desempeñan y el nivel de riesgo al que se enfrentan (Chen et

al., 2006; Seweeney, Matthews y Lester, 2012). También existen asociados a dichas organizaciones unos procesos de identidad social e interdependencia (Lisbona, Morales y Palací, 2006) y disponen de una normativa propia que regula su actividad (LO 2/1986; LO 9/2011). En dichas organizaciones se desarrollan procesos psicosociales que, en ocasiones, son críticos para alcanzar su propia supervivencia y son fundamentales para alcanzar con éxito el cumplimiento de sus cometidos. Dichas organizaciones comparten su empeño en preservar la seguridad y bienestar de los ciudadanos en los supuestos de grave riesgo, catástrofe, calamidad u otras necesidades públicas (LO 9/2011). Las características comunes de dichas organizaciones son:

- Están constituidas para dar un servicio público al ciudadano.
- Deben prepararse para enfrentarse a situaciones potenciales de riesgo.
- Desarrollan una preparación, equipamiento y organización orientados al desempeño de cometidos relacionados con las misiones para las que están creadas.
- Se oponen a amenazas reales potencialmente hostiles (enemigos armados, delincuentes, terroristas, incendios, ataques tecnológicos, etc.).

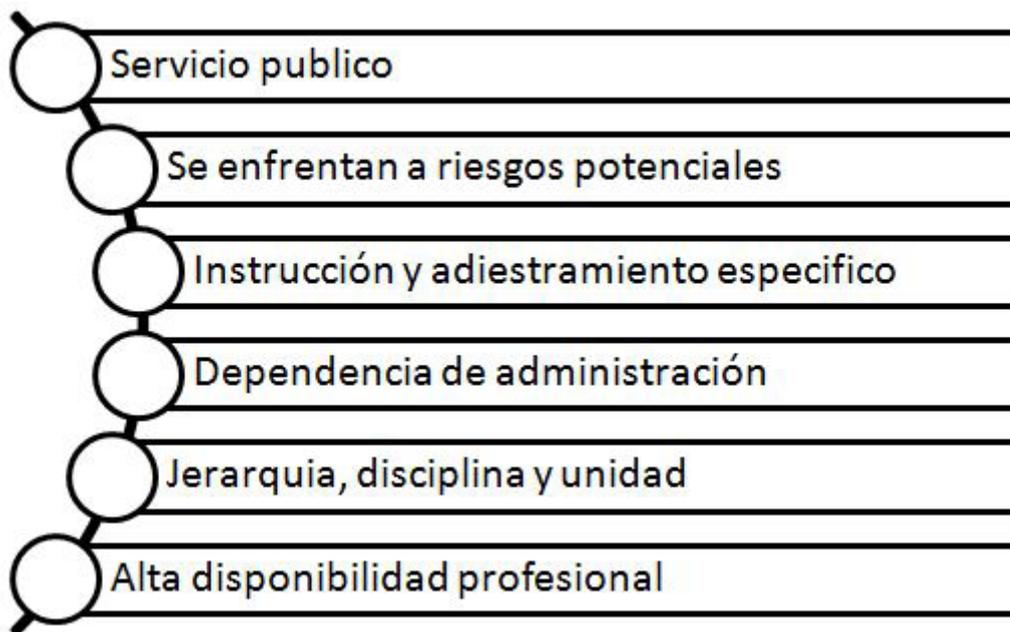


Figura 1. Características de las organizaciones de seguridad (Fuente propia).

- Existe una identidad legal y organizacional definida por la propia administración pública, estatal, autonómica o local.
- Las relaciones en dichas organizaciones se basan en los principios de jerarquía y unidad.
- Existe una disciplina e identificación propia de unidades uniformadas, disponiendo de unos protocolos y procedimientos definidos para efectuar sus intervenciones, si es necesario con el empleo de la fuerza en situaciones de riesgo y amenaza.
- Exigen una alta disponibilidad personal que se manifiesta, además de en sus tareas diarias, en el establecimiento de turnos de servicio para posibles

contingencias, en la participación en ejercicios o en el despliegue en misiones internacionales de larga duración.

Las organizaciones de seguridad también se caracterizan por la existencia de códigos deontológicos que vinculan a los miembros de dichos colectivos con la defensa de los principios comunes establecidos en la Constitución y al servicio de la comunidad nacional e internacional. En dichos colectivos, en los que se mantiene el secreto profesional, se propugna la profesionalidad de su componentes, se ensalza el respeto al honor y dignidad de las personas, se mantiene la subordinación a la autoridad y prevalece la responsabilidad en el ejercicio de la función (LO 2/1986; LO 9/2011); si se les dota de los medios necesarios, para afrontar las potenciales amenazas, darán un servicio público de calidad a la sociedad.

3. EL CONCEPTO DE LIDERAZGO

En España el empleo generalizado del término liderazgo ha sido relativamente reciente (Quero, 2013). Su estudio desde una perspectiva más científica se origina a mediados del siglo pasado. Su concepto comienza a aparecer en las publicaciones o normativa a partir de los años setenta. Su inclusión en los diseños curriculares de oficiales y suboficiales no se materializa hasta finales del siglo XX y conviven los términos mando y liderazgo en ocasiones de una manera poco diferenciada.

El liderazgo en relación con el mando no es un concepto pasajero o de moda (Serra, 2013), es el núcleo del mando volcado hacia la vertiente más humana, directamente relacionada con los aspectos personales individuales y sociales. Se puede ser mando pero nunca un completo líder sin el convencimiento, motivación y compromiso que aportan los seguidores.

Al estudiar el liderazgo uno de los primeros problemas que surgen es el terminológico. Dirección, mando, gestión y liderazgo son expresiones que en ocasiones se emplean de manera indiferente. Las connotaciones que producen al lector están influidas por la propia formación, edad, cultura nacional o pertenencia organizacional y provocan que para cada interlocutor el significado pueda ser diferente. En el ámbito de la seguridad las expresiones mando, jefatura o dirección están también muy relacionados con la de liderazgo. Son términos que tradicionalmente han sido empleados y su aplicación es más natural en las organizaciones de tipo jerárquico, donde las relaciones de autoridad y jerarquía están claramente definidas a través de unos sistemas que definen y regulan claramente el sistema de empleo, rangos profesionales, cometidos asociados y normas de promoción.

El mando está determinado a una designación formal, institucional, oficialmente reconocida. Mandar supone autoridad, al estar investida en razón de su cargo, es decir derivado de un poder formal (*potestas*), lo que implica poder forzar para ordenar, encargar, imponer, encomendar (De la Corte, 2012). Por otra parte, el liderazgo está asociado a que el subordinado desarrolle actos voluntarios de compromiso, motivación con la causa común, considerando los actos del líder como una referencia personal. Se asocia a una legitimación social (*auctoritas*), al proporcionarse una referencia moral, demostración de saber y una manifestación de una valía para dirigir a una comunidad.

La designación formal del mando puede reforzar la capacidad de liderazgo, pero no la asegura. Ser líder para un jefe en un grupo es una categoría que es otorgada prioritariamente por el subordinado y también por otros líderes o pares.

A pesar de que establecer una definición única es una misión difícil (Serra, 2013; Stogdill, 1974, Yukl, 2006); como referencia podemos plantear que el liderazgo es *un proceso de influencia, que desarrolla la persona con sus seguidores, consiguiendo motivarles para alcanzar un fin establecido*. Motivar, comunicar, desarrollar a las personas y crear una identidad común son algunos de los aspectos psicosociales sobre los que se construye dicho complejo fenómeno.

4. NIVELES Y COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO

El liderazgo como proceso de influencia puede desarrollarse en pequeños grupos pero también transformar las sociedades. Mandela, Martin Luther King, Gandhi o Jesucristo son ejemplos de líderes que transformaron naciones, estilos de vida y han creado una profunda huella en las sociedades en las que vivieron y son conocidos por su legado histórico, influencia política o religiosa. Sin embargo, el liderazgo se practica también día a día, en todas las organizaciones, siendo el alcance de las transformaciones que se producen más limitado y quizás sometido a una menor complejidad, pero no son menos importantes para las personas que viven dicha experiencia.

4.1. NIVELES DEL LIDERAZGO

En el ámbito de la seguridad podemos diferenciar estudiar del fenómeno del liderazgo a un nivel *micro*, propio de las bases en las organizaciones, pero también existe otro de orden superior, *macro*, propio de las grandes instituciones, organismos del Estado y las relaciones internacionales.

Los tres principales niveles que podemos diferenciar en las organizaciones (Yukl, 2006) y que pueden ser de aplicación en el ámbito de la seguridad son tres: directo o cara a cara, organizacional y estratégico. No son tipos de liderazgo excluyentes y es normal que el líder que ejerce un liderazgo estratégico desarrolle simultáneamente el organizacional y el directo con su equipo de personal más próximo.

- Liderazgo directo o cara a cara: El liderazgo de tipo directo o cara a cara se caracteriza por desarrollarse en un nivel propio de los equipos de trabajo, con una actividad cercana, más operativa y basada en una relación personal próxima. En este nivel existe una serie de procedimientos de trabajo que se deben practicar relacionados con la actividad a desarrollar y el empleo del material, armamento, sistemas de comunicaciones y equipo. Los sistemas de gestión y administrativos son básicos, reflejados en los procedimientos internos de organización para cada unidad y cuerpo. El grado de complejidad en las actividades es medio y se efectúa una planificación basada en el corto y medio plazo. El empleo que desarrolla dicho liderazgo es característico de las escalas básicas y ejecutivas en los cuerpos de seguridad.
- El liderazgo organizacional es propio de organizaciones de niveles superiores a los equipos de trabajo. La entidad y complejidad de la propia estructura obliga a

mantener órganos auxiliares de apoyo para gestionar recursos personales, materiales y presupuestarios. Existe una responsabilidad administrativa directa frente a la Administración General del Estado y se tiene posibilidad de efectuar un cierto planeamiento presupuestario. Existen unos planeamientos a más largo plazo de las actividades y se pueden establecer unos planes de acción en el tiempo. Es un liderazgo que se desarrolla no solo en la propia organización sino con una relación y colaboración con otros grupos de interés o *stakeholders*, necesarios para coordinar y facilitar las propias actividades y objetivos. En el caso de los cuerpos de seguridad serían autoridades locales, otros servicios municipales, entidades y organizaciones ciudadanas. Los empleos que desarrollan dicho liderazgo es el característico de las escalas ejecutivas y superior en los cuerpos de seguridad.

- El liderazgo estratégico es el que desarrollan los responsables de los niveles superiores de la Administración General del Estado, tanto en organismos locales, autonómicos como especialmente en los departamentos ministeriales y organizaciones internacionales. En el desempeño de este liderazgo se colaboran con el desarrollo de otras estrategias de alto nivel y se colabora en proyectos nacionales e internacionales en el ámbito de la seguridad y emergencias. Es un liderazgo más complejo y que se basa en una coordinación y movilización de diferentes responsables de los sectores estatales de la administración, tanto en los ámbitos nacional como internacional.



Figura 2. Relación entre tipos de liderazgo y empleo (Adaptado de García-Guiu, 2012).

Cada uno de los diferentes tipos de liderazgo requiere unos conocimientos, habilidades y desempeño de actividades, en definitiva, unas competencias que permitan un correcto ejercicio profesional en cada nivel. Los requerimientos del liderazgo se incrementan conforme se accede a niveles más elevados de responsabilidad de las organizaciones, siendo necesario gestionar cada vez una mayor complejidad (Mumford, Campion y Morgeson, 2007). Tanto la formación básica como la formación de perfeccionamiento facilitan la adquisición de estas competencias requeridas. También la experiencia, la formación continua y el propio perfeccionamiento deben permitir la capacitación de los responsables de las organizaciones de seguridad para responder a las demandas de los diferentes niveles de liderazgo que se han planteado.

4.2. COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO

Para definir las competencias del liderazgo definiremos en primer lugar el término competencia profesional. Las competencias, entendidas de una manera genérica, son las capacidades individuales que posibilitan desempeñar los cometidos profesionales eficazmente, si bien se obtienen en los procesos de formación iniciales es necesario que se perfeccionen y desarrollen con la experiencia a lo largo de toda la carrera profesional. Una definición que puede ser orientativa es la planteada por Boyatzis (1982) como “un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta” (p.11).

Una posible clasificación de las competencias necesarias para desempeñar un adecuado liderazgo en las organizaciones es:

- Competencias éticas. Son las que proporcionan una capacidad para tomar decisiones de una manera correcta, justa y respetuosa con los derechos y libertades de las personas. Permiten desempeñar conductas integra superando los intereses personales, familiares y corporativismos interesados. Se fundamentan en principios como el profundo respeto a la persona, la transparencia, la participación y el fomento de la sostenibilidad. Implican cumplir y hacer cumplir las normas legalmente establecidas, evitando la discriminación, el beneficio ilícito, el nepotismo, el uso interesado de la información o la obstrucción a la justicia. Además de ser ético es un agente activo para fomentar la creación y mantenimiento del clima ético en su entorno.
- Competencias sociales. Aquellas que facilitan una capacidad para relacionarse con subordinados, superiores y compañeros, comunicar, influir, motivar y desarrollar un trabajo en equipo eficaz, alcanzando alta cohesión en los equipos. Implica ser capaz de intercambiar información, transmitir, entender los sentimientos y comunicar eficazmente cara a cara y a través de los diferentes medios disponibles (soportes clásicos y los empleados por las nuevas tecnologías). También implica comprender las complejas relaciones sociales del entorno y la cultura que se articula en las organizaciones, sociedades propias, extranjeras y en los entornos multiculturales en los que se trabaja.
- Competencias psicofísicas. Las competencias personales psicológicas suponen autoconocimiento, estabilidad y madurez personal para afrontar la realidad que debe ser adecuada a la responsabilidad del empleo. Las competencias físicas permiten mantener una capacidad de resistencia física y preparación para afrontar las actividades diarias acordes a la responsabilidad y empleo. Implican asumir esfuerzos, sacrificios y riesgos que exige la propia profesión.
- Competencias técnicas. Son las que capacitan para conocer, entender y practicar los cometidos asociados a cada especialización profesional y dominar los procedimientos empleados por la propia organización empleando la tecnología moderna en el trabajo. Implican actualizarse continuamente, conocer y saber emplear procedimientos operativos, organizativos, administrativos y logísticos, para disponer eficazmente de los medios humanos y materiales para cumplir los cometidos asignados.

- **Competencias Innovación.** El liderazgo exige adaptación y evolución. El líder eficaz debe de ser capaz de adaptarse al cambio, desafiar el status quo, de innovar para transmitir nuevas visiones, evolucionar y mejorar continuamente. Se debe también disponer de las habilidades necesarias para aprender y adaptarse a un entorno social y tecnológico en continuo cambio.



Figura 3. Competencias del liderazgo (Elaboración propia).

5. CLAVES PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO EFECTIVO

Durante siglos, especialmente los grupos sociales que ostentaban un mayor poder en la sociedad, han tratado de encontrar las claves que pudiesen explicar cómo formar a los líderes. El estudio del liderazgo en la antigüedad se centraba en una aproximación histórica o filosófica, basada en el estudio de los grandes hombres, a través de la reflexión y búsqueda del saber sobre el mundo a través del hombre. Los modelos analizados eran líderes políticos o militares que creaban imperios o ganaban batallas y el método docente de las clases directivas se fundamentaba en la formación a través de seleccionados mentores. Sin embargo, a mediados del siglo pasado el paradigma del estudio para la formación de líderes se modifica fundamentándose en una perspectiva más científica, desarrollada fundamentalmente por aportaciones de las ciencias con unas metodologías tanto cuantitativas como cualitativas, desde disciplinas como la psicología social, ciencias políticas, sociología, la historia o las ciencias empresariales y de la organización, entre otras. Emergieron las teorías de los rasgos (Stogdill, 1948; 1974), de la contingencia (Fiedler, 1971), situacional (Hersey y Blanchard, 1969), liderazgo transformacional (Bass, 1985; Burns, 1978) o liderazgo auténtico (Avolio y Gardner, 2005; Luthans y Avolio, 2003), aportando nuevas luces para entender un poco mejor las características distintivas de los líderes. Ya no es suficiente con imitar a dirigentes considerados de referencia por la historia y la sociedad. Los líderes son

capaces de transformar la realidad hacia una visión común y destacan por el tipo de relación que mantienen con los seguidores en un entorno de continuo cambio.

Como resumen de algunas de las teorías sobre liderazgo se plantean algunas de las ideas clave para el desarrollo del liderazgo efectivo:

5.1. LIDERAZGO ES INTEGRIDAD Y EJEMPLARIDAD

El auténtico liderazgo está asociado a una sincera mejora de la calidad de vida humana y promueve la efectividad de los grupos humanos y equipos (Hogan y Kaiser, 2005). Los verdaderos líderes son aquellos que resuelven problemas y organizan el esfuerzo colectivo en aras de un beneficio común. Algunas de las cualidades más admiradas en los directivos del sector público son precisamente la integridad, honestidad y compromiso (Charlesworth, Cook y Crozier, 2003)

La integridad es una de las características universales que caracteriza a los líderes (Gil y Marti, 2011). Actualmente es necesario destacar las tendencias teóricas que realzan los modelos de liderazgo fundamentado en las teorías que destacan el componente ético y moral. Entre ellas destacan las teorías del liderazgo auténtico (Gardner, Avolio, Luthans, May y Walumba, 2005), el liderazgo ético (Brown y Treviño, 2006), el liderazgo de servicio (Liden, Wayne, Zhao y Henderson, 2008) y el liderazgo espiritual (Fry, 2003).

Como fruto de esta necesidad vivida en la sociedad de impulsar un rearme de los principios morales y éticos, no solo sentido en las investigaciones del ámbito académico, podemos identificar el desarrollo de nueva deontología, para los responsables de las organizaciones públicas, a través de las iniciativas legislativas. En la Ley del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado (Ley 3/2015) se destacan los principios que se deben cumplir, como servicio con objetividad a los intereses generales, integridad para actuar con la debida diligencia y sin incurrir en riesgo de conflictos de intereses, objetividad para soslayar intereses personales, familiares, corporativos o clientelares, transparencia y austeridad. También en las leyes y su código deontológico, las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas podemos encontrar detalladas referencias de conducta íntegra para los profesionales de la milicia. Con actualizaciones referidas a la igualdad de género, los derechos fundamentales y libertades públicas se destaca que los mandos ejercerán el liderazgo con cualidades humanas basadas en unos principios como el espíritu de servicio, justicia, ejemplaridad, preocupación por las personas, identificación con los valores institucionales y compromiso personal.

La ejemplaridad es otro de los principios por los que destacan a los líderes. A través del ejemplo los líderes promueven de una manera personal una puesta en práctica pública de unos valores comunes. Dicha práctica ética se favorece por la transparencia en las actuaciones, relaciones, procedimientos y acceso a la información. Ejemplaridad significa estar cerca de los problemas y servir de referencia en la forma de actuar. La ejemplaridad obliga a mostrar el coraje de enfrentarse a la conformidad y asumir los riesgos y conflictos éticos que se plantean.

Uno de los primeros y más importantes imperativos del mando es mantener la presencia personal (Keegan, 1991). En las organizaciones jerarquizadas en las que existen riesgos son los líderes los primeros que tienen que conocer de primera mano

el peligro al que se enfrentan sus subordinados y las amenazas que existen entre los componentes de sus unidades.

El ejemplo también obliga a mantener la coherencia entre el discurso y los hechos, entre la teoría y la práctica. Para alcanzar una visión común es necesario asumir los objetivos establecidos, mantener el compromiso y manifestar una conducta coherente con los valores e identidad de las unidades a las que se representa. De esta forma, una de las características propias de los líderes es que se le considere un miembro más del grupo y ser capaz especialmente de poder demostrar que es su más fiel y más leal representante. En un lenguaje más técnico se llamaría prototipicidad, y juega un papel importante para alcanzar la eficacia en el liderazgo (Hogg, 2001). Los líderes prototípicos ejemplifican la conducta normativa, reflejan aquello que los miembros del grupo tienen en común y lo que les hace diferente de otros grupos (Giessner, Sleebos y van Knippenberg, 2003).

Los líderes que son auténticos, en definitiva, predicán con el ejemplo y muestran consistencia entre sus palabras y actos. Son conscientes de sus valores y creencias, de cómo se comportan y, a su vez, de cómo son percibidos por los demás (Moriano, Molero y Lévy Mangin, 2011). No es suficiente con establecer y mantener directivas y ordenes, hay que vivirlas, siendo un modelo de lo que se representa.

5.2. LOS VERDADEROS LÍDERES FORMAN LÍDERES

La grandeza del liderazgo no reside en obtener seguidores, sino en estar unidos, orientados y preparados para alcanzar una causa común. En ocasiones mantener una visión y que se cumpla una misión es tarea de años, se basa en mantener un propósito común en el tiempo.

La formación de nuevos líderes implica a los mandos, de acuerdo con los fundamentos del liderazgo transformacional, estimular intelectualmente a los subordinados, hacerlos más innovadores y creativos. Esto exige replantear los problemas, fomentar el uso de la inteligencia, valorar las nuevas ideas e iniciativas de los subordinados, favorecer un pensamiento abierto (*thinking out of the box*), apostar por las soluciones alternativas y perseguir la continua mejora (Bass y Bass, 2008). Formar es una manera de relacionarse con el subordinado, que implica dedicación, generosidad, paciencia, cariño y un proceso de interacción continuo para favorecer su desarrollo personal. También supone preocuparse por el crecimiento personal del subordinado, tanto en los aspectos personales como profesionales. Para esta faceta del líder formador se precisan unas competencias y habilidades específicas, como docente, mentor, tutor o coach, ser capaz de identificar las diferencias individuales, detectar las necesidades personales y adecuar la respuesta a cada nivel de desarrollo requerido por el subordinado. Este trato individualizado y personal es favorecido por la creación de un clima de confianza, una fluida comunicación, la delegación, el planteamiento de desafíos y una progresiva asunción de mayores responsabilidades.

5.3. EL LÍDER CREA UN “NOSOTROS”

Un líder crea y mantiene una identidad común entre los miembros de su grupo. Su generosidad, entrega, visión y pasión forman una suma de componentes que permiten

a los seguidores creer en un planteamiento conjunto en el que todos participan en la búsqueda de un beneficio común. Diferentes autores como Adair (2009) o Haslam, Reicher y Platow (2011) mantienen la importancia de crear una identidad social, de construir un “nosotros” como fundamento de un proceso de liderazgo. Su importancia es tal que determinados autores han planteado como eje central de las teorías el desarrollo de un liderazgo identitario que aglutina a líder y seguidores en torno de un propósito común (Molero y Morales, 2011).

La creación de un “nosotros” necesariamente está alejada de aquellas personas que dan preferencia al “yo”. Es difícil creer en alguien que está implicado y dedicado a una causa común o es capaz de arriesgarse físicamente por los demás si no puede mostrar su compromiso en situaciones donde exista, por ejemplo, simplemente alguna amenaza a su propia promoción personal. La antítesis del líder, los líderes tóxicos, se caracterizan por mostrar desinterés por el bienestar de sus subordinados, mantener unas relaciones que afectan negativamente al clima organizacional y transmitir la convicción en sus subordinados de que su conducta está motivada en primer lugar por sus propios intereses (Reed, 2004).

5.4. EL LIDERAZGO CREA Y DESARROLLA EQUIPOS

El liderazgo en equipos, posiblemente debido a su existencia en todas las organizaciones y ser la base de cualquier empresa de mayor entidad, es de los que más literatura científica y divulgativa ha creado. Al igual que el liderazgo adopta diferentes formas, según el nivel y el grado de complejidad al que nos hemos referido en apartados anteriores, los equipos pueden ser de variadas características: operativos, logísticos, investigación, docencia, administración, técnicos, etc. Los aspectos comunes del liderazgo de equipos es que existe una tarea común, los miembros tienen un propósito compartido, existe una interdependencia de roles y las habilidades necesarias para desempeñar el cometido se complementan (Yukl, 2006). En consecuencia, cada uno de estos componentes necesarios para crear equipo (tarea, propósito, interdependencia, habilidades) son campos donde el líder puede desarrollar sus competencias e impulsar su atención y actividad para mejorar su capacidad para dirigir y guiar.

Para entender las característica del liderazgo de equipos es necesario también conocer la dinámica de cambio con que se desarrollan y la estructura y complejidad de las organizaciones en las que están embebidos (Ilen, 1999). Los equipos existen en organizaciones que se constituyen como sistemas dinámicos y multinivel, asumiendo diferentes cometidos y en variados contextos (Ilgen, Hollenbeck, Johnson y Jundt, 2005). En los modelos que estudian variables de entrada y salida, mediadores y procesos el liderazgo mantiene un lugar destacado. Sus resultados se relacionan con el rendimiento, eficacia, satisfacción, potencia de grupo y reducción del estrés, entre otros (Bass y Bass, 2008). El entrenamiento y preparación también desempeña un cometido importante para alcanzar la mayor eficacia de los equipos (Salas et al., 2008). Por ello, la influencia del líder en sus subordinados y equipo se manifiesta a través de desarrollar un compromiso común, establecer objetivos colectivos, clarificar los cometidos y habilidades necesarias, desarrollar una coordinación interna y externa, favorecer la cooperación y confianza y obtener apoyos.

En las organizaciones de seguridad el valor del equipo es determinante para asegurar el cumplimiento de las misiones. Además, frecuentemente, entre las características que se deben asumir en dicho equipos está desarrollar un liderazgo asociado a un mando, con frecuentes relevos, rotaciones, cambios, sucesiones en la cadena jerárquica y la realización de misiones de muy variada naturaleza. Dichas circunstancias obligan a mantener a todos los componentes de los equipos una gran polivalencia, capacidad de adaptación y continua actualización, así como desarrollar unos estilos de liderazgo habituados a la delegación y al empoderamiento de los subordinados.

5.5. TU MANUAL DE LIDERAZGO AÚN NO ESTÁ ESCRITO

El creciente aumento del interés por el estudio del liderazgo y el aumento de la popularidad del concepto posiblemente se fundamenta en el íntimo interés de las personas por mejorar y la búsqueda de todas las organizaciones e instituciones en que sus componentes adquieran unas competencias que les permitan desarrollar de una manera más efectiva sus cometidos. Por ello, en ocasiones, existe una ferviente búsqueda de normas, manuales o instrucciones precisas para obtener, con el menor coste y esfuerzo, mejores líderes. Sin embargo el liderazgo es un proceso dinámico, evolutivo y dependiente de personas, que son únicas y diferentes. Vivencias humanas, historias personales, situaciones y contextos están en juego interactuando en un proceso complejo y cambiante. También el propio líder está en continua evolución. La progresiva madurez, aumento de conocimiento y experiencia, junto con la evolución del sentido y necesidad de la misión emprendida, o la variable motivación y compromiso de los seguidores refuerzan la idea de la dificultad que representa marcar unas normas fijas, universales para desarrollar el liderazgo. El desarrollo personal de un líder se fundamenta en un conocimiento profundo de uno mismo, de los subordinados, de las organizaciones y de la sociedad en que se produce el fenómeno del liderazgo, que se desarrolla en una evolución continua.

Uno de los aspectos determinantes en los líderes para poder desarrollar la influencia en los demás es primero conocerse mejor a sí mismo. Como fundamento podemos recordar el juicioso aforismo griego de *conócete a ti mismo* como base de cualquier sabiduría y perfeccionamiento personal. El autoconocimiento en el liderazgo auténtico (Morian, Molero, Lévy Mangin, 2011) es entendido como tener conciencia de sí mismo (*self-awareness*) y hace referencia al conocimiento de las propias debilidades y fortalezas. Si uno se conoce a sí mismo mejor puede actuar con los demás de una manera más segura y adecuada. Este propio conocimiento también ayuda a orientar nuestra propia formación y petición de asesoramiento, información y ayuda a nuestro entorno.

Una de las maneras más sencilla de la que disponemos para poder conocer lo que somos y nuestra valoración de los demás es preguntar y dejarnos asesorar. Humildad, autocrítica y verdadero deseo de mejora son las claves de este perfeccionamiento personal. Existe la posibilidad en algunas instituciones de disponer de aplicaciones informáticas en red que proporcionan una retroalimentación de cómo mejorar el propio mando basado en consultas y opiniones del superior, subordinado y pares. En muchas organizaciones este asesoramiento, para favorecer este propio autoconocimiento, se basa en un proceso informal de comunicación jefe-subordinado, con los compañeros y subordinados. La veracidad de la información y sesgos a la que puede

estar sometida esta información estarán muy influenciados por la confianza existente, la sinceridad de respuesta o los intereses de las personas consultadas.

Otro elemento que podría ser de especial utilidad para mejorar el autoconocimiento son las evaluaciones que se desarrollan a través de los informes personales anuales. La práctica de entrevistas estructuradas, preparadas regularmente y documentadas permitiría aportar a los interesados información y una opinión experta sobre el desarrollo profesional. La información procedente del exterior es una valiosa fuente para conocer los puntos fuertes y débiles de cada persona o clarificar planteamientos de tipo personal.

6. LA MEJORA DEL CONOCIMIENTO DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES DE SEGURIDAD

El mando y la dirección de las organizaciones de seguridad difícilmente podrán ser ejercidos con las máximas exigencias de calidad si no asocian y fundamentan en el ejercicio de un auténtico liderazgo. Si bien hace unos años el liderazgo era un concepto incipiente en la cultura de las organizaciones, actualmente no es posible entender un buen mando de unidad o responsable de una dirección o centro sin practicar el ejercicio del liderazgo basado en un firme compromiso ético, la búsqueda de la transformación, innovación y una continua mejora del servicio público.

Desde mediados del siglo pasado el estudio científico del liderazgo nos ha aportado un mejor conocimiento de las características de los líderes, sus conductas en relación con el trato hacia sus seguidores o la necesidad de actuar adaptándose a las diversas situaciones que debe afrontar.

Por ello, en la actualidad, se dispone de unos criterios de referencia, avalados por investigaciones y modelos validados, que pueden fundamentar la formación y selección de líderes no solo en las opiniones o en mantener planteamientos pasados.

El proceso de formación de líderes en las diferentes instituciones se fundamenta, tras una previa selección de acceso, en una formación básica y de perfeccionamiento. La educación posterior se debe reforzar tanto en los centros de formación general como especializados, con apoyo de una intensa formación on-line, complementada por una continua orientación profesional y autoformación en los propios destinos. La adquisición de competencias de capacidad de liderazgo es un largo proceso, continuo, en su camino hacia los niveles operativos, organizacionales o estratégicos. Las competencias que se deben adquirir y perfeccionar son éticas, sociales, psicofísicas o de innovación, en un mundo con una permanente evolución social y un creciente componente de digitalización de los sistemas e intercomunicación.

Al igual que existen otras disciplinas del conocimiento como las ciencias de la organización, gestión, derecho, procedimientos administrativos o las relaciones internacionales, cuyo saber y competencias aumenta conforme se avanza profesionalmente, el liderazgo exige una enseñanza progresiva y adaptada al nivel de mando. Las asignaturas y contenidos se fundamentan en el conocimiento que se deriva principalmente de las ciencias sociales y humanísticas, donde la psicología, psicología social, sociología, economía, ciencias de las organizaciones, historia, ética, filosofía o antropología, entre otras, pueden ayudar a entender los complejos procesos sobre

los que se construyen las relaciones humanas y sus motivaciones más profundas como personas y grupos sociales.

Otro de los condicionantes necesarios para adquirir un mayor saber sobre liderazgo en el ámbito institucional es desarrollar una investigación de calidad. Para avanzar en esta comprensión y mejorar el liderazgo es necesario el establecimiento de sistemas, modelos y creación de centros de estudio e investigación que permitan una validación y aumentar su conocimiento. Para desarrollar una enseñanza actualizada y adaptada a las propias necesidades o adoptar nuevos procedimientos de trabajo y organización no es suficiente con traducir e imitar a otros países, es necesario construir un conocimiento propio. Los modelos teóricos que eran de plena aplicación en los años 70 han sido superados y complementados por nuevas aportaciones científicas y evidencias de clara aplicación, propias de una sociedad cambiante que se construye con una tecnología en continua evolución. La lectura, traducción y resumen de documentación y bibliografía relevante es solo la primera parte de un proceso de investigación científico. La investigación es búsqueda del saber para mejorar y aplicarla. Se debe impulsar desde y para las propias organizaciones como condición para evitar la decadencia.

En el futuro, los campos de interés para la investigación sobre seguridad, para ser materializados en líneas de trabajo, podrían ser los relacionados con la coordinación y eficacia de las organizaciones de seguridad y emergencias, el desarrollo de competencias de liderazgo, la gestión del estrés, la mejora de habilidades interpersonales, el fomento del autoconocimiento o la mejora de cooperación e intercambio de información entre grupos de interés internos y externos a las FCSE.

Los nuevos retos, problemas y amenazas necesitan nuevas ideas y soluciones basadas en conocimientos apoyados por una investigación y experimentación aplicada. El tipo de investigación a desarrollar interesa que sea aplicada y orientada a una continua investigación-acción sobre los temas y líneas de interés que se determinen, en consonancia con las políticas de investigación que se plantean en España y Europa.

BIBLIOGRAFIA

Adair, J. (2009). *Liderazgo y motivación*. Barcelona: Gedisa

Avolio, B. J., y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338

Bass B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free.

Bass, B. M. y Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications (4th ed.)*. New York: Free Press.

PressBoje, D. (2016). Best leaders, webmaster de Boje en dboje@nmsu.edu.

Extraído el 20 de marzo de 2016 de: http://business.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/great_leaders_list.htm

Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons, New York.

Brown, M. E. y Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.

- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row
- Charlesworth, K., Cook, P., Crozier, G. (2003). *Leading the change in the public sector: Making the difference*. Chartered Management Institute.
- Chen, H.C., Chou, F.H., Chen, M.C., Su, S.F., Wang, S.Y., Feng, W.W., Chen, P.C., Lai, J.Y., Chao, S.S., Yang, S.L., Tsai, T.C., Tsai, K.Y., Lin, K.S., Lee, C.Y. y Wu, H. C. (2006). A survey of quality of life and depression for police officers in Kaohsiung, Taiwan. *Quality of Life Research*, 15, 925-932.
- De la corte, A. (2012). El liderazgo en las Fuerzas Armadas. *Revista Ejército*. 860, 60-67.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. y Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25, 36-62.
- Estrategia de Seguridad Nacional. (2013) Gobierno de España.
- Fiedler, F. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: a review of empirical finding. *Psychological Bulletin*, 76, 128-248.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. y Walumba, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343 – 372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. y Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- García-Guiu, Carlos. (2015). Liderazgo auténtico y transformacional en Organizaciones de Seguridad y Emergencias y Defensa. *Tesis doctoral*, Universidad de Granada. <https://www.educacion.gob.es/teseo>
- García-Guiu, C., Molero, F., Moya, M. y Moriano, J.A. (2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, 27, 59-64
- Giessner, S., Sleebos, E. y van Knippenberg, D. (2003, June). License to fail?: Leader prototypicality, leader performance, and leadership endorsement. Paper presented at the EAESP Small Group Meeting on New Directions in Leadership Research, Amsterdam.
- Gil, F. y Marti, M. (2011). Cultura y liderazgo del proyecto GLOBE. En Liderazgo: hecho y ficción. (pp.197-219). Madrid: Alianza Editorial.
- Guzzo, R. y Dickson, M. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. y Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 20, 897-919.
- Haslam, S.A., Reicher, S.D. y Platow. M.J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Psychology Press, London & New York

- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1969). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hogan, R. y Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184–200.
- Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54, 129-139.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Keegan, J. (1991). *La máscara del mando*. Madrid: Ministerio de Defensa.
- Lisbona, A., Morales, F.J. y Palací, F.J. (2006). Identidad y compromiso en equipos de intervención en emergencias. *Psicothema*, 18(3), 407-412
- Ley Orgánica 2/1986 de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad. Jefatura del Estado (1986, 13 de marzo). Boletín Oficial del Estado, 63. Marzo 14, 1986.
- Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas. Boletín Oficial del Estado, 180. Julio 28, 2011.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161–177.
- Luthans, F. y Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. En K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241 – 261). San Francisco: Barrett-Koehler
- Martinez, A, y Morales, J.F. (2012). Apuntes para un debate encubierto: Concepto vs ámbito de liderazgo. En Molero, F. y Morales, J.F. (2011). *Liderazgo: hecho y ficción*. (pp. 221-237). Madrid: Alianza editorial.
- Mena, B. (2012). *Análisis de la interdependencia y potencia grupal en la eficacia de los equipos de trabajo en diferentes contextos organizacionales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense. Madrid. Extraída el 15 de enero de 2014 de: <http://eprints.ucm.es/16396/1/T33911.pdf>
- Molero, F. y Morales, J.A. (2011). *Liderazgo: hecho y ficción*. Madrid: Alianza Editorial.
- Moriano, J.A., Molero, F. y Lévy Mangin, J.P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23, 336-341.
- Mowday, R. T. y Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44, 195- 229.
- Mumford, T. V., Campion, M. A. y Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strata-plex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18, 154-166.

Porter, L.W. y McLaughlin, G.B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? *Leadership Quarterly*, 17, 559-576.

Quero, F. (2013). Mando y liderazgo. En prensa. One magazin. Extraído en 14 de abril de 2016 de: <http://www.onemagazine.es/noticia/14175/opinion/mando-y-liderazgo.html>

Reed, G. (2004). Toxic Leadership, *Military Review*, Julio-Agosto, 67-71

Salas, E., Diaz, D., Klein, C. Shawn, C., Stagl, K.C., Goodwin, G.F., Halpin, S.M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50. 903-933

Serra, J. (2013). Liderazgo creativo: una receta para las Fuerzas Armadas del siglo XXI. En *El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI*. (pp. 97-155). Madrid: Escuela Superior de las Fuerzas Armadas.

Seweeney, P.J., Matthews, M.D. y Lester, P.B. (2012). *Leadership in dangerous situations*. Maryland: Naval Institute Press.

Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free press.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Fecha de recepción: 06/05/2016. Fecha de aceptación: 20/06/2016