



## **El liderazgo situacional: Herramienta de mando policial (I).**

*José Ignacio Criado García-Legaz  
Teniente Coronel de la Guardia Civil*

“La eficacia de un directivo policial se soporta sobre dos pilares: su capacidad para entender a la gente con la que ha de trabajar, autoridades, colaboradores y subordinados, y su habilidad para emplear con cada uno de ellos el estilo de liderazgo más adecuado”, de este modo concluía Robert F. McCarthy<sup>i</sup> el curso sobre “Liderazgo Ejecutivo para mandos policiales” en la National Academy del F.B.I.

El Liderazgo Situacional es una teoría completa y científica sobre el liderazgo que parte de la premisa de que los integrantes de las organizaciones sienten el íntimo deseo de desarrollar sus aptitudes, de participar en el proceso de toma de decisiones y de colaborar para el éxito de la organización, reservando a los directivos de la organización la responsabilidad de mejorar el rendimiento, entendido como suma de eficiencia y eficacia, y la satisfacción de los integrantes de la misma, postulando que el éxito de todo directivo viene condicionado por su capacidad de adaptar su modo de ejercer la dirección a la situación de su interlocutor en cada momento concreto, singularmente la situación de sus subalternos ante el objetivo, función, actividad o cometido concreto a desarrollar. La teoría del liderazgo situacional sostiene que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro, pero que en cada caso sí existe una actitud directiva mejor que las demás, aportando a quien está llamado a ejercer el mando una metodología sencilla para seleccionar el estilo más idóneo en esa ocasión.

Este artículo, partiendo de los fundamentos del modelo de liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard<sup>ii</sup>, describe los diferentes grados de desarrollo profesional por los que suele pasar cualquier componente de una organización policial, y los distintos estilos de liderazgo, modos de ejercer el mando, para sobre estas bases conceptuales acudir a situaciones frecuentes en la vida de cualquier Unidad policial para justificar el por qué cada uno de esos prototipos de mando es el más idóneo en función del nivel de desarrollo del interlocutor sobre el que ha de ejercer su influencia y/o autoridad el directivo policial.

Paralelamente, recurriendo a unas mínimas bases conceptuales, se presentan algunas ideas para que el mando policial pueda evaluar el grado de madurez profesional de sus subordinados en cada ocasión, lo cual facilitará poder potenciar el desarrollo de sus subordinados, es decir reforzar su motivación y aptitudes profesionales, al tiempo que su nivel de compromiso con los objetivos de la organización. En una segunda fase siguiendo las mismas tesis se Describen algunas de las facetas del trabajo del directivo policial que influyen de manera sustantiva para reforzar su liderazgo, tanto internamente en su unidad como ante las Autoridades y colaboradores externos de la

organización policial, se formula una propuesta para que cada directivo policial autoevalúe sus habilidades de liderazgo y se proponen algunas acciones directivas que pueden ser desarrolladas por los mandos policiales que tienen consecuencias muy positivas para reforzar su liderazgo.

En esta primera fase, se pretende proveer al lector, directivo o predirectivo policial, de un marco conceptual que le permita determinar cuál es la mejor forma de ejercer la función directiva “mando” en cada momento, adaptándose a la vasta casuística de cometidos y situaciones que concurren en el devenir de la conducción de las unidades policiales y la diversidad de subordinados con que habrá de afrontar el cumplimiento de los objetivos.

En todo caso, se habremos cubierto nuestro reto al presentar este artículo si el lector con una cierta experiencia directiva puede adaptar y analizar diferentes casos, extraídos de sus propias vivencias profesionales, para autoevaluar el modo en el que condujo la situación, y sí tras su lectura, está dispuesto a realizar un pequeño esfuerzo añadido que le permita mejorar su eficiencia directiva, lo cual le permitirá ser más efectivo como líder de su unidad.

### **Ideas preliminares sobre el liderazgo.**

El término liderazgo admite diferentes definiciones, pero nos hemos permitido seleccionar dos por su claridad al describir dos modos de entender el liderazgo en las organizaciones policiales. La primera la apunta el Capitán de Navío Rodríguez Garat<sup>iii</sup> en un trabajo sobre el nuevo estilo de mando en la Armada española al señalar: “Líder es aquél que, caminando al lado de su gente, comiendo lo mismo que su gente, durmiendo en el mismo sitio que su gente y pasando las mismas penalidades que su gente, sigue siendo considerado por ellos como el hombre superior que puede conducirlos a donde quieren ir”, concluyendo su estudio apuntando “al consultar las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas<sup>iv</sup> descubrí, no sin cierta sorpresa, que todo está ahí”. La segunda la hemos tomado de las tesis de dirección estratégica donde “El liderazgo es la habilidad y autoridad que tiene una persona para sacar lo mejor que está adentro de los demás y hacer que lo sigan con entusiasmo para alcanzar la Visión, la Misión y las Metas de la Organización”. Al seleccionar ambas definiciones, igualmente válidas y defendibles, hemos pretendido extraer de ellas las diferencias conceptuales entre lo que podemos llamar “liderazgo militar tradicional” y el planteamiento que deseamos presentar ahora sobre el “liderazgo”, y de ambas visiones inferir lo que consideramos son actualmente los cuatro componentes básicos del liderazgo policial, a saber: el líder marca a donde ir, el líder conduce a la unidad hacia allí, el líder es capaz de extraer lo mejor de cada uno de sus subordinados y el líder transmite entusiasmo para alcanzar las metas de la organización.

Con excesiva frecuencia cuando se aborda el liderazgo surge la pregunta sobre cuáles son las cualidades que debe tener un líder, cuestión que suele conducir al error de pensar que para llegar a ser líder hay que contar con un cúmulo de características que lo sitúan en un plano superior, postulando líderes del mundo de los superhombres. En este aspecto, como en otros muchos de orgánica, función directiva o ejercicio del mando, los primeros

estudios sobre el liderazgo se sustentan sobre estudios de tratadistas militares, si bien, en este caso, hasta mediados del pasado siglo el análisis histórico de líderes carismáticos servirá como soporte de algunas teorías; ambos enfoques han dado lugar a conclusiones simplistas y, hoy en día, absolutamente desfasadas de las que se desprende que el éxito de quienes estaban llamados a ejercer el liderazgo se sustentaba sobre rasgos innatos, por lo que la selección de aquellos que reúnan el conjunto de cualidades morales, intelectuales y físicas predeterminadas es lo sustantivo, de hecho estas tesis llegan a recogerse en la mayoría de los manuales directivos hasta bien entrado el pasado siglo XX. Así, jóvenes con proyección profesional o jefes con éxito eran seleccionados y formados siguiendo las tesis de que debían convertirse en los que más supiesen de su organización, en los más trabajadores, en los más inteligentes o, incluso, en los más fuertes y simpáticos, ya que de lo contrario no podrían ejercer con éxito el liderazgo. Escuelas militares y academias policiales, al igual que el resto de los centros de formación directiva, trataban de convertir a sus alumnos en esos deseados superhombres, cuando la realidad de las organizaciones demostraba que muchos de los líderes con mayor éxito y prestigio profesional casi nunca se ajustaban al perfil preestablecido.

Hemos de partir de otra realidad al abordar el ejercicio del mando en las organizaciones policiales, ¿Quiénes están llamados a ejercer el liderazgo? En los Cuerpos Policiales, como en toda organización administrativa, es habitual que los promovidos a los puestos que requieren la conducción de personal, sean elegidos por sus competencias y buenos resultados en la realización de las tareas, que por sus habilidades para dirigir grupos de trabajo. Así, nos encontramos que directivos con personal a cargo, algunas veces con grupos muy numerosos, no tienen desarrolladas las habilidades de liderazgo y tampoco resulta inusual que el sistema interno de formación de los directivos no incluya temas relacionados con el liderazgo en sus programas. En las instituciones públicas este fenómeno se presenta singularmente agravado, los cuerpos y escalas funcionariales tienen sistemas de promoción y de asignación de vacantes muy formalizados, sistemas donde las habilidades de liderazgo no se contemplan o valoran. Como reconoce el propio INAP en uno de sus manuales<sup>V</sup> más recientes sobre formación directiva, en la Administración Pública española esta carencia lleva muchas veces al fracaso a muy buenos profesionales que conocen mucho de su tarea y poco de cómo hacer para que otros, sus conducidos, lleguen a buenos resultados y puedan desarrollarse profesionalmente.

Este doble desenfoque sobre el liderazgo no solo lleva a descartar a la mayoría de quienes están llamados, por su mera pertenencia a las escalas superiores, a ejercer la dirección, sino lo que es más grave, al conducir al rechazo de la evaluación de las habilidades de liderazgo entre los directivos de organización llamados a promocionarse o a ocupar puestos de dirección en las unidades operativas. Ambas debilidades, aconsejan desterrar de la organización policial esa visión del liderazgo y afrontar la revisión de los programas de formación y los sistemas de evaluación directiva.

Los actuales estudios sobre el liderazgo coinciden en señalar que si bien es cierto que existen algunas características comunes a muchos líderes, como son: el deseo de liderar, su disposición a asumir riesgos, la necesidad de lograr objetivos o su empatía y capacidad para valorar a las personas, entre otras; todos los tratadistas inciden sobre la tesis de que estas características son esenciales pero no son, necesariamente, compartidas por todos los líderes, y que en realidad lo único que diferencia a los líderes de los no líderes es que unos captan la adhesión de sus seguidores y son capaces de hacer que otros se convenzan de que lo mejor es hacer lo que ellos apuntan, y los otros no. Aunque pueda suponer adelantarse en la exposición, apuntar que en la teoría del liderazgo situacional la única característica exigible al líder es su capacidad para detectar el nivel de madurez profesional de su subordinado/colaborador en relación a la actividad concreta a realizar y de adaptar su modo de ejercer el mando a ella.

Este cambio de orientación sobre la visión de los líderes resulta relevante a efectos prácticos, puesto que si el liderazgo es una cualidad personal o es consecuencia de un conjunto de rasgos, no cabe la posibilidad de enseñar a los potenciales directivos a liderar; sin embargo, la actual visión apunta que el liderazgo es un comportamiento, una forma de relacionarse y de ejercer la influencia y/o la autoridad sobre otros, y como tal cabe aprender a liderar. En este sentido, la Guardia Civil tiene mucho camino avanzado, toda vez que desde finales de los ochenta, en los programas de formación de sus Oficiales de la Escala Superior<sup>vi</sup> se aborda la función directiva mando desde la moderna visión del liderazgo y se presenta el liderazgo situacional como la herramienta fundamental para el ejercicio del mando en las Unidades, Centros y Organismos.

Sobre la premisa de que a liderar se aprende, el profesor Kotter<sup>vii</sup> aborda el proceso de formación de líderes sosteniendo que es preciso realizar una preselección al iniciar el proceso de cualificación para afrontarlo con garantías de éxito; así, al establecer los criterios de selección, Kotter señala que deben ser personas con facilidad para aprender las habilidades del liderazgo, para desarrollar estas habilidades en un proceso de aprendizaje y para adecuarse a la organización donde vayan a ejercer su rol directivo, admitiendo que este proceso puede ser lento y debe mantenerse de manera continuada entre los predirectivos seleccionados. Además, su proposición educativa parte de la premisa de que con independencia tanto del sector donde el directivo haya de desempeñar sus cometidos como de sus cualidades personales, resaltando que existen técnicas y herramientas de uso común a todos los líderes, así como experiencias directivas trasladables de unas u otras organizaciones, lo cual facilita la enseñanza del liderazgo y potencia el aprendizaje a liderar.

En este sentido, ante la profesionalización y para poder afrontar con mayor eficacia las nuevas misiones del siglo XXI, las FAS acometieron un profundo estudio para delimitar un nuevo estilo de mando, nuevo estilo donde el liderazgo y la capacidad de adaptación a personas y situaciones muy diversas adquieren un importante peso. En esta línea, el guión sobre liderazgo de los Cursos Superiores de las FAS<sup>viii</sup> concluye que el liderazgo no es una cualidad personal, sino el resultado de la valoración del comportamiento que en el

ejercicio del mando hacen los subordinados al considerar que el modo de mandar ha sido el adecuado en cada situación, rompiendo así la tradicional visión del “líder superhombre”. El Capitán de Corbeta Zarzo<sup>ix</sup> postula que el éxito o el fracaso de un mando militar se fundamenta en su capacidad de liderazgo ante sus subordinados, llegar a conocerlos en profundidad y saber adaptarse a sus capacidades y motivaciones al ejercer el mando.

El profesor Pérez Durán<sup>x</sup> sostiene que en el trabajo del líder no existe espacio para la improvisación, por lo que para ejercer el liderazgo se requiere preparación y experiencia, máxime cuando el líder no puede ser una persona blanda y condescendiente, sino un guía firme y seguro de sí mismo que conoce, entiende y respeta a sus subordinados, los convoca a poner su voluntad al servicio del objetivo común y usa el convencimiento para generar la auto motivación. Nosotros creemos firmemente en la posibilidad de capacitar a los cuadros de mando llamados a ejercer la función directiva en las organizaciones policiales, como un proceso para dotarlos de las habilidades que les permitan transformarlos en líderes policiales.

No podemos eludir hacer una referencia a que en la Administración Pública española en general y, concretamente, en las organizaciones policiales españolas existe una cierta resistencia ante la formación de los cuadros de mando en materia de liderazgo, resistencia alcanza su mayor significación al abordar la evaluación de las habilidades de liderazgo de los directivos policiales. Por similitud con los estudios realizados en otras grandes organizaciones, el origen de la reticencia de los directivos a la evaluación de sus capacidades de liderazgo se encuentra en el miedo de estos al potencial empleo que de su resultado pueda hacer la organización a la hora de asignar puestos de responsabilidad, encomendar misiones o promocionar a los empleos superiores a los cuadros de mando; sin embargo, la propia orgánica de las organizaciones policiales ofrece soluciones para vencer esas potenciales resistencias, ya que al contar con un considerable número de puestos directivos de carácter técnico o de apoyo a la dirección, en los cuales la capacidad de liderazgo no resulta un elemento indispensable, es posible canalizar el desarrollo profesional de los directivos policiales que menos habilidades de liderazgo presenten hacia aquellos, reservando los destinos de la línea de mando de las unidades a los que presenten unas mejores cualidades para ejercer el liderazgo, sin tener que recurrir como en algunas otras grandes organizaciones fuertemente jerarquizadas a catalogar a sus directivos en grupos en función de sus cualidades profesionales (de dirección, gestión, administración, técnico, etc.), que, a la postre, no son sino clasificaciones de los directivos que les permiten acceder o no a la dirección en la línea operacional.

En las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, singularmente en los cuerpos estatales, los procesos de selección, de formación, de desarrollo de la carrera profesional y, en menor medida, de asignación de destinos, otorgan una escasa importancia a las habilidades de liderazgo, lo cual, a juicio de los autores de este artículo, representa una debilidad estructural de la organización policial española.

Como última idea al presentar el liderazgo, señalar que el principal arma del líder es el lenguaje, al permitirle transmitir sus mensajes con claridad y otorgarles el contenido que se desea, pero el líder será tanto más efectivo cuanto mayor sea su capacidad de adaptar el contenido del mensaje y el modo de transmitirlo a sus colaboradores o seguidores; en definitiva, la eficacia del líder vendrá supeditada a que sepa modificar su estilo directivo en función de cada uno de sus subordinados teniendo en cuenta tanto la situación como la finalidad de la comunicación.

### **Liderazgo en la organización policial.**

Con carácter previo, nos interesa destacar algunas de las características de las organizaciones policiales, en concreto: la diversidad de sus funciones y cometidos, los distintos entornos y situaciones en los que se ha de desarrollar el trabajo policial y el elevado peso que alcanza el factor humano en el cumplimiento de sus funciones. Así, el catálogo de puestos de trabajo de las grandes organizaciones policiales resulta muy complejo al tener que integrar vacantes muy diferenciadas, tanto en puestos directivos como ejecutivos, pero además los puestos de trabajo operacionales, esencialmente los directivos enfocados a la prestación de servicios de seguridad ciudadana, tienen asignado un amplísimo abanico de funciones y actividades.

Otra de las características a resaltar del trabajo policial es la necesidad de desarrollar sus actividades en espacios abiertos y muy extensos, y la necesidad de mantener la prestación del servicio permanente, lo cual obliga a que la actividad policial tenga que ser desempeñada por grupos muy reducidos de agentes, que trabajan de manera aislada y sin la supervisión directa de ningún mando policial. Nos encontramos ante unas actividades en las que es imposible mantener una acción de supervisión y control permanentes sobre el personal operativo, otorgando al personal una amplia autonomía en el modo de llevarlas a cabo. A la postre, en la mayoría de las unidades policiales, los agentes de servicio deciden personalmente relacionarse o no con los ciudadanos, ver o no ver determinadas actitudes sospechosas o, incluso, la comisión de infracciones. Cada policía decide si interviene o se abstiene de hacerlo, si acude con mayor o menor celeridad ante un requerimiento, etc.

Con ello, pretendemos evidenciar que son los propios agentes que prestan los servicios operativos los que con su comportamiento profesional contribuyen o no al logro de los objetivos establecidos, ensalzan o deterioran la imagen de su institución policial o, incluso, potencian o limitan la sensación de seguridad ciudadana. Consecuentemente, la eficiencia, eficacia y calidad del servicio prestado a la sociedad por una organización policial depende, en gran medida, de la profesionalidad y el compromiso personal de sus agentes de base. Además, los directivos policiales han de acometer la cobertura de las necesidades y demandas de seguridad y asignar la prestación de los diferentes servicios operativos entre personal de muy diversa cualificación y experiencia profesional. Estos rasgos del trabajo policial, hacen que resulte esencial para todo directivo policial saber reforzar el compromiso de su personal con los objetivos de la organización y crear un clima de trabajo que favorezca la transferencia de conocimientos donde los más cualificados y con mayor

experiencia enseñen a aquellos agentes que saben menos y en el cual los más motivados impulsen el trabajo de sus compañeros.

En todo caso, la complejidad de las funciones, la diversidad de situaciones en la que ha de actuar, la autonomía operacional de los policías y la posibles deficiencias de la cualificación profesional para el desempeño de determinados cometidos policiales, son elementos de la actividad policial operativa que refuerzan el peso del factor humano en las unidades policiales. En este contexto, el ejercicio de la función directiva en las unidades policiales resulta compleja y las habilidades de liderazgo alcanza una elevada importancia, exigiendo el dominio de técnicas de conducción de grupos, para que con independencia de los conocimientos técnicos o experiencias profesionales específicas que pueda requerir el puesto de trabajo, solo si goza de capacidades de liderazgo será posible que alcance los objetivos de la unidad y que su personal se sienta satisfecho.

Este entorno organizacional, exige al directivo policial estar permanentemente atento al nivel de madurez profesional de cada uno de sus subordinados para cada actividad concreta, incluso es necesario que los mandos policiales sean capaces de detectar las posibles variaciones de la cualificación y motivación profesionales de sus subordinados según el entorno y la situación donde hayan de desempeñar sus cometidos. La teoría del liderazgo situacional se yergue como la metodología más adecuada para el ejercicio del mando, toda vez que si la emplean los directivos policiales sabrán elegir el estilo de liderazgo a emplear con cada uno de sus subordinados o colaboradores para cada cometido y en cada situación concreta, y dispondrán de instrumentos que les permitirán ir acomodando su estilo de liderazgo a la evolución de la madurez de aquellos, orientando tanto el contenido de los mensajes que transmitir como las formas de relación con sus subordinados/colaboradores.

El acertado empleo de los diferentes estilos de mando que contempla esta teoría de liderazgo vendrán a reforzar la motivación profesional y a potenciar la mejora permanente de la cualificación técnica de los subordinados que hayan alcanzado una mayor madurez o, en su caso, limitando la autonomía operativa de estos y ejerciendo un control más intenso sobre el desempeño de las tareas encomendadas permitirá paliar las carencias que puedan presentar quienes cuentan con una menor cualificación o motivación profesionales. No hemos de olvidar que con el ejercicio del mando, el directivo policial pretende influir en sus colaboradores y subordinados, y apoyarlos para que modifiquen su comportamiento profesional en aras a mejorar el logro de los objetivos y en su propia satisfacción. En este intento, el mando policial alcanzará o no el éxito, en la medida que otros realicen bien lo que él haya ordenado, aconsejado o propuesto, pero ello no es suficiente, ya que incluso en el caso de que sus colaboradores y subordinados realicen sus cometidos adecuadamente como respuesta a la autoridad formal de su jefe, este habrá logrado el éxito, pero no podremos decir que ha sido eficaz.

La eficacia del directivo policial requiere, además de generar el cambio en sus colaboradores y subordinados, que estos obtengan algún beneficio a cambio de su buen hacer y se sientan satisfechos de sus logros, elemento esencial en

la vía del refuerzo de su motivación profesional. El manual de la consultora Merk-2<sup>xi</sup> al analizar dirección y liderazgo, apunta que si el directivo-líder logra que el subordinado o colaborador haya realizado bien su trabajo porque así lo desea y le resulta gratificante, entonces es cuando podremos considerar que el directivo-líder además de tener éxito, ha sido eficaz para la organización en su conjunto. El objetivo de todo directivo policial ha de ser no solo actuar con éxito, sino también ser eficaz, y para ello resulta imprescindible que sepa acomodar su forma de ejercer su autoridad en atención a potenciar el desarrollo profesional y mejorar el nivel de satisfacción de sus subordinados.

En todo caso, somos conscientes de que el éxito de la unidad policial no solo va a depender de la capacidad de liderazgo de quien ostenta su dirección, ya que otros muchos factores van a influir en ello, de los que no cabe eludir: la formación del personal y la idoneidad de la organización. En este sentido, el profesor Cardona<sup>xii</sup> destaca que la adecuada formación del personal debe basarse en el desarrollo conjunto de los conocimientos y aptitudes de cada miembro de la organización para el logro de los resultados concretos que se espera alcancen, por lo que es necesaria su correcta adecuación al puesto de trabajo. Para lograrlo, el citado profesor destaca la importancia de que los directivos creen un clima de trabajo que favorezca la transferencia de conocimientos, ya que si no se logra que los más cualificados enseñen a quienes saben menos que ellos, se estará desperdiciando gran parte del potencial de su personal, y para conseguir el clima adecuado es fundamental que los directivos sepan adecuar su estilo de liderazgo al grado de compromiso y el nivel de cualificación técnica de cada uno de sus colaboradores.

A nuestro juicio, la teoría y las herramientas del liderazgo situacional son plenamente aplicables y válidas en la dirección policial, tanto en la operacional como en la estratégica, lo que permitirá a los directivos policiales su empleo durante todo el desarrollo profesional y con independencia de la naturaleza específica del puesto directivo que ocupe. Esta versatilidad resulta singularmente útil en las grandes organizaciones policiales al integrar puestos directivos muy distintos y donde la promoción profesional hace que sus mandos vayan recorriendo los diferentes niveles jerárquicos; así, en los puestos directivos muy técnicos, el directivo policial podrá centrarse más sobre la integración de la visión y la misión en los programas y proyectos, en las estrategias y en los objetivos, y centrará sus esfuerzos en el cumplimiento de plazos y requerimientos, para desentenderse del desempeño de los cometidos especializados. Frente a ello, el directivo policial que alcance los puestos directivos superiores de la organización podrá delegar muchas de sus funciones y responsabilidades internas en sus colaboradores inmediatos, para disponer de más tiempo para potenciar las comunicaciones y mejorar las relaciones externas de la organización, llegando a delegar la conducción de las misiones y funciones generales de la organización policial.

No cabe concluir este apartado eludiendo mencionar que con independencia de lo acertado del ejercicio del mando de todo directivo policial, el éxito de la unidad que dirige también viene condicionado por la idoneidad de la unidad policial para la misión y los objetivos encomendados, aspectos que obligarán a todo directivo policial en atender otros aspectos esenciales como son: el diseño



de las tareas y la estructura y mejora de procedimientos, así como en las previsiones sobre el futuro que permitan lograr la mejora continua de su unidad, la adecuación de esta a la situación y adelantarse a los nuevos retos y cometidos de la misma.

### **Aproximación al Liderazgo Situacional.**

En la época moderna, hasta la Segunda Guerra mundial, los estudios sobre el liderazgo empiezan a postular que el análisis sobre la efectividad de los líderes debe centrarse en el logro de objetivos en dos grandes campos: tareas a realizar y mejora de las relaciones internas del grupo; esta doble perspectiva obliga a diferenciar los estudios sobre el liderazgo analizando cada uno de ellos, es decir catalogar a unos líderes como los capaces de hacer que el grupo alcanzase los objetivos propuestos (tareas) y otro grupo de líderes más cualificados para crear buen ambiente en el grupo humano bajo su responsabilidad (relaciones personales).

Tras la Segunda Guerra Mundial, los estudiosos empezaron a mostrarse más dispuestos a aceptar que los líderes deben mostrar sus cualidades directivas en ambas orientaciones, tanto al cumplimiento de las tareas encomendadas como a la mejora de las relaciones, en el entendimiento de que en su actividad diaria debían simultanear ambos enfoques como única posibilidad de ser eficaces para la organización. Ello da lugar a que los investigadores de la Universidad de Ohio conciban el modelo bipolar de liderazgo, identificasen cuatro posibles conductas de liderazgo dependiendo en la habilidad de dicho líder de mantener focalizadas ambas orientaciones y calificarlo dependiendo en la habilidad del líder para mantener ambas orientaciones en el ejercicio de su función directiva, lo que dará lugar a lo que hoy conocemos como la parrilla directiva.

En esta línea, serán Blake y Mouton<sup>xiii</sup> quienes desarrollen la primera teoría sobre el liderazgo basándose en la confluencia de aquellos dos criterios básicos para describir los diferentes estilos de mando de un jefe: la intensidad con la que se dedica a conseguir los objetivos —Orientación a las Tareas—, y la preocupación del directivo por relacionarse en el plano personal con los miembros de su grupo de trabajo para ofrecer a estos la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales, creando con ello un buen ambiente y una gran cohesión de grupo —Orientación hacia las Personas—. Según estos profesores, ambas dimensiones del liderazgo son independientes, permitiendo la representación gráfica en unos ejes de coordenadas cartesianas y ello les va a permitir aconsejar un pretendido “mejor estilo de mando”, buscando equilibrar el estilo de mando a la posición del líder y la situación de unidad.

A partir de este momento comienzan a proliferar teorías directivas con un mismo supuesto central: el liderazgo, sobre la premisa de que el estilo de mando más eficaz, “depende de ...”; son las llamadas “Teorías de Contingencia”, en las que se enmarca la teoría del liderazgo situacional. Todas parten del mismo supuesto: “todos los estilos de mando pueden conducir al liderazgo si se aplican en la situación adecuada”, y la diferencia esencial entre ellas estriba en el modo en que delimitan las distintas situaciones. Desde esta

orientación el problema en la investigación ha sido cómo operativizar cada situación y cada estilo de mando tipos para poder relacionar a cada situación su estilo de liderazgo más apropiado.

Esta escuela ha aportado diversos modelos, pero el que mayor acogida y desarrollo ha alcanzado es el estudio sobre los estilos de liderazgo descrito por Blanchard, fundamento sobre el que se basa este artículo, y que hoy conocemos como la teoría del liderazgo situacional, en la cual el líder con talento no es otro sino aquél que, en función de la persona o el grupo sobre el que ejerce su influencia y sabiendo adecuarse a la situación y al resultado concreto que se desea, emplea el estilo más apropiado de liderazgo. En su origen, Blanchard solo pretende estudiar el comportamiento directivo de los líderes en situaciones diversas, presentando sus conclusiones como una ayuda a los predirectivos en su etapa de formación para diagnosticar cada situación y valorar el mejor modo de afrontar su conducción.

La teoría del liderazgo situacional se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder, la primera la que viene a denominarse “cantidad de dirección” que se orienta a la dirección de las tareas/objetivos, y la segunda la “cantidad de apoyo socio-emocional” en la cual el directivo desarrolla sus actividades con la finalidad de potenciar las relaciones personales con sus colaboradores y subordinados, aportando la novedad de que la proporción mas adecuada de cada una de estas dimensiones del comportamiento directivo viene condicionada por una sola variable vinculada a la situación y el cometido a desempeñar, variable a la que denomina "nivel de madurez" del subordinado o colaborador.

Antes de entrar en los fundamentos de esta teoría conviene aclarar al lector qué entendemos por “conducta de tarea” y por “conducta de relación”, en ese sentido señalar que al referirnos a la “conducta de tarea” en el estilo de liderazgo empleado por el directivo policial nos estamos haciendo alusión al grado en el que el líder explica y se esfuerza sobre lo que deben hacer sus subordinados, y en sus aspectos básicos relativos a cuando, dónde y cómo han realizar la tarea que se les encomienda. Por su parte, cuando hablamos de “conducta de relación” haremos referencia al grado en el que el líder proporciona apoyo socio-emocional a sus subordinados, orientando su actuación hacia las relaciones personales. Ambos conceptos resultan esenciales en esta teoría ya que hemos de entender que los estilos “tarea” y “relación” no son mutuamente excluyentes, ni cabe entender que uno de estos estilos de liderazgo sea mejor que otro, sino será precisamente, el estudio del subordinado sobre el que actúa el líder y la situación concreta, lo que va a determinar que proporción de cada uno de ellos conforma el estilo de liderazgo más adecuado en cada caso.

De este modo la teoría del liderazgo situacional esta basada en la interacción entre los siguientes elementos:

1. Cantidad de dirección (conducta de tarea) que ofrece un líder.
2. Cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que proporciona y

3. Nivel de madurez (disposición) acreditado por el subordinado para desempeñar cada tarea, función u objetivo específico.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos, partiendo de las premisas de que el liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo adecuado y que el elemento básico para elegir el estilo adecuado es el nivel de madurez del subalterno sobre el que se ejerce la dirección. El énfasis en los subalternos para determinar la efectividad de liderazgo refleja realmente que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder, por lo que a la postre, sin entrar a valorar lo que el líder haga, la efectividad del grupo depende de la acción de otros, sus subalternos y sus colaboradores. Esta dimensión, sin duda importante, ha sido sobrevaluada o subestimada en la mayoría de las teorías de liderazgo, pero el acierto de éxito de Hersey y Blanchard se centra, como venimos exponiendo, en vincular el estilo de liderazgo a un único elemento, la “disposición” del subordinado, que según la definen, es la capacidad y disponibilidad de las personas para asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento y desempeñar adecuadamente su papel dentro de la organización, lo que hoy se denomina “grado de madurez profesional”.

Desde mediados de la década de los sesenta del pasado siglo, este modelo de estudios sobre el liderazgo tuvo una elevada aceptación en el mundo de los negocios y la mayor parte de las escuelas de directivos empezaron a emplearlos con unos excelentes resultados. A nuestro juicio, como viene quedando acreditado tras su aplicación en múltiples instituciones de fines no económico y, muy concretamente, tras su implantación en el F.B.I. norteamericano desde los años ochenta, el liderazgo situacional es considerado una excelente herramienta para quienes están llamados a ejercer el mando en las organizaciones policiales.

En todas las unidades policiales se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo profesional por las que atraviesan sus integrantes, y una vez que el grupo se consolida en el tiempo el nivel de desarrollo tiende a equilibrarse entre todos los componentes de la unidad o el equipo, lo cual vendrá a facilitar el trabajo del mando policial al poder adoptar un estilo homogéneo ante todos los componentes de cada uno de sus grupos de trabajo. Sin perjuicio de esta regla general, en el caso de equipos de trabajo muy numerosos o cuando en el mismo concurre alguna personalidad profesional especialmente marcada, pueden registrarse distintos niveles de desarrollo; en este sentido, el profesor Rafael Muñoz González<sup>xiv</sup> describe que la realidad de los cambios y las diferencias en el desarrollo profesional de los equipos de trabajo obliga a que el modo en el que se ejerce la dirección sobre el grupo o, incluso, sobre cada uno de los miembros de este, deba diferenciarse en el tiempo para adecuarse al nivel de desarrollo alcanzado en cada momento. Así, llegamos de nuevo a la misma conclusión, el estilo de liderazgo más eficaz es aquél que se adapta a los colaboradores/subordinados en cada situación, es decir, el líder eficaz es aquél que ejerce un liderazgo adecuado a las propias necesidades del equipo.

Con carácter general, el liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamientos directivos que ejerce todo líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo que pueden sintetizarse en:

- Comportamiento directivo, enfocado en el logro desempeño de las tareas, que integra:
  - Definir las funciones y tareas de los subordinados.
  - Señalar qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
  - Controlar los resultados alcanzados y corregir las desviaciones.
- Comportamiento de apoyo, orientado a mejorar las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo:
  - Centrado en el desarrollo del propio grupo y sus integrantes.
  - Fomentar la participación en la toma de decisiones.
  - Dar cohesión al grupo y apoyar y motivar a quienes lo componen.

### **La madurez del colaborador y/o el subordinado.**

Lo presentado nos conduce al elemento clave de la teoría del liderazgo situacional, la madurez profesional de nuestro subordinado o colaborador. Ello aconseja delimitar con la mayor precisión posible que entendemos por grado de madurez. La madurez profesional es la conjunción de la capacidad de formular metas difíciles pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir mayores responsabilidades (madurez psicológica y madurez hacia el trabajo) y la experiencia del individuo en el contexto del grupo en el que ha de actuar (integración en el equipo humano).

Estas tres variables de la madurez deben considerarse en relación a la tarea específica que ha de ser ejecutada, ya que en función de esta puede variar sustancialmente el nivel de madurez del individuo o el grupo; por consiguiente, cada individuo o grupo concreto no puede ser calificado como maduro o inmaduro en sentido total, sino que su nivel de madurez dependerá de la tarea específica, la función o el objetivo que el líder intenta conseguir de ellos en cada momento.

Los mandos policiales hemos de entender que la madurez se refiere a la voluntad y habilidad de una persona para dirigir su conducta en el desempeño sus cometidos profesionales, lo que obliga a evaluarla de diferente modo si su rol se centra sobre el logro de objetivos, si sus responsabilidades afectan al cumplimiento de funciones o si sus desempeño profesional se circunscribe al desarrollo de actividades concretas o cometidos puntuales, ya que al evaluar su voluntad para asumir responsabilidades, su grado de motivación para alcanzar logros, su capacidad para resolver problemas, su compromiso para asumir responsabilidades, su constancia y actitud hacia en el trabajo o su independencia para hacerlo, pueden apreciarse sensibles diferencias.

Para que resulte eficaz el trabajo del directivo policial a la hora de determinar el nivel de madurez de sus subordinados debe afrontar su análisis en función de dos cualidades profesionales:

1. Madurez Técnica, o competencia profesional, definida por el nivel de formación y experiencia respecto al trabajo, función, misión u objetivo concreto a desarrollar.
2. Madurez Psicológica que se refiere a la motivación de los subordinados hacia el trabajo encomendado y su predisposición para plantearse metas altas y asumir mayores responsabilidades.

En definitiva, el directivo policial habrá de valorar lo que podríamos llamar “saber” (madurez técnica) y “querer” (madurez psicológica) a la hora de afrontar cada cometido, pero resulta preciso insistir que el nivel de madurez de cada uno de nuestros subordinados no es un valor absoluto, ni estable, ya que debe considerarse con relación a cada tarea que se va a llevar a cabo y del momento preciso en que deberá afrontarse su desempeño, de tal modo que un subordinado puede ser muy maduro para unas cosas y en un momento concreto e inmaduro para otras tareas o, incluso las mismas, en una situación o momento distinto.

El estudio de ambas cualidades profesionales nos permite clasificar a nuestros subordinados en cuatro bloques generales, en función de que el resultado de nuestra evaluación de cada una de ellas resulte alta o baja, y de las posibles combinaciones de estas entre sí se establecen cuatro grupos, a los que denominaremos: M1, M2, M3 y M4, y que a continuación iremos describiendo tratando de resumir las conclusiones a las que llegaron Hersey y Blanchard al formular la teoría del liderazgo situacional.

M-1.- Grupo con Grado de Madurez Bajo: baja madurez técnica y psicológica, es decir donde integrar a quienes ni saben, ni quieren hacer las cosas.

Con un grupo así tiene poco sentido cualquier comportamiento del Jefe orientado a la relación, ya que sus subordinados ni saben, ni quieren hacer el trabajo; por lo cual todo su esfuerzo debe ir orientado a crear las condiciones técnicas y socio/ambientales adecuadas para que se haga el trabajo del modo en el que él establezca que debe hacerse. El directivo policial debe organizar y dirigir a sus subordinados de forma autoritaria ordenándoles qué, cómo, cuándo y dónde han de realizar los trabajos y preocupándose muy poco por los comportamientos de relación, ya que cualquier otro comportamiento más tolerante sería considerado como permisivo e incluso reforzaría un comportamiento no deseado, perjudicando el rendimiento en el trabajo. El caso más favorable es aquel en el cual el subordinado o colaborador acaba de incorporarse, no se siente seguro y recela del entorno donde debe desenvolverse.

M-2.- Grupo con Grado de Madurez Media Baja: baja madurez técnica, pero alta psicológica, que nos permite englobar a aquellos que no dominan las técnicas y los procedimientos a aplicar, pero tienen interés y quieren hacer bien las cosas.

En este grupo, los subordinados tienen bastante interés, pero no saben bien cómo tienen que hacer su trabajo y esto puede crearles desasosiego, desanimarles o hacerles incurrir en errores, y con ello ver mermado su

rendimiento, por lo que necesitan que su jefe tenga que dirigirlos y animarlos, manteniendo con ellos unas comunicaciones fluidas y preocupándose de sus problemas y necesidades personales, a la vez que sigue manteniendo un control riguroso sobre las tareas, ya que los subordinados no saben o al menos no tienen seguridad de saber hacerlas. En estas circunstancias lo mejor que puede hacer el directivo policial es motivar y persuadir a sus subordinados para que comprendan y acepten que las instrucciones detalladas que se les imparten son el mejor camino para hacer bien las tareas y, además, con ello se refuerza su formación profesional.

M-3.- Grupo con Grado de Madurez Media Alta: alta madurez técnica, pero baja madurez psicológica. Grupo en el que situamos a aquellos que saben hacer las cosas pero ya no tienen ilusión o no quieren esforzarse en tener que hacerlas.

En esta situación, los subordinados o colaboradores ya saben perfectamente como desarrollar sus funciones o cometidos profesionales, por lo que todo comportamiento de su jefe orientado a la tarea es irrelevante, resulta superfluo e incluso puede llegar a molestarles, si bien su nivel de interés e, incluso, su motivación dejan que desear. Aquí lo que procede, según Hersey y Blanchard, es que el jefe adopte una postura dialogante con sus subordinados invitándoles a participar en el proceso de la toma de decisiones, apoyando sus esfuerzos e iniciativas, reconociendo sus aportaciones y valorando sus capacidades profesionales buscando con este comportamiento que ellos recuperen su motivación y colaboren aportando sus conocimientos y experiencia. En este grupo cabe integrar al personal veterano y bien formado que por diferentes vicisitudes profesionales o personales se encuentra desmotivado, necesitando alicientes añadidos para que aporte valor añadido su unidad o equipo,

M-4.- Grupo con Grado de Madurez Alta: alta madurez técnica y psicológica. La conforman los colaboradores ideales, es decir los que saben hacer las cosas y desean hacerlas bien.

Esta es la situación ideal para todo mando policial, en la que el jefe no necesita prestar atención especial ni a los comportamientos de tarea, ni a los de relación, ya que sus subordinados o colaboradores saben lo que tienen que hacer y quieren hacerlo, estando dispuestos a aportar lo mejor de si mismos para otorgar valor añadido a su trabajo y unidad. Lo mejor que puede hacer el directivo policial en este caso es dejar hacer a sus subordinados lo que tienen que hacer, procurando crear las mejores condiciones de trabajo y evitando que alguna circunstancia externas puedan alterar el buen funcionamiento y la armonía del grupo.

Descritos los grupos de subordinados/colaboradores en base a su grado de madurez profesional, ya resulta bastante intuitivo pensar qué subordinados con diferentes grados de madurez requieren diferentes estilos de mando de su jefe para obtener lo mejor de cada uno de ellos, y esa es precisamente la conclusión a que llegaron Hersey y Blanchard en sus investigaciones, al postular que todo directivo para ser eficaz y ejercer de manera efectiva su liderazgo sobre el grupo, debe ir adaptando y modulando el modo de ejercer su

liderazgo en función del grado de madurez de sus subordinados, describiendo que conforme aumenta la madurez de estos, el directivo debe empezar a reducir su comportamiento orientado a la tarea para ir incrementando su comportamiento de relación, hasta llegar a un momento en el que el individuo o el grupo ya sea lo suficientemente maduro para que su responsable pueda empezar incluso a disminuir el comportamiento de relación a la vez que sigue disminuyendo su comportamiento hacia la tarea. Lo anterior no es otra cosa sino que para cada grado de madurez de los subordinados (M1, M2, M3, o M4), existe un estilo de mando (S-1, S-2, S-3, o S-4) que resulta el más apropiado como veremos en el siguiente apartado.

Finalizar este epígrafe apuntando que desde nuestro punto de vista y al centrarnos en el trabajo policial, resulta especialmente importante determinar con la mayor precisión posible el grado de la madurez técnica de nuestro subordinado o colaborador para la misión o cometido que hayamos de fijarle, es decir determinar su habilidad técnica y su dominio de los conocimientos y experiencia profesional suficiente para poder hacer el trabajo adecuadamente, antes de seleccionar el estilo de liderazgo que hemos de emplear al hacerlo.

Desde nuestro punto de vista y al centrarnos en el trabajo policial, resulta especialmente importante determinar con la mayor precisión posible el grado de la madurez técnica de nuestro subordinado o colaborador para la misión o cometido que hayamos de fijarle, es decir, determinar su habilidad técnica y su dominio de los conocimientos y experiencia profesional suficiente para poder hacer el trabajo adecuadamente, antes de seleccionar el estilo de liderazgo que hemos de emplear al hacerlo. Hemos de concluir, que todo mando policial debe centrarse en potenciar la madurez de sus subordinados, y para ello debe esforzarse en crear el ambiente propicio, para que sean los propios subordinados quienes se conciencien de las ventajas personales de mejorar en esa dirección.

No podemos finalizar este apartado sin introducir que todo mando policial debe centrarse sus esfuerzos en crear el ambiente propicio para que sean los propios subordinados quienes se conciencien de las ventajas personales de mejorar su grado de madurez profesional y, en este sentido, el compromiso de mejora personal del nivel de madurez viene íntimamente vinculado con el modo de como se gestionan los conocimientos dentro de la organización policial, y al igual que sostienen diversos estudiosos de ciencia directiva<sup>xv</sup> son los propios empleados los que tienen que hacerse cargo de la gestión de conocimientos y, al ser los últimos responsables de dicha gestión.

### **Estilos de Liderazgo.**

La teoría del liderazgo situacional postula que no existe ningún estilo de liderazgo más eficaz que otro, sino que el éxito del líder queda supeditado a su capacidad de adaptar su modo de ejercer la dirección a las condiciones personales y ambientales en que han de desempeñar sus subordinados y colaboradores los cometidos que han de encomendársele, concretando que la selección del estilo de liderazgo más idóneo es el resultante del proceso de evaluación del grado de madurez del receptor de la instrucción a impartir. Para

simplificar el modelo, Hersey y Blanchard describen cuatro estilos de liderazgo a los que vinculan directamente con los cuatro niveles de madurez que previamente describen y aquí hemos presentado en el anterior apartado. La denominación de cada uno de los cuatro estilos de liderazgo presenta variaciones en función de los autores e, incluso, dependiendo del espectro directivo al que se dirigen, aquí los llamaremos: “Dirigir o Decir”, S-1; “Guiar o Vender”, S-2; “Apoyar o Colaborar”, S-3, y “Delegar o Consultar”, S-4, lo cual nos permitirá vincularlos con los cuatro grados de madurez de los subordinados (M1, M2, M3, o M4).

A los meros efectos de este artículo, antes de presentar cada estilos de liderazgo haremos una breve introducción sobre la situación en que se aconseja su aplicación en función del grado de madurez de los subordinados, para, de modo esquemático, presentar en cada estilo de liderazgo: el modo directivo, el objetivo y las primordiales de la acción directiva, el tipo de comunicación predominante, y el modo como se presenta la autoridad y se ejerce el control. Los estilos se presentan en el orden en que teóricamente deben ir empleándose por parte del directivo conforme progresa la madurez de sus subordinados, es decir desde el más autoritario al que menos uso hace de la autoridad formal.

#### S-1. DIRIGIR o DECIR.

Es el primer estilo de liderazgo, el líder ha detectado que su subordinado no está capacitado para ejecutar la tarea que debe desempeñar y está desmotivado, es decir nos encontramos ante un caso de M-1.

El líder sitúa el objetivo, la función, la actividad y se hace cargo de la determinación del modo como debe realizarse la o las tareas. El propio mando debe considerar las posibles alternativas y elegir la que considere más adecuada, para tras ello ordenar a sus subordinados o colaboradores qué deben hacer, como y cuando hay que hacerlo, es decir el Jefe dirige, guía y establece a los miembros del grupo qué hacer; nos encontramos en una situación en la que el líder se encuentra y ejerce sus cometidos directivos solo. En este estilo el líder puede ó no pensar en lo que el grupo siente con respecto a su decisión, pero en cualquier caso lo que los subordinados opinen no es lo importante en esta situación.

Este estilo se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo del mando respecto a sus subordinados, y el contenido de sus mensajes van orientados a las tareas y los objetivos a alcanzar, impartiendo instrucciones específicas, el desempeño de las cuales, además, supervisará muy de cerca. En todo caso, aún siendo un estilo típicamente autoritario, el directivo policial debe evitar que llegue a transformarse en un estilo despótico y evitar las variantes negativas de este estilo como son la manipulación y la coerción.

Al ejercer el mando, el directivo policial debe esforzarse en determinar unas metas y tareas asequibles, asumiendo de modo realistas que quienes han de desarrollar sus instrucciones poco o nada pueden o quieren aportar de su



parte. En ocasiones, aun cuando los miembros del grupo tengan un elevado nivel de motivación será necesario utilizar este estilo ya que el nivel de competencia profesional de sus subordinados es bajo y no tienen ni los suficientes conocimientos, ni experiencia, profesional como para asumir la responsabilidad de tener que decidir como llevar a cabo las instrucciones recibidas. En este sentido el líder tiene que planear cómo pueden adquirir las habilidades necesarias para que cuanto antes puedan gozar de autonomía en la futura realización de las tareas.

Este estilo de liderazgo se caracteriza por unas comunicaciones unidireccionales, del directivo a sus subordinados, donde el rasgo esencial es lo que el mando dice, sin esperar que haya respuesta a sus mensajes, ni participación en la comunicación. El mando policial al emplear este estilo debe ser consciente que le requerirá un elevado grado de dedicación, ya que ha de estar presente el mayor tiempo posible durante el desarrollo de las actividades encomendadas a sus subordinados para poder tomar in situ las decisiones que permitan afrontar todos los acontecimientos no previstos y poder establecer las acciones correctivas que fuesen necesarias tanto si los resultados no se corresponden con lo esperado como si se suceden cambios en el entorno o la situación en la que se esperaba desarrollar la tarea. Pero con todo y salvo para evitar posibles errores de elevado alcance, no es conviene que el directivo policial caiga en la tentación de inmiscuirse de manera directa en el desempeño de los cometidos de sus subordinados, ya que con ello pierde la oportunidad de observar la actuación de su subordinado y de valorar sus capacidades para materializar sus instrucciones y la información disponible, al tiempo que puede estar reforzando la posición de los más desmotivados para alegando no saber hacer, lograr su objetivo personal de no tener que hacer nada.

## S-2: GUIAR o VENDER.

Es el segundo estilo de liderazgo, en este caso el líder ha detectado que su subordinado todavía no esta suficientemente capacitado para asumir los objetivos o ejecutar las tareas de manera autónoma pero está suficientemente motivado para querer hacer las cosas bien, es decir, nos encontramos ante un caso de M-2. En esta situación, resulta esencial que el líder explique sus decisiones, previendo el tiempo necesario para que puedan formularse preguntas y respuestas, provee las actividades de formación y entrenamiento que considere necesarias para completar la cualificación técnica de sus subordinados o colaboradores.

El líder todavía habrá de situar el objetivo y determinar la función y las actividades que han de desarrollarse, e incluso adoptar la mayor parte de las decisiones, pero ya no será preciso que determine el modo como deben realizarse las tareas, ni que valore las posibles alternativas de actuación para elegir la más adecuada; pero la principal diferencia entre este segundo estilo y el primero es que el directivo policial se esfuerza para conseguir que sus subordinados entiendan que es lo que debe hacerse y se comprometan con la tarea que deben realizar. El líder al emplear este estilo debe tratar de limitarse a situar el problema y decidir lo que se va hacer, planteándoselo, vendiendo a

los otros sus ideas para conseguir que sus subordinados se impliquen en la decisión del cómo llevar a efecto la actividad y de este modo el Jefe suele lograr un apoyo mayoritario de sus subordinados o colaboradores, así cabe entender que el directivo trata de demostrar que él está con sus subordinados y colaboradores en el cumplimiento de los objetivos, frente a la S-1 en que se encontraba solo.

En esta situación el directivo policial debe explicar de qué manera su idea va a beneficiar al grupo y tratar de persuadir a los demás de ir en su camino. El mando policial que utiliza este segundo estilo de liderazgo está focalizado con similar intensidad a las tareas a realizar como a la mejora de las relaciones del grupo, y conforme la cualificación técnica de sus subordinados se vaya desarrollando deberá ir ascendiendo de la determinación de las tareas a realizar, a las actividades hasta llegar a poder encomendar las funciones. Este estilo de liderazgo requiere una elevada dedicación al ejercicio del mando de la unidad, lo cual puede llegar a limitar el tiempo que el Jefe dispone para realizar sus restantes responsabilidades directivas o, incluso, impidiéndole mantener las relaciones externas que aconsejaría su puesto dentro de la organización policial.

En este estilo el líder debe evidenciar que le importa lo que el grupo siente con respecto a sus decisiones y dejar que sus subordinados opinen sobre cómo pueden llevarse a cabo las actividades encomendadas, lo que hace que la característica fundamental de las comunicaciones sea su bidireccionalidad. Así, el directivo policial ya no dicta ordenes taxativas, sino que habla con sus subordinados para transmitirle los objetivos a alcanzar, el modo como piensa que pueden alcanzarse y las actividades que considera necesario realizar.

Su objetivo predominante en sus relaciones con sus subordinados o colaboradores será apoyarlos en sus necesidades profesionales para seguir potenciando su cualificación técnica y reforzar su motivación hacia los objetivos de la organización y la unidad a la que pertenecen, presentándose permanentemente dispuesto a prestarles su apoyo y buscando resortes de refuerzo positivo sobre sus subordinados. El líder al utilizar este estilo potencia las actividades de ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, y conforme estos vayan mejorando en madurez debe redefinir sus metas, manteniéndose receptivo para reconocer las dificultades y animando a sus subordinados a establecer relaciones de participación y cohesión.

Aunque este estilo ya empieza a hacer que sea conveniente que el mando policial consulte con sus subordinados antes de dictar las órdenes y es recomendable que el líder conozca el sentir y las opiniones de sus subordinados para equilibrar y enriquecer su propio juicio y así determinar la mejor manera de orientar la actividad policial, debe ser consciente de que él es el único que conoce el efecto total de las participaciones individuales y ha de mantener la potestad de adoptar las decisiones, presentando esta reserva directiva como el medio para conseguir el beneficio de la unidad y el logro del objetivo, y aunque tratará de convencer a sus subordinados de las causas y los elementos considerados por él al adoptar sus decisiones, no puede eludir las

acciones de vigilancia y control sobre cómo se están desempeñando los diferentes cometidos asignados a cada uno de los componentes del grupo.

### S-3. APOYAR o COLABORAR.

Es el tercer estilo de liderazgo, el líder ha detectado que su subordinado o colaborador ya está suficientemente capacitado para ejecutar la tarea que debe desempeñar, pero no está suficientemente motivado como para asumir responsabilidades o desempeñar funciones que no le corresponden por su puesto de trabajo o nivel directivo, es decir, nos encontramos ante un caso de M-3.

El líder sitúa la problemática que se propone resolver o el reto que pretende asumir para, de modo inmediato, trasladarla y someterla a consulta a sus subordinados o colaboradores, donde se someterá a su estudio y debate; la dirección participativa es el rasgo esencial de este modelo. Los miembros del grupo están implicados de algún modo en el logro del objetivo y deben aportar sus ideas sobre la solución y la decisión que deba adoptarse, siendo conscientes de que es el Jefe de la Unidad quien decide lo que hacer, valoran que sus opiniones y aportaciones sean importantes e, incluso, saben que sus reacciones en las conversaciones con el líder sobre el asunto influirán. En este estilo de liderazgo la posición del Jefe pierde peso frente al grupo y sus subordinados/colaboradores saben que él decidirá lo que finalmente aparezca como la mejor idea.

El directivo policial al utilizar este estilo de liderazgo centra sus actividades sobre el grupo y se esfuerza por potenciar y mejorar las relaciones entre los integrantes de la unidad o de su equipo de trabajo, preocupándose menos por las misiones a cumplir y las actividades a realizar, ya que confía en el acertado desempeño de las tareas. El Jefe en esta situación concede mayor importancia a evaluar el esfuerzo y el rendimiento de los miembros de su grupo, y se concentra sobre aquellos aspectos que precisen acciones de conciliación, tanto entre sus propios colaboradores y los miembros de la unidad, como entre aquellos y el propio líder. El reto de todo mando policial que se encuentra en esta situación y emplea este estilo de liderazgo es mejorar el nivel de competencia profesional de sus subordinados, esencialmente para mejorar su motivación y conducirlos hacia el deseo de asumir mayores responsabilidades dentro de la propia Unidad.

El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración, lo que permite al líder empezar a renunciar a parte de la estructura del cómo debe ser el trabajo realizado por los miembros del grupo. Por el contrario, el mando policial en esta situación alienta una mayor comunicación bidireccional, ofreciendo su apoyo, ya que está enfocado más en el grupo y en las relaciones interpersonales que en cómo se realizan las tareas, si bien consulta con sus colaboradores y subordinados en el momento de la toma de decisiones,

Este estilo de liderazgo se caracteriza por el constante soporte que requiere el líder de los miembros de su equipo, y la comunicación es abiertamente bidireccional, manteniendo frecuentes conversaciones informales, en las que el líder trata de abordar con cada uno los asuntos que le interesan al margen de la actividad profesional y, por el contrario, cuando abordan asuntos de trabajo prefiere escuchar y recabar sus opiniones, escuchándolos con interés, fomentando la honestidad, la rectitud y la integridad, e interesándole que la confianza y la mutua necesidad presida la comunicación.

Por su naturaleza, en esta tercera situación tanto el logro de los objetivos como la satisfacción de nuestro colaborador-subordinado demanda que dejemos que sea él quien decida el cómo y cuando realizar el servicio, que le dejemos desempeñar sus cometidos solo. Hemos de ser conscientes de que cuando uno de nuestros subordinados alcanza este nivel de madurez ya tiene capacidad para analizar cuidadosamente la situación y decidir cuales son las acciones a desarrollar, por lo que el papel del mando policial debe ser el análisis de la situación en su conjunto y armonizar las actuaciones de nuestros subordinados en el contexto global de la Unidad, de coordinar las actividades desarrolladas tanto por propios los integrantes de la misma como por otras organizaciones o instituciones que puedan concurrir.

Por lo tanto, el mando policial debe abstenerse de intervenir mientras se ejecutan las acciones, su papel consiste en saber mantenerse al margen, pues sus subordinados pueden juzgar con todo detalle la situación, las oportunidades que se presentan y sus propias capacidades, y a la postre dispondrán de mejores elementos de juicio para adoptar la mejor decisión. El trabajo fundamental del líder S-3 se centra en realizar un buen estudio previo, en obtener los apoyos y compromisos externos adecuados y buena parte de sus esfuerzos dentro de la Unidad estarán orientados a mantener el interés y reforzar la motivación de sus subordinados-colaboradores. En todo caso, la tarea que sí corresponde al mando policial en esta situación es estudiar y definir las estrategias que busquen algún efecto global y, una vez probada su efectividad, implantarlas, dejando que sea su subordinado ya suficientemente maduro el que las complemente con su propio modelo mental, lo que le permitirá actuar adecuadamente al momento de aplicarlas sintiéndolas como propias.

#### S-4: DELEGAR o CONSULTAR.

Es el cuarto estilo de liderazgo, el líder ha detectado que su colaborador, subordinado, ya no solo esta suficientemente capacitado para ejecutar las funciones y actividades que debe desempeñar y está motivado por su trabajo, donde desea asumir mayores responsabilidades, es decir nos encontramos ante un caso de M-4.

El líder en esta situación prioriza su rol de representación de la organización, dejando que sus subordinados asuman por sí mismos la conducción diaria de la Unidad, donde únicamente deberá asumir su papel de Jefe ante situaciones extremadamente complejas o cuando se producen conflictos internos de suficiente alcance, tratando de no molestar a sus colaboradores y dejar que

ellos solos vayan definiendo los objetivos operativos, las misiones a cumplir, las funciones a desarrollar y a priorizar las actividades y tareas a desempeñar. El mando policial que disfruta de esta privilegiada situación y puede permitirse asumir este estilo directivo, debe saber delegar funciones entre sus colaboradores-subordinados, para concentrarse sobre el conocimiento y análisis del entorno y de otras organizaciones policiales para tratar de incorporar al equipo que lidera nuevas ideas y plantear retos más ambiciosos en la finalidad última de aportar valor añadido a su Unidad y organización, al tiempo que dedica gran parte de su tiempo a potenciar las relaciones externas y a abrir nuevas vías de cooperación ya no solo con su Unidad sino con el objetivo final de mejorar la seguridad pública.

Internamente, el mando policial S-4 interviene para situar el objetivo o presentar el problema con que habrá de enfrentarse la Unidad, delegando el proceso de toma de decisiones a los miembros del grupo, para dejar que sean estos los que asuman el reto de encontrar la solución mas adecuada, aceptando la responsabilidad de las decisiones que sus colaboradores hayan adoptado como corresponde a todo líder de un equipo. El Jefe en esta situación se apoya permanentemente en sus colaboradores y trasfiere muchas de las comunicaciones internas de la organización policial a los canales técnicos, tanto operacionales como de gestión de recursos, interviniendo personalmente cuando se exigen responsabilidades o se presentan discrepancias sustanciales y en el caso de las actividades de representación de la Unidad.

El mando policial debe tener permanentemente presente que sus subordinados están motivados y son capaces de cubrir los objetivos y ejecutar las tareas asignadas, por lo que el líder se limitará a animarlos para que tomen mayores responsabilidades y adopten las decisiones apropiadas, para lo cual resulta imprescindible que otorgue a sus colaboradores libertad para hacer el trabajo, limitándose a observar y verificar los resultados alcanzados, sin que ello se transmita como un ejercicio de control sobre las personas concretas que han intervenido en las actividades. Es decir, en este estilo de liderazgo el mando policial estimula y apoya el funcionamiento autónomo del equipo, consciente de que sus miembros se esforzarán y pondrán lo mejor de sí mismos en incrementar sus niveles de rendimiento, así como sabe que la confianza depositada en sus subordinados elevará sus sentimientos de competencia profesional y el orgullo de pertenecer a la Unidad.

Por mantener el mismo esquema que en el resto de los estilos de liderazgo, señalar que el líder que utiliza este cuarto estilo no se involucra ni con las relaciones internas del grupo, ni con la tarea a realizar por sus colaboradores, dejando que sean los miembros de su equipo los que dirijan su propia actuación.

Apuntar que cuando se pueda aplicar este estilo de liderazgo, el mando policial puede seguir los siguientes consejos: no trabajar más cercanamente a nadie en particular, se contendrá y dejará a los miembros de su equipo planificar y ejecutar el trabajo, evitará intervenir cuando se produzcan discrepancias internas entre los miembros del grupo al determinar el cómo debe ser realizada

la tarea y, además, dejará que los miembros del grupo se esfuercen por mantener la coerción interna del grupo.

Este estilo de liderazgo es el que suele emplearse en los escalones directivos superiores de la organización policial, donde el equipo de colaboradores del alto directivo policial conforman grupos bien establecidos e integran personal de una elevada madurez profesional, y donde los inmediatos subordinados del directivo policial también ocupan puestos de alta dirección o de dirección de Unidades intermedias que previamente han sido suficientemente seleccionados. A la postre, la S-4 sitúa al mando policial rodeado de personas con una elevada capacidad profesional, convencidos del valor de la tarea que realizan y motivados a participar en el análisis de ideas, sin temor al error o incluso a modificar sus convicciones en favor de argumentos convincentes, y el líder debe estar muy atento a las iniciativas de los integrantes de su equipo de colaboradores o las que puedan sugerir subordinados inmediatos, fomentando su participación en la mejora permanente de la organización y el avance hacia los objetivos estratégicos de la misma.

El papel del alto directivo policial se hace complejo y exige cambiar los roles que ha venido desempeñando en sus anteriores destinos y responsabilidades, ya que debe ser consciente de cómo actúa el proceso de pensamiento y análisis, y que su forma de pilotarlo condiciona la eficacia global y determina el funcionamiento de su equipo de colaboradores y el compromiso de los mandos intermedios que le están inmediatamente subordinados. Ello obliga al alto directivo policial a aprender y asumir el rol de guiar esos procesos y limitarse a tomar las decisiones sobre la prioridad de los asuntos a analizar, y el modo y momento en que se adoptarán las decisiones o se pondrán en funcionamiento las estrategias.

### Bibliografía y documentación.

---

<sup>i</sup> Robert F. McCarthy, Supervisory Special Agent, director del Departamento de Dirección Policial de la Academia del F.B.I. de Quantico, Va., EEUU, en su conferencia de clausura del curso “Executive Leadership”, diciembre de 1990.

<sup>ii</sup> Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, en el libro: Management of Organizational Behavior. Prentice Hall. 1998.

<sup>iii</sup> Gonzalo Rodríguez Garat, Capitán de Navío de la Armada Española, en su ponencia: Liderazgo: Perfil del oficial de la Armada del siglo XXI.

<sup>iv</sup> Artículos 77 a 108 de las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas, Ley 85/1978, de 28 de diciembre.

<sup>v</sup> Instituto Nacional de Administración Pública, Liderazgo Efectivo Situacional, documentación del programa de formación directiva del 2005.

- 
- <sup>vi</sup> Programas y guiones de la asignatura “Técnicas de Dirección” que se imparte en los Cursos 3<sup>o</sup>. y 4<sup>o</sup>. de la Academia de Oficiales de la Guardia Civil de Aranjuez, curso 1989/90.
- <sup>vii</sup> John P. Kotter, en su libro titulado: ¿Qué hacen los líderes?. Gestión 200 S.A.. 2004.
- <sup>viii</sup> Guión sobre Liderazgo empleado en el Curso de Altos Estudios Militares, ESFAS 2005, capítulo I.
- <sup>ix</sup> Capitán de Corbeta D. Ernesto Zarco Gil, en su monografía: Liderazgo. ¿Un nuevo estilo de mando?. VI Curso de Estado Mayor, 2004/05.
- <sup>x</sup> Gustavo de J. Pérez Durán, en su ponencia: Liderazgo 4x4, para conducir equipos en todos los terrenos. 1999.
- <sup>xi</sup> Manual de la Consultora Merk2, sobre Liderazgo Situacional. 2004.
- <sup>xii</sup> Sergio Cardona Patau, del Centro de Estrategia y Liderazgo, en su monografía: La Gestión de Conocimientos y Aptitudes como factor primordial en la dirección del rendimiento. 2004.
- <sup>xiii</sup> Robert Blake y Jane Mouton, en el libro: The Managerial Grid III. Gula Publishing. 1985.
- <sup>xiv</sup> Rafael Muñiz González, en su libro: Marketing del siglo XXI, capítulo 6.10 Liderazgo situacional. Modelo de Kenneth Blanchard. Centro de Estudios Financieros. 2001.
- <sup>xv</sup> Karl-Erik Sveiby, en su título: Gestión del conocimiento, Training & Development Digest. 2.000.