



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

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

Los mandos policiales deben saber que “las ciencias sociales del trabajo han desarrollado en la última década un amplio debate sobre la emergencia de nuevos modelos en las organizaciones, centrados en la implantación de culturas rupturistas con las prácticas tayloristas de organización del trabajo, entre las que destaca la apuesta gerencial por la gestión participativa de los recursos humanos para aprovechar la experiencia de los operarios y, por otro lado, para garantizar su mayor implicación en la consecución de los objetivos, en lo que se denomina la «cultura organizativa de la calidad». Sin embargo, finalmente la estrategia de la calidad ha supuesto el diseño e implantación de nuevas prácticas tayloristas y de una vigilancia incrementada sobre la actuación de los trabajadores, y la gerencia de la participación se ha modelado y limitado a un dispositivo de integración de los conocimientos y experiencia de los trabajadores; y todo ello está suponiendo la construcción de una nueva disciplina y sistema de control detallado del rendimiento productivo y de la intensificación de la actividad laboral”<sup>1</sup>.

En la primera parte de este artículo sobre el Liderazgo Situacional exponíamos que se trata de 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 policiales la responsabilidad de mejorar el rendimiento, entendido como suma de eficiencia y eficacia de la unidad policial, y la satisfacción de los integrantes del Cuerpo Policial. Entonces, postulamos 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, tras evaluar la situación de sus subordinados y colaboradores ante el objetivo, función, actividad o cometido concreto a desarrollar.

A modo de resumen, señalar que con la primera parte pretendimos transmitir que desde este enfoque no existe un estilo de liderazgo mejor que otro, sino que en cada situación hay una actitud directiva que resulta más efectiva que las demás, tanto para mejorar los logros de la organización, como para potenciar las relaciones entre sus componentes; además, defendimos que esta teoría aporta la ventaja de permitir a los directivos seleccionar el estilo más eficaz en cada caso con una técnica única, la evaluación del grado de madurez profesional de sus subordinados ante cada reto y situación concretas. Asimismo, al introducir esta teoría intentamos asentar en el potencial lector, directivo o predirectivo de un Cuerpo policial (mando policial), la idea de que la implantación del liderazgo situacional, como metodología de

dirección en una organización, ofrece la ventaja de facilitar el progresivo desarrollo de las capacidades profesionales de todos sus integrantes y potenciar su grado de compromiso con los objetivos de la organización.

En este sentido, la aplicación de esta teoría de liderazgo pone el énfasis del trabajo directivo en la capacidad de reforzar la motivación y las aptitudes profesionales de cada uno de sus subordinados y/o colaboradores ante los retos que se vayan estableciendo para cada uno de los integrantes de la organización, unidad o equipo de trabajo en el desempeño de las funciones y cometidos que se les han asignado. Junto a ello, la metodología del liderazgo situacional viene orientada a potenciar las relaciones internas entre todos los componentes de las unidades y grupos de trabajo y resulta muy práctica en el reto permanente que todos los directivos policiales hemos de mantener para incrementar el grado de compromiso de nuestros colaboradores y subordinados inmediatos con los objetivos de la organización, aspecto este último que es lo que los estudiosos de la materia conocen como “empowerment”<sup>2</sup>.

Inicialmente, en esta segunda parte se pretendía mostrar la aplicación de las tesis del liderazgo situacional en la práctica de las actividades desarrolladas por los mandos policiales, evitando volver sobre los aspectos conceptuales que ya se presentaron en la primera parte y abordando el modo de poner en práctica estas tesis en el ejercicio de las funciones directivas en los Cuerpos Policiales. Con este propósito, habíamos realizado una compilación de las técnicas y herramientas directivas de uso más frecuente para:

- a) Autoevaluar la capacidad de liderazgo del mando policial, detectando las propias fortalezas y debilidades.
- b) Mejorar y reforzar la capacidad de liderazgo y la adaptabilidad a las diferentes situaciones de los predirectivos policiales en su periodo de integración y adquisición de experiencia profesional en las unidades policiales.
- c) Potenciar la calidad de las decisiones de los directivos policiales y establecer una metodología que permita definir objetivos para las unidades, centros y organismos subordinados.
- d) Dimensionar los rendimientos de las unidades policiales operativas y definir los cuadros de indicadores para que la cadena de mando pueda evaluar la eficiencia, eficacia y calidad del servicio de las unidades.
- e) Evaluar el grado de compromiso, la madurez y el nivel de desempeño (“valor añadido”, rendimiento y productividad), para poder determinar con mayor precisión la madurez del personal de la unidad y, consecuentemente, seleccionar el estilo de liderazgo más eficiente en cada caso.

Sin embargo, tras más de un año desde que se publicó aquella primera parte del artículo, los autores hemos podido valorar los comentarios, aportaciones y sugerencias que algunos lectores nos han hecho llegar y ese “feed back” nos ha aconsejado modificar sustancialmente esta segunda parte, eliminando aquellos epígrafes que presentaban una mayor carga teórica en relación a las técnicas y herramientas que se proponían, en la certeza de que estas pueden

consultarse en distintas publicaciones de fácil localización y acceso utilizando Internet. La principal razón para este recorte de contenidos ha sido tratar de ajustarnos a la prudente dimensión de los artículos de esta publicación, que a pesar de todo hemos rebasado ampliamente abusando de nuestra confianza con los componentes del Consejo de Redacción de la Revista.

Tras las últimas revisiones, consideramos que ahora puede resultar más práctica para aquellos que se decidan a aplicar la metodología del Liderazgo Situacional en el ejercicio de su función de mando policial, para ello nos hemos centrado sobre la evaluación del nivel de madurez de nuestros colaboradores y/o subordinados inmediatos, ya que lo acertado de este proceso de valoración condiciona el acierto o fracaso de la implantación de esta metodología de liderazgo. Inmediatamente hemos recurrido a la técnica del estudio del caso, para lo cual hemos seleccionado los tres niveles de dirección operativa en que, como mínimo, se estructura verticalmente cualquier organización policial de nivel medio (con una plantilla de 500 o más efectivos y desplegada territorialmente), y a cada uno de estos niveles le asignamos una dirección operativa objeto del estudio, a los que denominamos Jefatura Superior, Jefatura Fundamental y Jefatura Básica, que es desde la cual se mandan, directamente, los servicios policiales que se prestan. Esta técnica nos permitirá, tras una breve descripción de los rasgos esenciales y diferenciales de cada uno de estos niveles directivos en los Cuerpos policiales, sugerir el modo en el que cabría aplicar las tesis del liderazgo situacional por los mandos responsables de la conducción de aquellos e, incluso, darles algunos consejos.

Anunciar, igualmente, que, antes de cerrar este artículo, hemos hecho un especial esfuerzo para analizar el fenómeno del ejercicio del mando y la aplicación de las tesis del liderazgo situacional cuando nuestro subordinado o colaborador está desmotivado, no comparte los objetivos de la organización policial a la que pertenece, no se siente comprometido con la misión policial o, incluso, se encuentra profesionalmente frustrado o “quemado”, toda vez que este es uno de los aspectos que mas interés y dudas ha inducido entre los lectores de la primera parte de este mismo artículo. La cuestión de fondo parte de que la teoría del liderazgo situacional se sustenta sobre el postulado 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”, pero entonces, qué hacer cuando no existe ese íntimo deseo de cooperar con la organización. ¿Qué debe hacer el mando policial frente a los agentes “negativos de su unidad”?, o ¿Cómo ejercer el liderazgo ante alguien que no quiere ser miembro del Cuerpo policial que lo acoge?. Ya anunciamos que no tenemos una solución para este problema, pero esperamos poder aportar algunas reflexiones interesantes y convencer que también en estos casos límite son útiles las tesis del Liderazgo Situacional.

Sin perjuicio de lo expuesto en los párrafos precedentes, no nos hemos podido resistir a concluir estos artículos sin introducir un epígrafe final en el que sugerimos algunas recomendaciones, eminentemente, prácticas para abordar el proceso de implantación del liderazgo situacional, dejando para otra ocasión

una posible presentación de la aplicación de las técnicas y herramientas directivas que se consideran más útiles en la dirección policial, y algunos consejos muy prácticos a los potenciales usuarios de estas que en todo caso se van citando en el desarrollo de estos artículos.

Por último, señalar que el objetivo global de estos artículos no es otro que introducir elementos de reflexión y debate entre los directivos policiales para que evalúen su capacidad de liderazgo en las unidades, elemento de máximo interés dado el componente pro-activo de la actividad de los agentes policiales resulta un elemento sustantivo de la calidad y la eficacia del servicio que los Cuerpos policiales prestan a la sociedad. En consecuencia, habremos cubierto nuestras expectativas si, el lector con cierta experiencia en la dirección de unidades policiales, al concluir su lectura:

- Siente la necesidad de pararse a reflexionar sobre sus vivencias en el ejercicio de su autoridad y el modo en el que ha ido asumiendo sus responsabilidades de mando.
- Se plantea el objetivo de estudiar las actuales teorías sobre el liderazgo, y las técnicas y herramientas de apoyo y mejora de sus capacidades.
- Considera que alguna de las ideas presentadas le son útiles para adoptar un liderazgo más efectivo y si algún mando policial consigue fortalecer su rol como líder del grupo de trabajo o la unidad policial.
- Tiene una visión algo distinta sobre aquellos “policías negativos” a los que tuvo que hacer frente en las unidades que mandaba.

Finalmente, habría valido la pena el esfuerzo, si hubiéramos llegado a convencer a algún lectores de la importancia y responsabilidad que asumimos quienes ejercemos el mando de las unidades policiales sobre la calidad del servicio de seguridad que prestamos a la sociedad, y que para ello resulta imprescindible evaluar tanto individualizadamente el grado de desempeño de nuestros subordinados y colaboradores inmediatos, como colectivamente el nivel de logro de los objetivos y los rendimientos de las unidades y órganos que dependen de las jefaturas que ocupamos.

### **Evaluar la madurez de los colaboradores/subordinados inmediatos.**

Como hemos repetido incansablemente en la primera parte, el elemento clave para emplear de manera eficiente la teoría del liderazgo situacional es la habilidad directiva para evaluar la madurez profesional de nuestros subordinados o colaboradores para alcanzar los objetivos, cubrir su función o desempeñar las actividades y cometidos que ha de asumir dentro de la unidad o grupo de trabajo policial. Igualmente se ha presentado que al realizar esta evaluación es preciso determinar, con la mayor precisión posible, el grado de madurez de cada uno de nuestros subordinados o colaboradores inmediatos para cada uno de los objetivos, las funciones o las tareas que tienen encomendadas o estemos pensando asignarle.

Se hace preciso hacer una aclaración previa, ya que no se trata de evaluar la madurez de toda la plantilla de la unidad que se dirige, ni de integrar en nuestro análisis todos los objetivos, funciones, actividades y tareas que deben

ser desempeñadas por la misma, ya que esto último, además de ser un ímprobo trabajo, no aportaría al directivo policial con el suficiente detalle lo que realmente a cada directivo le interesa evaluar para determinar el estilo directivo que debe aplicar en cada caso. Lo que realmente se pretende es que cada directivo policial estudie al personal con el que mantiene unas relaciones directas, es decir de aquellos a los que personalmente les encomienda cometidos específicos por depender directamente de él.

En este sentido, el esfuerzo inicial de cada mando policial habrá de centrarse en analizar el nivel de madurez de sus colaboradores más inmediatos, concentrándose sobre aquellos objetivos, funciones, cometidos o actividades que habitualmente cada uno de ellos viene desempeñando. Con independencia de las variables vinculadas a la posición jerárquica del directivo policial dentro de la organización, que abordaremos en apartados posteriores de modo más preciso. Ahora de lo que se trata esencialmente es analizar aquellos aspectos generales que vienen a incidir sobre la primacía de determinados aspectos de esta evaluación de la madurez profesional sobre otros; habremos de centrarnos sobre la voluntad y habilidad de cada uno de nuestros colaboradores para dirigir su conducta en el desempeño de los cometidos del puesto de trabajo que ocupa dentro de la unidad. En una fase posterior, también es preciso valorar el nivel de satisfacción profesional y personal que el desempeño de estos cometidos aporta a cada uno de ellos.

El primer paso, es que el líder policial sepa qué elementos precisa conocer de sus subordinados inmediatos y de los integrantes de su equipo directivo, recordar que son; sus capacidades para formularse sus propias metas (motivación de logro), su predisposición para asumir responsabilidades (madurez psicológica y madurez hacia el trabajo) y cual es su nivel de experiencia profesional tanto dentro de la organización policial, como en el contexto donde debe desarrollar este cometido (integración en el equipo humano). Estas tres variables deben ser analizadas en relación con cada uno de los objetivos que se le han fijado, las funciones sobre las que tiene responsabilidades y las misiones, actividades y cometidos específicos que ha de desempeñar cada uno de ellos.

El estudio deberá empezar por conocer con detalle las funciones, actividades y tareas que desempeña cada uno de sus colaboradores. Resulta evidente, pero no por ello se ha considerado prescindible, recordar que solo cuando el líder conozca con precisión la descripción del puesto de trabajo de cada uno de ellos estará en condiciones de poder empezar a cotejarlas con el nivel de competencia profesional de quién tiene que desempeñar ese destino. En principio parecería lógico suponer que en cada Cuerpo Policial, como en el resto de los servicios de las Administraciones Públicas, se debería disponer de una relación exhaustiva de documentos en los que se describiese cada puesto de trabajo y se detallara el perfil del funcionario que puede y debe ocuparlo; pero la realidad es bastante tozuda y la experiencia de los autores permite garantizar que en la mayor parte de los Cuerpos Policiales españoles, a pesar del tiempo transcurrido, no se dispone ni del documento "descripción del puesto de trabajo", ni del de "perfil del puesto de trabajo"<sup>3</sup>. En este sentido destacar que salvo los estudios publicados por el INAP entre los años 1983 y 1990

sobre las técnicas de catalogación y de apoyo a la selección y destino del personal funcionario, que nunca llegaron a ver su publicación como Reglamento para la Administración General del Estado, solo las FAS españolas han abordado y regulado esta herramienta, por lo que podría resultar de interés para el lector interesado consultar los procedimientos que de manera urgente, el 27 de septiembre de 1985, publica el Estado Mayor del Ejército (M-0-8-1<sup>4</sup>), si bien tanto la metodología como las técnicas que establece son una adaptación de las reguladas en el Ejército de Tierra norteamericano, regulación que se encuentra en proceso permanente de revisión y, a fecha de hoy, mucho más desarrollada que el M-0-8-1 en su Reglamento de Formación y Desarrollo del Liderazgo para los cuadros de mando de la USA Army<sup>5</sup>. En su momento, en los cursos de formación y capacitación directiva de los cuadros de mando de la Guardia Civil se estudiaban estas técnicas, pero, en honor a la verdad, apuntar que los autores de este artículo no tienen conocimiento de que las mismas hayan llegado a implantarse de manera efectiva en el “Benemérito Instituto”.

En este sentido en nuestro país, el que sería el primer responsable del recién creado Ministerio para las Administraciones Públicas, Joaquín Almunia<sup>6</sup> y la profesora Raquel Gallego<sup>7</sup>, con dos enfoques muy distintos, exponen con meridiana claridad las intenciones y los argumentos de necesidad, pertinencia y oportunidad de abordar un profundo proceso que permitiese modernizar la Administración General del Estado, concurriendo en las primeras ochenta exigencias jurídico-legales para adecuar su organización y funcionamiento a los preceptos constitucionales, así como la imperiosa necesidad de establecer un nuevo marco regulador que posibilitase la acción concertada y la coordinación entre las diferentes Administraciones Públicas. Todo esto hizo surgir un intenso movimiento de estudio de las técnicas de dirección y gestión, los procedimientos de actuación y las herramientas de trabajo utilizados en las más avanzadas organizaciones de servicio público.

Entre otras de las muchas aportaciones que aparecen en aquel ambicioso Plan de Modernización, muchas de las cuales aún se encuentran en nuestros días por lograr en la praxis de algunos organismos e instituciones públicas y, lógicamente, algunos de estos son Cuerpos Policiales, aparecen nuevos principios de organización y funcionamiento y conceptos, entre los cuales, a los efectos de este apartado, se destacan los que recoge la Ley 30/84 para la reforma de la función pública<sup>8</sup> de: catálogo de puestos de trabajo, descripción del puesto de trabajo, perfil del puesto de trabajo, remuneración adecuada al puesto de trabajo ocupado o evaluación del grado de desempeño y su consecuente componente retributivo (la mal llamada productividad); conceptos y teorías prácticas administrativas “sine qua non” es posible dar cumplimiento a las normas de la Carta Magna de 1998.

Hoy, tras más de veinticinco años y cuando importantes sectores de las Administraciones Públicas todavía no han sido capaces de implantar aquellas reformas y algunos Cuerpos Policiales ni siquiera disponen de descripciones de los puestos de trabajo, y algunos agentes policiales ni siquiera cuentan con un cuadro de cometidos, competencias y responsabilidades en su destino, ya se empieza a hablar de asentar en la Administración General del Estado la

dirección por competencias y, consecuentemente, el acceso a los puestos de trabajo en concurso de competencias entre los funcionarios que opten a la misma. Para lo cual como defiende el experto español Daniel Calderón<sup>9</sup> el primer paso es disponer de un perfil adecuado de cada uno de los puestos de trabajo de las organizaciones de carácter público.

En cualquier caso, se considera aconsejable, si no se dispone de una descripción detallada de los puestos de trabajo o si se aprecian desajustes de esta con la realidad orgánica, perder unos días y empezar por revisar las descripciones y los perfiles de los puestos de trabajo de nuestros colaboradores directos y subordinados inmediatos, ya que, a juicio de los autores, son documentos que se consideran muy necesarios a la hora de ejercer el liderazgo y para evaluar el grado de madurez de nuestros colaboradores. Una vez que dispongamos de estos documentos, estaremos en condiciones de poder empezar a contrastarlas con el perfil profesional de quién ocupa ese puesto de trabajo; señalar que en algunas organizaciones policiales avanzadas, junto a la descripción del puesto de trabajo nos encontraríamos el perfil del mismo. Si contamos con él tendremos pasos adelantados, y además si en el concurso para asignar ese destino se hubieran tenido en consideración los requerimientos específicos del perfil de la vacante, mucho mejor.

El siguiente paso, consiste en contrastar el puesto de trabajo con el perfil profesional de quien lo ocupa. Dos son los elementos esenciales por los que habrá de comenzarse. El primero es el nivel de formación/cualificación profesional que requiere en desempeño de las funciones y cometidos del puesto de trabajo, y el segundo es el grado de experiencia profesional que nuestro colaborador tiene para poder desarrollar eficientemente cada una de ellas. Al evaluar la experiencia adquirida en el desarrollo de este tipo de cometidos conviene diferenciar la adquirida en anteriores destinos de características similares, de la acumulada en el propio puesto que nos encontramos evaluando.

Estas dos primeras actuaciones directivas pueden hacerse contando con la participación directa y personal de nuestros propios colaboradores y subordinados inmediatos, y es recomendable y conveniente, emprenderla pasado poco tiempo desde que el líder ocupa su nuevo puesto directivo o aprovechando que se tenga que proceder a una reorganización interna de la unidad policial.

Este trabajo directivo será tanto más complejo cuanto jerárquicamente más elevado se encuentre el puesto directivo dentro de la estructura de la organización policial, donde el abanico de objetivos, funciones, actividades y tareas es mucho más amplio; si bien, es cierto que en estos niveles de dirección, los directivos policiales suelen disponer de órganos o personal cualificados que le pueden servir de apoyo para aportarle la información que precise sobre la descripción de los puestos de trabajo de sus órganos de apoyo directivo. Por el contrario, en los puestos de dirección de las unidades básicas de prestación del servicio, donde el líder policial desempeña todas sus funciones y cometidos directivos prácticamente en solitario, el volumen y la

diversidad de los puestos de trabajo con los que se relacione directamente dentro de su unidad son escasos, por lo que las descripciones y los perfiles de los puestos de trabajo serán mucho más homogéneos.

Con independencia de la futura utilidad que estos estudios preliminares para evaluar el grado de madurez de nuestros colaboradores, van a aportar al directivo policial una primera visión de tres aspectos de elevado interés, como son la complejidad y diversidad de sus propias responsabilidades, la distribución del trabajo tanto dentro del equipo de apoyo a la dirección, como de los responsables de sus unidades subordinadas, y sobre el nivel de la cualificación profesional de sus colaboradores y mandos subordinados.

Con esta información, el líder policial ya puede empezar a fraguarse su propio criterio sobre posibles disfunciones en la distribución de cometidos y responsabilidades, o de la carga de trabajo soportada por cada uno de estos puestos de dirección o apoyo al mando, e incluso podrán llevarlo a empezar a estudiar potenciales reasignaciones de funciones y cometidos. Junto a ello, esta información permite conocer las potenciales necesidades de formación del personal, detectar carencias en las comunicaciones y/o relaciones internas o con terceras personas u organismos directamente vinculados a las tareas que se desarrollan o, incluso, sacar a la luz deficiencias en los procedimientos de trabajo asentados o en las herramientas utilizadas por el personal que conforma su equipo directivo.

El tercer paso en el proceso de evaluación del grado de madurez está orientado a conocer el nivel de compromiso de sus colaboradores y subordinados inmediatos con la organización y para con el propio trabajo que desempeñan dentro de la estructura orgánica. Tres son los elementos básicos que deberemos integrar en esta fase del proceso. El primero es el nivel de motivación de nuestros colaboradores hacia el trabajo que tienen encomendado, el segundo es su predisposición para asumir tanto las responsabilidades asignadas como otras superiores, y la tercera es su deseo e interés en poder desempeñar otras funciones y cometidos dentro del propio equipo de dirección de la unidad. Junto con estos tres elementos para analizar el grado de compromiso, es conveniente que el directivo policial disponga de elementos de juicio sobre la capacidad de cada uno de sus colaboradores/subordinados inmediatos para resolver los problemas que puedan ir planteándose en el cumplimiento de sus propios cometidos.

En este bloque de tareas resulta imprescindible que el líder se implique personal y directamente. Lo más recomendado es empezar por entrevistas personales con cada uno de los integrantes del equipo, entrevistas sucesivas en las que habrá de ir profundizando progresivamente sobre cada uno de estos aspectos, y que pueden estar soportadas con unas fichas normalizadas sobre las cuales el propio directivo ha de ir volcando sus apreciaciones sobre los diferentes aspectos de interés, complementadas con otros elementos que irán surgiendo de manera natural. Una vez concluidas estas primeras rondas de entrevistas personales con todos y cada uno de sus subordinados y colaboradores inmediatos, las reuniones por grupos son otra de las herramientas que permiten contrastar información y concretar las primeras



apreciaciones. El directivo policial debe ser consciente de que este tercer paso en la evaluación del grado de madurez puede resultar más complejo y requerir algo más de su tiempo, toda vez que para que afloren algunos de los elementos informativos que el líder necesita debe contar con un mayor nivel de confianza con, al menos una parte importante de los integrantes de su equipo directivo.

El proceso inicial de evaluación del grado de madurez de los colaboradores y subordinados inmediatos puede considerarse logrado cuando el directivo policial se encuentre en condiciones de precisar el grado de satisfacción profesional de cada uno de sus colaboradores en su puesto de trabajo, su predisposición y voluntad para asumir otras responsabilidades, ya sean estas solo distintas o superiores. Debe estar en condiciones de delimitar el grado de motivación de cada uno para alcanzar los objetivos tanto colectivos del equipo directivo, como los fijados para su propio puesto de trabajo, y también debe disponer de información sobre la capacidad de cada uno de ellos para resolver por sí mismo los problemas que vayan surgiendo en el cumplimiento de sus propios cometidos.

La conjunción de estas tres acciones debe permitir al directivo policial determinar con precisión el grado de madurez de cada uno de los integrantes de su equipo, en función del objetivo proyectado, la misión a cumplir, la función a asumir o el cometido a desempeñar, con lo cual el líder estará en las condiciones idóneas para determinar cual es el estilo de liderazgo más efectivo para cada uno de sus colaboradores en función de cual sea el objetivo, la función, la actividad, la tarea o el cometido a encomendar.

Habremos de este modo concluido el proceso inicial de evaluación del grado de madurez; y no es el proceso inicial por requerir etapas posteriores en el mismo, sino bajo el prisma de que el nivel de madurez no es un valor absoluto, ni estable en el tiempo, por lo que permanentemente el líder debe seguir afrontándolo tanto porque aparezcan necesidades de modificar la asignación de tareas o introducir otras nuevas, como por las posibles variables derivadas del momento preciso en que deberá afrontarse el desempeño de estas. Ambas circunstancias obligan al directivo que utiliza las tesis del liderazgo situacional a mantener una permanente atención sobre la evolución del nivel de madurez de sus colaboradores, especialmente cuando surjan nuevos logros o cometidos o se produzcan circunstancias modificativas en el entorno, tanto personal como profesional, en que cada uno de nuestros colaboradores de-sempeña sus cometidos.

Antes de concluir la propuesta de procedimiento que se propone para evaluar el grado de madurez, y con el simple objeto de no inducir a error o evitar que algún lector pueda encontrar divergencias con otros sistema de evaluación de la madurez profesional, señalar que algunos autores han preferido emplear otros términos al desglosar los componentes que deben evaluarse para determinar el grado de madurez laboral, hablando de “saber profesional” (madurez técnica) y el “querer profesional” (madurez psicológica), para de la conjunción de ambos componentes, concluir el nivel de madurez de cada uno de los integrantes del equipo de dirección. A nuestro juicio, no se trata más

que de una diferente presentación de los elementos que deben conocerse y evaluarse, pero a la postre esta articulación de parámetros es plenamente coincidente con la que hemos preferido presentar en este artículo.

Hecha esta aclaración, nos volvemos a situar en la posición de que conocemos el nivel de madurez de nuestros subordinados y colaboradores. A partir de ahí la teoría del liderazgo situacional nos indica con precisión cual es el estilo de liderazgo más efectivo en cada caso, así como la evolución que debemos seguir en el modo de ejercerlo conforme vayan modificándose las circunstancias.

Animamos al lector a que se decida y realice unas pruebas desde su propia posición y puesto directivo y trate de autoevaluar su propio grado de madurez y el nivel de madurez de alguno de sus colaboradores inmediatos. Si considera que él ya cuenta con la suficiente madurez profesional en el destino que ocupa, ni siquiera precisará realizar estudios complementarios sobre sus subordinados por lo que este reto no tiene que suponerle excesivos esfuerzos. Y que tras ello evalúe que estilo de liderazgo viene utilizando, inmediatamente estará en condiciones de responderse a la pregunta: ¿Es este el estilo de liderazgo que recomienda emplear la teoría del Liderazgo Situacional?. En muchos casos aparecen sorpresas y se detectan deficiencias difíciles de defender. En todo caso, recomendamos al lector que no rechace de principio ponerse en acción para evaluar el grado de madurez de sus colaboradores inmediatos, ya que tenemos la firme convicción de que todos los esfuerzos que realice en este reto les van a aportar una valiosísima información, que no solo le permitirá mejorar su estilo de liderazgo y sus potencialidades como líder; si no además, este conocimiento de la organización humana de su unidad le va a permitir hacer que sus relaciones y la comunicación con sus colaboradores inmediatos mejoren, y le permitirán detectar nuevas potencialidades entre sus subordinados y descubrir resortes para reforzar la motivación de sus colaboradores hacia los logros en su puesto de trabajo.

Con independencia de lo valioso que ya de por sí resulta para el directivo policial la información obtenida en este proceso para determinar su estilo de liderazgo, esta también resulta de gran utilidad en el ejercicio de otras funciones directivas; a título de ejemplo entre las actuaciones organizativas que el mando policial puede adoptar en base a la información adquirida en este proceso, nos permitimos recordar las siguientes acciones de mando:

- Elaborar un programa individualizado de cualificación profesional para sus colaboradores y subordinados inmediatos.
- Facilitar y promover contactos técnicos con otros órganos o personas expertos en funciones o actividades concretas dentro de la propia organización.
- Proponer el estudio de documentos de contrastada calidad elaborados en otros organismos o unidades policiales.
- Aportar esquemas o formatos de estudios y/o documentos elaborados en unidades de elevada cualificación específica.
- Proponer la dotación y/o el empleo de otros equipamientos o programas de apoyo informático que aportan mejores prestaciones.

- Etc.

### **Liderar una Unidad Operativa Superior o un Órgano de Alta Dirección en un Cuerpo Policial.**

Introducir con carácter previo el concepto y los rasgos básicos, a los efectos del presente artículo, al que aplicamos la locución “Unidad Operativa Superior” de la organización policial diciendo que es aquella desde la cual se ejercen las funciones de mando, planificación, dirección, coordinación e inspección del servicio que prestan las unidades operativas fundamentales del Cuerpo policial. Los puestos de alta dirección policial mantienen una dependencia directa de los órganos de dirección política y de estas Jefaturas dependen a su vez varias Unidades Operativas Fundamentales, tanto de ámbito territorial como funcionales, sin perjuicio de que estas últimas puedan mantener algún tipo de relación (funcional y/o técnica) de otras Jefaturas especializadas. Las Jefaturas funcionales (normalmente denominadas especialidades) solo tendrán la consideración de Unidades Operativas Superiores cuando cumplan dos requisitos; abarcar a todo el Cuerpo Policial, superar un determinado dimensionado e integrar orgánicamente Unidades Operativas Fundamentales especializadas.

Para el ejercicio de sus amplias competencias directivas, los directivos policiales al frente de las Unidades Operativas Superiores deben contar con un potente y cualificado órgano de “staff general” (llámese este: Estado Mayor, Gabinete Técnico, Secretariado General, etc.) que les presta apoyo en el ejercicio de las funciones directivas –planificación, organización, mando, coordinación y control-; igualmente, las Jefatura de la Unidades Operativas Superiores suelen disponer de órganos técnicos de apoyo, que prestan funciones de asesoramiento especializado al líder o, incluso, asumen directamente cometidos especializados, singularmente de gestión económica, administrativa, patrimonial, etc. o de tipo contable, en todo el Cuerpo policial o en el ámbito territorial de responsabilidad. A su vez, el Alto Directorio Policial precisa disponer de un pequeño staff personal para facilitar sus extensas relaciones y reforzar la eficiencia del tiempo que no suele disponer este Alto Directivo policial.

Para situar al lector, señalar que en el caso concreto de la Guardia Civil este nivel directivo quedaría reservado a la Dirección Adjunta Operativa, a las Subdirecciones Generales, a las Jefaturas de Zona pluriprovinciales o a las Agrupaciones y a las Jefaturas de Información y de Policía Judicial. Pero conviene advertir a quienes no conozcan en profundidad el citado Cuerpo policial, que estamos hablando de unidades que tienen como mínimo el ámbito de actuación de una Comunidad Autónoma y que pueden llegar a integrar más de 10.000 efectivos distribuidos en varios centenares de unidades territorialmente desplegadas.

Como quiera que las Unidades Policiales Superiores pueden presentar sustanciales diferencias entre ellas, no cabe establecer una estructura rígida de las mismas, por lo que, muy acertadamente a juicio de los autores, en la regulación interna de estas grandes unidades policiales<sup>10</sup> en el Cuerpo de la

Guardia Civil se establece su estructura orgánica a modo de marco de referencia flexible para dotar al Alto Directivo policial que las lidera suficiente libertad de acción para adecuar la articulación, dimensionado, distribución de competencias y ámbitos de relaciones a las necesidades de la situación.

A los efectos de analizar el posible estilo de liderazgo más eficaz en las Unidades Operativas Superiores, conviene resaltar los siguientes rasgos básicos de este tipo de puestos directivos en los Cuerpos policiales:

- a) Conjugan objetivos políticos con otros, estrictamente, técnico-policiales, incluyendo posibles “objetivos ocultos”.
- b) Deben asumir la dirección estratégica y la planificación a medio-largo plazo, así como atender las demandas de información política, los servicios policiales relevantes y la transmisión de novedades.
- c) Cuentan con unos órganos de staff, tanto general como especializados, suficientemente cualificados, con grandes capacidades y dotados con personal seleccionado.
- d) Su esfera de control es desmesuradamente amplia, al integrar varias Unidades Fundamentales Operativas y diversos órganos staff, lo que hace que resulten complejas las relaciones internas y limita los tiempos disponibles para fomentarlas.
- e) El amplio ámbito y la dedicación que precisan las relaciones externas, se hace más complejo dada la diversidad de los enfoques, visiones y creencias de los interlocutores del Alto Directivo policial.
- f) Las actividades de representación del Cuerpo Policial y las meramente protocolarias restan mucho tiempo a sus cometidos de dirección y gestión interna.

En el caso de las Direcciones Técnicas Superiores de los Cuerpos Policiales y las Jefaturas Superiores especializadas, los rasgos de complejidad directiva se ven suavizados e, incluso, alguno de los anteriormente recogidos puede no verse reflejado, pero la diferencia fundamental es que la esfera de control y el ámbito de relaciones pueden ser mucho más reducidos.

La complejidad de las funciones, la trascendencia de sus decisiones y el volumen de la carga de trabajo directivo y de gestión que asumen este tipo de Jefaturas en los Cuerpos policiales obligan a que sus órganos staff tengan unas elevadas capacidades y que el personal que se integra en estos goza de un elevado nivel de madurez profesional, por lo que el personal policial o facultativo que cubre este tipo de destinos debe haber sido previamente seleccionado y la asignación de estos puestos de trabajo suele ser de “libre designación” o “de confianza” del propio líder que ostenta el mando de la Unidad Operativa Superior. Estas características de sus órganos staff amplían considerablemente la capacidades directivas del titular de estas Altas jefatura policiales, pero a su vez sitúan al líder de la Unidad Operativa Superior ante el reto de tener que pilotar personalmente un “equipo de alto rendimiento directivo”<sup>11</sup>, lo cual conlleva que este mando debe reunir un amplio conjunto de cualidades personales y profesionales muy destacadas, unidas a una consolidada experiencia de liderazgo al frente de Unidades Operativas Fundamentales del propio Cuerpo Policial.

Las técnicas y habilidades que precisan las personas llamadas a liderar equipos de alto rendimiento son analizadas en los tratados sobre “coaching directivo”<sup>12</sup>. De entre estas, por considerarlas de elevado interés para los Altos Directivos policiales, se destacan las herramientas orientadas a mejorar permanente la comunicación “con” y “en” los equipos de trabajo de alto rendimiento, teniendo los siguientes objetivos operativos:

- Favorecer la iniciativa y la creatividad de los colaboradores, manteniendo una política de comunicación abierta con ellos.
- Crear un ambiente de confianza y fluidez en las comunicaciones y recibiendo el feed back.
- Fomentar la evaluación de la eficiencia, la rentabilidad y el rendimiento del equipo de trabajo.
- Adaptar su estilo de liderazgo de forma convincente en función de los distintos roles y personalidades de los colaboradores que integran el equipo.
- Transmitir con credibilidad y seguridad las decisión complejas, difíciles de entender o inesperadas a los miembros del equipo.
- Reconocer los obstáculos y las barreras en los canales de comunicación “con” o “en” el equipo de trabajo experimentado, y saber solucionar este tipo de situaciones.

En este mismo sentido la profesora Rubí<sup>13</sup> recomienda que para desarrollar un liderazgo efectivo sobre un “equipo de alto rendimiento”, el principal requisito es que su líder disponga de una completa información sobre los factores que motivan al equipo y a cada uno de los integrantes del mismo, concentrándose en el esfuerzo del alto directivo llamado a liderarlo en:

- Conocer los intereses y motivaciones de cada miembro del equipo para adecuar el trabajo a sus características y perfiles.
- Detectar el momento en el que la productividad de algún miembro comienza a decaer y cómo “reconducir” dicha situación para recuperar un nivel de alto rendimiento.
- Saber cómo compensar y equilibrar los puntos fuertes y débiles de cada integrante del equipo.
- Identificar los riesgos hacen peligrar la cohesión de un equipo ya maduro y cómo superarlos.
- Validar cómo influye la cohesión del equipo en la ejecución de las tareas.
- Aplicar las técnicas y habilidades permiten recuperar la ilusión inicial del equipo.
- Emplear el tipo de herramientas propician la automotivación de los miembros del equipo.
- Generar un clima de motivación y cooperación para extraer el máximo rendimiento del equipo.
- Identificar cuáles son las claves para mantener el “espíritu del equipo” a lo largo del tiempo a pesar de las dificultades y conflictos.

En todo caso, el mando policial que ejerce el liderazgo sobre una Unidad Operativa Superior debe mostrar plena confianza en los componentes de su

equipo y sus órganos staff, pero ello no debe ser óbice para que si detecta problemas en el funcionamiento integrado de estos, retrasos en la elaboración de los estudios o las tareas encomendadas, fallos sistemáticos en la transmisión de información o al trasladarle riesgos, oportunidades, alternativas o carencias, o bien detectar disfunciones en las relaciones con las Unidades Operativas Fundamentales o los órganos externos con los que trabaja la Jefatura de la Unidad Operativa Superior, el alto directivo policial habrá de centrar sus esfuerzos para identificar las posibles carencias de madurez en el personal de sus órganos staff, y muy especialmente para descubrir aquellos posibles “colaboradores negativos”, “directivos policiales quemados” o “personal de su equipo directivo desleal”, para adoptar cuanto antes las oportunas medidas correctoras de la situación. Asimismo, frente a su entorno externo de relaciones, el líder policial al frente de una Unidad Operativa Superior deberá tratar de identificar los rasgos básicos, objetivos e interés de sus interlocutores más influyentes, así como las personas del entorno de aquellos que mejor puedan atender la visión, objetivos e intereses del Cuerpo Policial, para poder mantener con ellos las relaciones más adecuadas a estas características, evitando generar daños para el Cuerpo policial que representa.

Con carácter general apuntar que el líder policial de una Unidad Superior Operativa debe potenciar el uso de los estilos S-4 (delegando) y, ocasionalmente, S-3 (apoyando), renunciando, salvo casos extremos o situaciones de suma complejidad y trascendencia, al uso del estilo S-1 (dirigiendo). En la toma de decisiones debe aplicar la metodología de la decisión participada<sup>14</sup>, siempre que la oportunidad y los tiempos para el proceso de toma de la decisión a adoptar por el líder policial lo permitan.

En sus relaciones con los mandos de las Unidades Operativas Fundamentales que le están subordinadas, el líder de la Unidad Operativa Superior debe aprender a valerse de los mecanismos de evaluación directiva, y de inspección técnica y auditoría, preparando las reuniones formales con aquellos, evaluando los completos registros que le facilita el sistema de ERP y bases de datos. En su programa diario de actividades el alto directivo policial debe integrar el estudio de los “cuadros de mando y control”, y análisis de los paneles de indicadores, siendo los registros formales que estos le facilitan uno de los elementos esenciales de evaluación del grado de madurez directiva de los Jefe de las Unidades Operativas Fundamentales subordinadas, y aplicando los estilos de liderazgo acordes con el resultado de este análisis. Por el contrario, el alto directivo policial debe evitar que sean la afinidad personal, la integración en lobbys o grupos internos de presión, etc., los factores que condicionen los resultados de la evaluación de la madurez profesional de los mandos subordinados, especialmente en el caso de que estos ostenten las jefaturas de las Unidades Operativas Funcionales; en este mismo sentido, el alto directivo policial debe evitar que un posicionamiento abierto ante alguno de los posibles “grupos de precisión” internos existentes en la organización policial puedan llegar a condicionar sus relaciones con los mandos que se integran dentro de la Unidad Operativa Superior que lidera.

Para todo alto directivo policial, el uso frecuente de la comunicación directa, ya sea individual o en grupo, la explotación frecuente de las metodologías de

captación de ideas y la búsqueda de soluciones para la posterior toma de decisiones (tipo método Delphi<sup>15</sup> y similares) y la evaluación objetiva y pública de los responsables de sus Unidades Operativas Fundamentales subordinadas son técnicas que vendrán a reforzar su capacidad de liderazgo; por el contrario, el empleo frecuente de los estilos S-1 y S-2 (guiando) en el ejercicio de sus potestades de mando sobre los directivos policiales que se encuentran al frente de las Unidades Operativas Fundamentales y los órganos de staff especializado deben ser evitadas por el líder de las Unidades Operativas Superiores. Ante casos de clara inmadurez profesional, “mandos quemados”, “colaboradores negativos” o mandos desleales para con él y/o la organización policial, el líder de las Unidades Operativas Superiores debe hacer uso de su autoridad y, si fuera preciso, proceder al “cese” de aquellos en su puesto directivo, aun asumiendo los costes corporativos y el desgaste personal que esta drástica medida puede inicialmente conllevar.

Unas de las principales características del líder al frente de una Unidad Operativa Superior de todo Cuerpo Policial deben ser: su capacidad de transmitir información completa y oportuna a sus colaboradores y mandos subordinados, y su correcto dimensionado de los tiempos y plazos de ejecución de las ordenes e instrucciones y la implantación efectiva de los cambios metodológicos, ya que en caso de que alguna de ambas características fallase, la capacidad de liderazgo y la propia autoridad de alto directivo policial se verían seriamente dañadas, pudiendo asentarse dentro de la Unidad Operativa Superior canales paralelos de comunicación, para la transmisión de información o para solicitar asesoramiento, que en nada facilitan el ejercicio del liderazgo del Alto directivo policial.

Dentro de los directivos y pre-directivos policiales que integran su staff general, el líder de la Unidad Superior Operativa, debe ser consecuente con la vital importancia de quienes ejerzan las funciones y cometidos de planificación (estratégica o a largo plazo) y de evaluación, auditoria e inspección de las Unidades Operativas Fundamentales, por lo que habrá de encomendar estas actividades a los mandos policiales que cuenten con un mayor nivel de madurez profesional, utilizando frente a ellos habitualmente el estilo S-4 (delegando) y evidenciando su absoluta confianza en ellos. En los Cuerpos policiales avanzados se otorga una gran importancia a estos puesto de trabajo, por lo que tienen establecida la norma de que el personal que ocupa los puestos de apoyo directivo vitales dentro de las Jefaturas de las Unidades Operativas Superiores son personalmente designados por el alto directivo cuando este es nombrado para ocupar esta Jefatura, y cesan en sus destinos cuando concluye el mandato del alto directivo policial que los designó.

La diversidad que suele presentarse en el grado de madurez de los mandos de las Unidades Operativas Fundamentales, así como las dificultades que suelen presentar tanto su sustitución, como la asignación de función alguna distinta al mando de la propia Unidad Operativa Fundamental de destino, unida a la diversidad de situaciones que pueden sucederse en las unidades policiales, obligan al líder de la Unidad Operativa Superior a estar permanentemente modificando su estilo de liderazgo, lo cual solo será posible en base a una dilatada experiencia profesional al frente de unidades policiales

y a unas adecuadas capacidades personales, tales como: autocontrol, empatía, dotes para la comunicación oral y las relaciones interpersonales, capacidad para cambiar rápidamente de un asunto a otro, confianza en sus subordinados y colaboradores, vitalidad y visión de conjunto.

Finalmente, nos permitirán quienes ocupan estos altos puestos de responsabilidad en los Cuerpos Policiales un único consejo de quienes elaboramos este apartado y contamos con una experiencia directiva muy inferior a cuales quiera de ellos. El asunto viene derivado de los acelerados cambios que se están sucediendo en las herramientas de mando y gestión en las organizaciones policiales como consecuencia de la implantación efectiva de las nuevas tecnologías de la información (TIC,s.) en las Administraciones Públicas. Cambios que, como tan acertadamente postula Albert Esplugas<sup>16</sup> desde hace años, hoy en día obligan a la mayoría de organizaciones a contar con su propia ERP (sistema de gestión integral), con unas bases de datos corporativas, con sistemas automatizados de generación de informes y, en general, disponen de sistemas que automatizan el proceso de datos estructurados, potenciando la eficacia, eficiencia, capacidades y competitividad de la organización.

Pero además, los principales Cuerpos policiales se encuentran integrados tanto en el sistema de seguridad interior de su país (seguridad pública, seguridad privada y seguridad exterior del propio país), como incluidos dentro de un sistema de seguridad mucho más amplio donde se interrelacionan con el resto de los sistemas de seguridad de los países avanzados, lo que se analiza como el macro sistema de seguridad de la “aldea global”. Ya está asumida en la dirección superior de las organizaciones policiales la premisa de que su eficacia y la calidad del servicio –entiéndase competitividad en el ámbito empresarial- esta soportada por su propio sistema transaccional de información, y viene fuertemente condicionado por la adaptación de este sistema de información a las peculiaridades de su misión y por las capacidades de su ERP, que debe poder integrar a cientos de usuarios, con muy distantes puntos de entrada y salida de datos, y capaces de gestionar unos volúmenes de información impensables hace tan solo unos años. Sin embargo, no resulta extraño descubrir que los altos directivos policiales ejercen su acción de conducción y liderazgo sobre las Unidades Operativas Superiores sin utilizar o, al menos, sin emplear en todas sus potencialidades las TIC,s. desatendiendo la realidad de que estas absorben una gran parte de las posibilidades de inversión presupuestaria del Cuerpo policial que dirigen, y además la alimentación, mantenimiento y explotación de estos sistemas de información consumen una parte sustantiva del esfuerzo del personal operativo del Cuerpo Policial.

En este sentido, se orienta el consejo que nos permitimos transmitirles a los altos directivos policiales, que sean conscientes de que a pesar de que muchas de sus decisiones son “no estandarizadas” o difícilmente “automatizables”, la eficacia en el ejercicio de sus competencias y su propia capacidad de liderazgo, están en gran medida condicionadas por sus habilidades para emplear de manera efectiva cuanto ponen a su disposición estas nuevas herramientas de información.



## **Liderar una Unidad Operativa Fundamental en un Cuerpo Policial, el caso de las Jefatura Provinciales.**

Al igual que hemos hecho en el apartado anterior, se parte de delimitar el concepto y los rasgos básicos, a los meros efectos del presente artículo, al que reservamos la locución “Unidad Operativa Fundamental” de la organización policial diciendo que es aquella que tiene encomendado llevar a cabo dentro de la respectiva demarcación territorial (normalmente una provincia), incluido el mar territorial si fuera el caso, las misiones que las distintas disposiciones encomiendan al Cuerpo Policial, especialmente por cuanto a la misión de proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades y la garantía de la seguridad ciudadana. Desde este órgano directivo y bajo la dependencia directa de una “Unidad Policial Superior”, el Directivo policial que ejerce el liderazgo en ella ejerce las funciones directivas de mando, planificación, dirección, ejecución, gestión, coordinación y control de los todos los servicios policiales que el Cuerpo Policial presta en su ámbito territorial, asimismo el Jefe de la “Unidad Policial Fundamental” debe elaborar la planificación (visión) estratégica de la unidad y formular cuantas propuestas de reorganización o revisión de normas y procedimientos estime pertinentes, e informar a la Unidad Operativa Superior de las debilidades, fortalezas, rendimientos, solicitudes o quejas del personal de su unidad, etc.

Las Unidades Operativas Fundamentales son el elemento esencial de todo el Cuerpo Policial, siendo esta Jefatura policial el primer escalón de interconexión entre la dirección técnica (cadena de mando policial) y la dirección política, toda vez que desde este puesto de dirección policial se mantienen unas permanentes relaciones con los órganos de dirección política desplegados en la demarcación, que suelen tener competencias de inspección sobre las unidades policiales, en concreto para los Cuerpos estatales, el Subdelegado del Gobierno.

De la Jefatura de una “Unidad Operativa Fundamental” dependerán, normalmente de forma directa, un variable número de “Unidades Operativas Básicas” que el propio Cuerpo Policial tenga territorialmente desplegadas dentro de su demarcación, así como varias unidades, tanto de ámbito territorial como funcionales, sin perjuicio siempre de que estas puedan mantener algún otro tipo dependencias (funcionales y/o técnicas) de otras Jefaturas centrales especializadas. Para facilitar la permanencia de la acción de conducción operativa, de la Jefatura de la Unidad Operativa Fundamental depende el Centro Operativo de Servicios o la Sala de Operaciones que facilita la continuidad de la acción directiva sobre los servicios policiales y la prestación de la debida atención permanente a los ciudadanos. Para auxiliar al Jefe de este tipo de unidades policiales en el ejercicio de sus competencias directivas, este puesto directivo dispone de diversas Jefaturas funcionales que trabajan codo a codo con él dentro de la Jefatura de la Unidad Operativa Fundamental, que normalmente agrupan sus cometidos entre Operaciones, Policía Judicial e Información, de Personal y de Recursos Materiales, e igualmente dispone de un staff general, que asume la gestión burocrático-administrativa de Unidad, y un pequeño órgano de staff personal que apoya

las amplias relaciones que se mantienen desde este órgano de dirección policial.

Una de las principales debilidades que presentan las Jefaturas de las Unidades Operativas Fundamentales viene derivada de la propia regulación de los destinos en los Cuerpos Policiales, ya que al conjugar estos destinos su ubicación en las capitales de provincia y unos horarios de trabajo burocrático-administrativos, son destinos muy deseados por los agentes policiales, lo que lleva a que para acceder a los mismos se requiera una considerable antigüedad; consecuentemente, muchos de los integrantes de los órganos staff que asumen las funciones de apoyo al líder policial que ostenta la Jefatura de las Unidades Operativas Fundamentales. Así, no es extraño que en estos órganos de vital importancia para el ejercicio de la dirección y gestión nos encontremos con personal muy veterano pero con una baja madurez profesional para el desempeño de los cometidos que le son propios a los puestos de trabajo del staff general de la Unidad Operativa Fundamental (desconocimiento de las técnicas y herramientas de trabajo, baja motivación y compromiso con los logros del Cuerpo policial, etc.); pero, además, es relativamente frecuente que en estos órganos tan próximos e importantes para el líder policial nos encontremos con “agentes negativos”, con personal profesionalmente frustrado, con agentes incapaces de aprender el uso de las nuevas herramientas y sistemas informáticos, policías con compromisos personales y/o familiares muy superiores a los profesionales, personal profesionalmente “quemado”, agentes comprometidos personalmente con personal externo al Cuerpo policial dispuestos a hacerles favores, etc. En principio, la dramática situación descrita parecería sencilla de resolver para el directivo de cualquier organización, pero en el caso de los Cuerpos policiales, se conjugan diversos factores que la pueden llegar a hacer irresoluble (estabilidad laboral como funcionarios, el hecho de que los agentes policiales tengan en propiedad su destino, la complejidad de los procedimientos para poder cesar al personal en su destino, lo nimio de la repercusión económica de las retribuciones variables, etc.), que harán que el líder policial tenga que adaptarse a las peculiares características profesionales de sus más inmediatos colaboradores, cuando la Alta Dirección del Cuerpo policial es consciente de ello y no cataloga estos puestos como de libre designación..

En el caso concreto de la Guardia Civil, el nivel de dirección operativa que describimos como Unidad Operativa Fundamental recibe la denominación de Jefatura de Comandancia y en el caso del Cuerpo nacional de Policía es la Jefatura Provincial de Policía, ambas unidades de un ámbito provincial que cuenta con un dimensionado muy variable en función de la problemática de seguridad pública de cada provincia, pudiendo oscilar desde más de tres mil guardias civiles a poco más de medio millar de efectivos. La amplitud de funciones y lo complejo de su funcionamiento interno, han llevado a la Guardia Civil a regular<sup>17</sup> con precisión las competencias de estos mandos policiales que pasan por las puramente directivas de dirigir, planificar, coordinar, impulsar, apoyar e inspeccionar el servicio y las unidades policiales, y las de gestionar, administración y control de los recursos tanto humanos, como materiales, y los créditos presupuestarios asignados, hasta ostentar la representación del Cuerpo, establecer y mantener a nivel provincial las

relaciones con otras Autoridades, Administraciones e instituciones dentro de los principios de cooperación, colaboración y coordinación, o participar en la Juntas Provinciales en materias de sus competencias, de Seguridad y en aquellas otras que se determinen, o las puramente administrativas o de carácter disciplinario.

Como apuntábamos en la introducción de este artículo y como quiera que estábamos pensando en el líder de la Unidad Operativa Fundamental ahora repetimos que, la aplicación de las tesis y herramientas de aplicación de la teoría del Liderazgo Situacional resalta la importancia que alcanza en el trabajo del directivo policial al frente de una Unidad Operativa sus capacidades para:

- a) Reforzar la motivación y las aptitudes profesionales de cada uno de sus subordinados y/o colaboradores ante los retos que se vayan estableciendo para cada uno de los integrantes de la organización, unidad o equipo de trabajo en el desempeño de sus propias funciones y cometidos.
- b) Potenciar las relaciones internas entre todos los componentes de las unidades y grupos de trabajo.
- c) Incrementar el grado de compromiso de nuestros colaboradores y subordinados inmediatos con los objetivos de la organización policial, su misión y sus funciones.

Este conjunto de elementos conforman el soporte base de una de las metodologías directivas que han alcanzado mayor éxito en las organizaciones empresariales avanzadas, sirviendo de soporte a lo que técnicamente se conoce como “empowerment”<sup>18</sup>, que con independencia de que actualmente se encuentre muy cuestionado aporta una visión y una metodología muy útiles para lograr la participación activa (pro-actividad) de los mandos intermedios de las Unidades Operativas y los propios agentes policiales, por su utilidad para incentivar el nivel de compromiso de los operarios en el proceso de mejora de los procedimientos. El líder de la Unidad Operativa Fundamental debe ser un directivo policial con suficiente experiencia profesional, especialmente al haber estado al frente de la Unidad Operativa Básica, sus principales habilidades directivas se centran en su empatía para evaluar adecuadamente el grado de madurez de sus inmediatos subordinados y colaboradores su capacidad de adaptar su estilo de liderazgo, su fuerte grado de compromiso con la visión y la misión del Cuerpo Policial y su habilidad directiva para integrar las mejores prácticas. En este sentido, resultan básicas sus capacidades directivas para aprovechar los conocimientos empíricos de los agentes operativos que prestan sus servicios en la calle, son entre otros aspectos de elevado interés para este directivo policial.

En las condiciones descritas, el ejercicio del liderazgo en estas Jefaturas presenta, al menos, cuatro ámbitos que deben analizarse separadamente, en función de ante quién nos estemos refiriendo, en concreto pueden estudiarse inicialmente separados cinco espectros de subordinados y/o colaboradores:

- Ante sus dos, tres o cuatro inmediatos colaboradores, los Jefes de Áreas funcionales dentro de la Jefatura de la Unidad Operativa Fundamental.
- Ante los mandos policiales que dependen inmediatamente del líder en la cadena de mando operativo, normalmente entre siete y nueve.
- Ante la Autoridad política provincial, ya sea esta el Subdelegado del Gobierno, nacional o autonómico, en la provincia, o el Tte. de Alcalde o Concejal de Seguridad, pero incluyendo en este grupo todas aquellas autoridades que alcancen algún tipo de competencias sobre la actividad de la Unidad Operativa (léanse: Presidente de la Audiencia Provincial, Fiscal de la Provincia y resto de Magistrados, Jueces y Fiscales, alcaldes de los núcleos poblaciones importantes, Diputados y Senadores de la provincia, Rectores de las Universidades, Presidentes de la Diputación, etc.)
- Ante el personal subordinado que desempeña funciones de apoyo a la dirección o asume actividades de gestión directamente vinculadas (bajo la responsabilidad directa) del líder de la Unidad Operativa Fundamental.
- Ante los líderes de las Unidades Operativas Básicas que integra la Unidad Operativa Fundamental.

En aras a la brevedad apuntar únicamente que el primer y el segundo bloque, de los anteriormente diferenciados, pueden ser agrupados en un único grupo a los efectos de un análisis orientado a diferenciar la metodología práctica de aplicación de las tesis de Liderazgo Situacional en el caso del líder de una Unidad Operativa Fundamental, Como quiera que se presume que todos los que ocupamos actualmente estos puestos de responsabilidad en las organizaciones policiales disponemos de la suficiente madurez profesional en el ejercicio del liderazgo en el Cuerpo policial al que pertenecemos, dejaremos que sea el propio lector quién haga el ejercicio de deducir del contenido de estos artículos las peculiaridades de estos cuatro ámbitos diferentes de sus propias relaciones directivas. En este ejercicio práctico, le proponemos que empiece por definir su propia metodología y seleccionar que procedimientos le podrían resultar más idóneos en cada uno de ellos; también deberá delimitar los riesgos, debilidades y fortalezas en cada situación y priorice en función de sus propios intereses los esfuerzos que haya de dedicar a la evaluación de la madurez de sus subordinados y/o colaboradores. Con todo, y en un abuso de confianza para con los miembros del Consejo de Redacción de estos Cuadernos al no respetar el criterio de extensión máxima de los artículos, nos permitiremos apuntarle a ese potencial líder policial, lector interesado, algunos consejos generales en los siguientes párrafos de este apartado.

En el anterior sentido apuntar que al analizar el caso del liderazgo en las Unidades Operativas Fundamentales de los Cuerpos Policiales es imprescindible que el líder policial, el mando que asume estas responsabilidades, que los “tiempos” directivos son muy distintos a los de su anterior experiencia al frente de Unidades básicas de la policía, mucho más dilatados. Ya, en este nivel jerárquico de la organización policial, sus criterios, objetivos, decisiones y procedimientos de trabajo policial requieren tiempo, cuando no la disponibilidad de unos recursos fuerza de su propio ámbito de competencias, y que pueden verse fuertemente influenciados tanto por los

mandos de las unidades subordinadas, como por los diferentes entornos externos e, incluso, internos, en los que deben llevarse a la praxis.

Cerrando este apartado indicando que el problema más grave con que se debe enfrentar el líder policial al frente de una Unidad Operativa Fundamental es saber renunciar a la dirección operativa de los servicios y a la conducción personal de los cometidos y las tareas de sus subordinados (abuso de la S-1 derivada de su experiencia profesional), para ir mentalizándose que internamente debe tender a delegar la dirección operativa, centrarse en las acciones relacionales y potenciar las relaciones externas del Cuerpo Policial que representa en el entorno geográfico de la demarcación cubierta por la unidad policial que dirige.

### **Liderar una Unidad Operativa Básica en un Cuerpo Policial, el caso de los Puestos de la Guardia Civil.**

Siguiendo la misma articulación que en los dos apartados anteriores y con esa misma finalidad, se introducen a continuación el concepto y los rasgos básicos de la Jefatura policial a la que denominamos “Unidad Operativa Básica” de la organización policial que está concebido como último escalón del despliegue de la organización policial, asumiendo la misión de garantizar la seguridad pública y la protección de la población en la demarcación que tiene asignada, para lo cual desde esta unidad policial se prestan tanto los servicios de atención inmediata y personal al ciudadano, como los típicos de seguridad ciudadana, es decir los encaminados a la prevención y los servicios de reacción ante las demandas puntuales de apoyo policial o las situaciones de emergencia, como los servicios de investigación para la averiguación y esclarecimiento de las infracciones penales. Además, estas unidades policiales resultan esenciales al permitir mantener el contacto próximo con los ciudadanos y garantizar el mantenimiento operativo del despliegue que va a permitir reaccionar con prontitud y abarcando todo el territorio en caso de resultar necesario.

Si en alguna unidad policial hemos de hablar de diversidad, tanto estructural como de dimensionado, son precisamente las Unidades Operativas Básicas de la organización policial las que presentan este rasgo de modo más pronunciado, toda vez que son las que, inexcusablemente, deben adecuar su orgánica (articulación funcional – horizontal) y dimensionado (número de efectivos) a las peculiaridades de la demarcación en la que tienen que garantizar la seguridad pública. Disponer de un completo y actualizado estudio de la demarcación policial bajo la responsabilidad de cada una de las Unidades Operativas Básicas resulta esencial y en el mismo deben, como mínimo, contemplarse los siguientes factores: ámbito de actuación, integrando tanto los factores físicos de la demarcación, como los humanos y socio-económicos; complejidad policial (riesgos propios, apoyo social, población flotante y/o de paso, etc.); demandas estables de servicio (objetivos, instalaciones de interés y/o sensibles, personas a proteger, zonas de ocio, etc.); y incidencia delictiva (cantidad y tipología de infracciones penales), conjunto de elementos que habrán de condicionar las capacidades operativas

de la Unidad Operativa Básica y las necesidades de apoyos y/o refuerzos desde otras unidades policiales

El estudio policial de la demarcación y las capacidades operativas de la Unidad Operativa Básica, habrán de ser conjugados con las demandas de servicio y las preocupaciones/riesgos de cada momento, condicionando el número y tipo de servicios que desde ésta unidad policial se prestan en cada momento. En todo caso, a los efectos del presente artículo, señalar que no resulta posible establecer un modelo único de Unidades Operativas Básicas, y que al referirnos a ellas habremos de pensar desde las más sencillas, con las que únicamente se pretende garantizar la presencia policial en un punto geográfico concreto y mantener el contacto próximo de la organización de seguridad pública con la población, hasta aquellos otras que requieren una estructura más compleja, articulando diferenciadamente las funciones policiales esenciales, pero en todo caso siempre habrán de concurrir en ellas las características orgánicas de unidad de mando y un área territorial concreta de responsabilidad, permitiendo su dimensionado que el líder policial conozca personalmente y mantenga relaciones directas con todos los componentes de la misma.

En el caso de la Guardia Civil, la Unidad Operativa Básica es el “Puesto de la Guardia Civil, al frente del cual se encuentra el primer, más conocido y tradicional directivo policial, el Comandante de Puesto de la Guardia Civil. Se recomienda al lector que no conozca en profundidad a la Benemerita que acuda a los muchos textos y referencias históricas sobre este esencial protagonista y, sin duda, el verdadero artífice del prestigio y consideración del Cuerpo ante los ciudadanos y las Autoridades, pero a los efectos de este artículo para profundizar sobre los rasgos del directivo policial que se encuentra al frente de esta Unidad Operativa Básica que acuda a la actual regulación interna del Puesto de la Guardia Civil<sup>19</sup> en la cual se especifica que en él todos los principios que “inspiran el ejercicio del mando alcanzan una especial significación, habida cuenta que el estrecho contacto entre el Jefe de la Unidad y los componentes de la misma propicia que, más que en ninguna otra, sea relevante en estas Unidades el principio “de ser el mando modelo del que obedece, debiendo ser ejemplo de disponibilidad permanente para el servicio y garantizar de modo ininterrumpido su acción”.

Al haber considerado que algunos mandos policiales al frente de las unidades operativas básicas de Cuerpos Policiales pueden no haber recibido una formación de dirección y gestión de recursos humanos (mando de personal) suficientemente profundos para un adecuado desempeño de su rol como líder de este tipo de unidades, no hemos querido concluir este apartado sin aportarle un procedimiento específico y detallado para dimensionar la madurez de los policías de la unidad bajo su responsabilidad. Así nos permitimos proponerle al Jefe de la Unidad Policial Básica, la evaluación de los policías de su plantilla siguiendo un método sencillo y animarlo en el sentido que en este sentido su logro no será excesivamente complejo, ya que se trata, esencialmente, de aplicar cualquiera de los métodos de análisis del desempeño profesional adaptados para “grupo operativo homogéneo” (con

estructura exclusivamente horizontal, de no más de 30 trabajadores en el que todos comparten objetivos, funciones y cometidos).

En este sentido, tomando la referencia del método aplicado en un reciente master sobre dirección de RR.HH.<sup>20</sup>, que por lo completo permite a los autores simplificarlo, a resultas de lo cual el Jefe de este tipo de Unidad Policial debe centrarse sobre los siguientes aspectos:

1. Conocimiento de su puesto de trabajo: a) Grado de conocimiento de las funciones, tareas y obligaciones del mismo, atendiendo a su regulación y técnicas de aplicación, y b) Grado de conocimiento de la demarcación, en sus aspectos físicos y humano. El líder superada la primera fase de evaluación de todo su personal estará en condiciones de abordar la segunda fase de evaluación (fase indefinida y permanente), que en este factor consiste esencialmente en dimensionar la información de interés policial que aporta y su capacidad para acceder a la información local que pueda resultar necesaria en la unidad.
2. Calidad: Evalúa la exactitud, la frecuencia de errores la ejecución del servicio y en la presentación de los informes, y el orden, interés y el esmero con que presta el servicio. En una segunda fase, El líder tratará de determinar el nivel de dominio, exactitud e interés en el cumplimiento de los objetivos, misiones, funciones, tareas y obligaciones, así como sus aportaciones a la mejora permanente de la calidad y los procedimientos de actuación.
3. Cantidad: Evalúa el volumen y cantidad de actuaciones policiales que realiza normalmente, que deben ser ponderadas según su nivel de dificultad o el interés de estas para la propia Unidad Policial. En una segunda fase, el líder debe empezar a evaluar la incidencia que tiene sobre él su situación personal o los factores del entorno (interno y externo) de la propia unidad policial, y su capacidad de influir en otros para que incremente su pro-actividad profesional.
4. Independencia: Grado en el que es capaz de desempeñar sus funciones y cometidos sin necesidad de apoyo y/o supervisión; así como el modo en el que admite las acciones de orientación o conducción de su actividad policial. En una segunda fase, el líder debe empezar a valorar la capacidad y motivación para actuar con un grado de autonomía superior y su predisposición/deseo de asumir mayores responsabilidades.
5. Trabajo en Equipo: Capacidad para desarrollar el trabajo con su Jefe (unidad y grupo de servicio) y con sus compañeros en el desarrollo del servicio, resaltando su espíritu de colaboración y sus actuaciones en la mediación de conflictos internos entre el personal de la Unidad. En la segunda fase, el líder empezará a evaluar sus aportaciones en los "círculos de calidad", "equipos de mejora", implicación en actividades complementarias de la unidad, etc.
6. Compromiso con la Policía: Grado de compromiso personal con los valores, la visión y la misión del Cuerpo Policial al que pertenece, en función a que sea o no capaz de anteponer sus intereses personales a los de su unidad policial. En una segunda fase, el líder debe entrar a valorar su disposición para el trabajo policial, y concretamente su actitud permanente de orientación y compromiso en la satisfacción del

ciudadano, así como su disposición física y mental para realizar el trabajo policial en la forma más eficiente.

7. Capacidad de mejorar: Nivel de interés y capacidad para aprender y mejorar en la cualificación profesional, sólo en el ámbito de las funciones que debe realizar en su actual destino. En la segunda fase, el líder policial debe entrar a dimensionar sus aportaciones en las acciones formativas de unidad, su búsqueda de referencias de mejora, su detección de las “mejores prácticas”, etc.

Como resultado de este proceso de evaluación individualizada el líder de la Unidad Operativa Básica habrá de determinar el estilo de liderazgo más efectivo frente a cada uno de ellos, pero además habrá de tener la suficiente habilidad directiva como para saber combinar a los componentes de su unidad en grupos, equipos o parejas que permitan y potencien la trasmisión de valores, la enseñanza práctica de la aplicación de las técnicas y procedimientos, y el desarrollo profesional de los agentes policiales de la unidad. Al mismo tiempo, el propio líder policial al frente de la Unidad Operativa Básica debe saber cuando y con quienes de sus subordinados debe compartir determinadas misiones, abordar algunas de las funciones de la unidad o desempeñar alguno de los cometidos o servicios. La ventaja, la única ventaja, con que cuentan estos mandos policiales es que ellos conocen personal e individualizadamente a todos sus subordinados.

El ejercicio del mando de una Unidad Operativa Básica de la Policía es una experiencia esencial en todo directivo policial que quiera llegar a convertirse en un líder policial, toda vez que el ejercicio de evaluación individualizada de la madurez de sus subordinados, la validación de su capacidad de adoptar ante cada uno de ellos el estilo de liderazgo más idóneo, unidas a la vivencia (evaluación) de los resultados alcanzados en la práctica y la verificación de la evolución del grado de madurez profesional de sus subordinados, le van a aportar un valioso bagaje profesional que en sus posteriores responsabilidades dentro de la organización policial le habrán de ser trascendentales y pueden marcar sus habilidades directivas en el futuro.

Junto a lo anterior, el hecho de que el líder de la Unidad Básica Operativa es al mismo tiempo, jefe, compañero de servicio, instructor profesional, amigo de sus subordinados y juez de sus comportamientos y grado de desempeño profesional, obligan a toda la cadena de mando a reconocerle su esfuerzo y dedicación profesional, a premiar su capacidad de liderazgo y a compensar la esencial aportación que realiza a todo el Cuerpo Policial en el cumplimiento de sus funciones, en la calidad de servicios que presta y en el reconocimiento y prestigio de todo el Cuerpo Policial en su conjunto, que ellos pueden implicarse directa y personalmente en la evaluación de los resultados inmediatos del estilo de liderazgo que utilicen en cada ocasión, que los tiempos de reacción y obtención de resultados son muy cortos y ello les permite dimensionar con toda exactitud la bondad y eficacia de su estilo de liderazgo empleado en cada caso. Junto a todo ello, el líder de la Unidad Operativa Básica dispone de tiempo para emplearlo en las relaciones personales con cada uno de sus subordinados y ello, si sabe adaptarse, multiplica las capacidades de su acción como líder ante ellos.



Con independencia de los siete factores descritos en los párrafos anteriores, en función de las peculiaridades de la unidad básica del Cuerpo Policial habrán de analizarse otros elementos complementarios, tales como: Presentación personal (Impresión causada por su aspecto) cuidado personal y en la uniformidad, forma de actuar, aspecto como agente de la autoridad, modo en que se relaciona personal y/o telefónicamente, etc. / Contactos profesionales y personales, integrando grado en que se relaciona con otras personas tanto dentro o fuera de policía / etc.

No podemos dar por cerrado este apartado sin resaltar que la alta dirección de todo Cuerpo policial debe ser muy consciente de que los líderes de las Unidades Operativas Básicas conforman no solo los pies y las manos de la organización, sino que además son los ojos, el esqueleto sobre el que se soporta y la musculatura del Cuerpo policial, de modo que si estos no son personas profesionalmente maduras, se encuentran plenamente realizadas en el ejercicio de las obligaciones y responsabilidades que conlleva dirigir este tipo de unidades policiales y se sienten permanentemente apoyadas por la cadena de mando de la organización policial, tanto la eficacia y la eficiencia del Cuerpo policial, como la calidad del servicio que se presta a la sociedad y la imagen pública de este, corren graves riesgos.

No nos permitimos cerrar el estudio del caso del liderazgo en las Unidades Operativas Básicas de los Cuerpos policiales sin hacer una glosa de reconocimiento a quienes durante toda la dilatada historia de la Guardia Civil han sabido pilotar de manera ejemplar los Puestos de la Guardia Civil. En este sentido, hemos de reconocer y ser consecuentes con ello todos los que ostentamos algún tipo de responsabilidad interna en este Cuerpo, de que: el prestigio y consideración social que goza la “Benemérita”, su garantía de continuidad histórica en el futuro y los gloriosos episodios que han protagonizado muchos guardias civiles, no son si no el fruto de muchos miles de Comandantes de Puesto de la Guardia Civil que han sabido comprometerse con su misión, implicarse en la formación en valores y técnica de su personal y dar ejemplo personal de profesionalidad, de entrega y sacrificio personal y familiar, de absoluta y permanente dedicación al servicio público que tenían asignado, y a la conservación impoluta de su honorabilidad y respeto al uniforme que tan orgullosamente han sabido vestir.

### **Ejercicio del liderazgo ante el “agente policial negativo”.**

Con mucha frecuencia cuando a un directivo policial se le pregunta: ¿Cuál es la situación en la que le resulta más complejo el ejercicio del liderazgo?, su respuesta concurre sobre el modo de ejercer el mando del personal menos comprometido con la misión y las funciones policiales de la unidad; contrasta esta respuesta con la que suelen apuntar los directivos de las otras organizaciones laborales, en las que sus directivos se quejen de las carencias de cualificación profesional de sus subordinados o de las disfunciones que pueden llegar a generar como consecuencia de una deficiente regulación interna o la no existencia de procedimientos precisos y uniformes de actuación en el desempeño de las funciones directivas dentro de la organización.

Recurrentemente, en este tipo de encuestas a los directivos policiales aparece como el aspecto mas difícil en el desempeño del rol de todo directivo policial el ejercicio del mando sobre lo que en este artículo hemos sintetizado bajo la locución, “agente policial negativo”, y cuando entramos a profundizar sobre ello, vuelven a coincidir la mayoría de los mandos policiales con una cierta experiencia profesional en la conducción de unidades operativas o, incluso, en aquellas otras de apoyo o burocrático-administrativo que integran un número considerable de agentes. Del análisis de las opiniones que han podido recopilar los autores de este artículo, las aseveraciones que mas se repiten son las siguientes:

- El ejercicio del liderazgo sobre los “agentes negativos” consume una elevada cantidad de recursos (tiempo y esfuerzo) a los mandos de las unidades policiales, siendo un objetivo de estos el dificultar la acción directiva e, incluso, saturar de trabajo los órganos de apoyo directivo.
- En ocasiones les resulta difícil mantener las buenas formas y no perder los nervios en sus relaciones personales con algunos “agentes negativos”, que presentan una actitud desafiante o, incluso, caen en la provocación.
- La forma como han de abordar el mando ante algunos “agentes negativos” llega a generar inquietud y dudas en muchos directivos policiales.
- En alguna ocasión han llegado a vivir situaciones de conflicto interno en la cadena de mando policial como consecuencia de las decisiones que han tenido que adoptarse para tratar de conducir la actuación profesional de algún “agente negativo” destinado en su unidad.
- Inhibirse y no afrontar el problema que generará la integración de uno o varios “agentes negativos” en una determinada plantilla policial, es a medio plazo la peor alternativa, ya que se ve perjudicada la motivación del resto de los componentes de la unidad, se puede llegar a dividir la plantilla y provocar un conflicto interno en la misma, y puede terminar deteriorando la autoridad del mando policial de la misma.

Indiscutiblemente, este tipo de situaciones colocan al líder policial ante uno de sus principales retos y no es fácil encontrar una solución uniforme para afrontarlo, de hecho tras la publicación de la primera parte de este artículo, la pregunta que más han repetido sus lectores ha sido: ¿Son aplicables las tesis del liderazgo situacional cuando nos encontramos ante subordinados y/o colaboradores desmotivados, que no comparten los objetivos de la organización policial a la que pertenecen, que no se sienten comprometidos con la misión policial o, incluso, cuando estos se encuentra profesionalmente frustrados?. La respuesta de los autores no puede ser otra que la afirmativa, pero requiere entrar en una cierta profundidad en su estudio para que las técnicas y los procedimientos que se propongan puedan tener alguna utilidad práctica para los potenciales mandos policiales que quieran emplearlas, por lo que antes de cerrar definitivamente este artículo hemos hecho un especial esfuerzo para analizarlo y tratar de aportar algunas ideas sobre el fenómeno de los “agentes negativos”.

Tal como exponíamos en la introducción de este artículo, la cuestión de fondo parte de que la teoría del liderazgo situacional se apoya sobre la base 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”. Pero este postulado no siempre es aplicable a todos los componentes de una plantilla policial, ya que sería presuntuoso e irreal plantear que todos los agentes de una unidad policial se encuentran personalmente comprometidos con la misión y los objetivos asignados a la unidad o que todos los agentes policiales sienten el íntimo deseo de cooperar con la organización a la que pertenecen.

En todo caso, como apuntábamos en la introducción, empezar por adelantar al lector que este es un fenómeno genérico que afecta, y se repite en todas las organizaciones en las que sus integrantes tienen “ánimo de lucro”, entendido esto como la necesidad de percepción de unos haberes que le permitan cubrir sus necesidades económicas con más o menos dignidad, y que todos los estudiosos de la psicología laboral<sup>21</sup> achacan el progresivo incremento de este negativo fenómeno en las organizaciones laborales a uno de los principales logros sociales de los países desarrollados: la estabilidad laboral, tesis plenamente desarrollada y que sostiene en muy distintos foros tanto académicos, como empresariales y sociales, el analista y conferenciante profesional Mora Santiago<sup>22</sup>.

Pocos autores entran a analizar el grave problema que suponen en la mayoría de las organizaciones los “operarios negativos”, pero más escasos son aún aquellos que se han atrevido escribir y defender públicamente sobre los nefastos resultados que produce el hecho de que las administraciones públicas parezcan tolerar con resignación la proliferación de estos en su seno. En este sentido resaltar a la profesora Maria del Pilar Biba<sup>23</sup>, quien postula que el origen de este problema se encuentra en la estructura vertical de las organizaciones, que además de favorecer el despotismo, la ineficiencia y la pérdida de oportunidades por su lentitud al reaccionar, tiene el destructivo efecto de favorecer el asentamiento, garantizar la pervivencia e, incluso, hacer progresar a los operarios negativos. Cuando describe como afectan a la organización donde se asientan este tipo de personas apuntan que no solamente generan pérdidas en la productividad y la cuenta de resultados de las empresas, si no que, además y lo que resulta aún peor, es que deterioran gravemente la convivencia laboral, la motivación, la satisfacción de los compañeros de trabajo que los sufren y representa una amenaza para el clima de trabajo. La citada profesora estudia de manera muy detallada el caso de las administraciones públicas centro americanas, donde dimensiona en un 20% la proporción de funcionarios que deben ser calificados como “funcionarios negativos”, a los que caracteriza con los siguientes rasgos: incompetentes, vagos, mala leche, trepadores, inconformistas, discutidores permanentes y que consigue sacar de quicio frecuentemente a sus compañeros de trabajo.

Es una realidad que en la España del siglo XXI, la carga vocacional de servicio público y el compromiso con el respeto a la regulación en vigor, no son el principal elemento de integración y pertenencia a la organización policial de muchos de los agentes policiales, y es igualmente cierto que algunos de los

agentes policiales que mantienen su permanencia en un Cuerpo policial se sienten frustrados o, al menos, incómodos en su seno, y si no abandonan el Cuerpo policial es por que no tienen otra alternativa que les permita disponer de unas retribuciones estables.

Desgraciadamente, la cultura organizativa de muchas organizaciones policiales españolas han incorporado el “paternalismo” como guía de comportamiento directivo frente a los agentes policiales, e incluso ello ha ido teniendo reflejo en la regulación interna, abriendo puertas que han permitido a algunos de sus “agentes negativos” aprovecharse hasta la saciedad de ello, creando unas falsas expectativas para muchos otros agentes que al ver que a ellos no se les aplica la favorable solución que otros tuvieron refuerzan, aún más, sus resortes psicológicos contra su propio Cuerpo policial. Al mismo tiempo, esta perniciosa cultura paternalista dificulta la implantación de los sistemas de evaluación del grado de desempeño individual y potencia el tratamiento “igualitario” de todos los integrantes de la organización, lo que supone una de las principales debilidades estructurales de muchos Cuerpos policiales en España.

Presentado el asunto, empezar por anunciar que no tenemos un modelo de solución genérica para afrontar este tipo de situaciones pero lo que sí intentaremos en los siguientes párrafos es aportar algunas referencias sobre este problema para el ejercicio efectivo del liderazgo y argumentos a favor de la utilidad de las tesis y las técnicas del Liderazgo Situacional en este tipo de situaciones.

Prefiero empezar por presentar una anécdota que considero pertinente a lo que ahora abordamos; me ocurrió a finales de los ochenta, con ocasión de unos seminarios sobre dirección policial organizados por la Secretaria de Estado de Seguridad y la Federación Española de Provincias y Municipios para otorgar habilitaciones a los cuadros de mando de los Cuerpos de Policía Local de ciudades de más de cincuenta mil habitantes; se impartieron seis o siete de aquellos seminarios que tenían una semana de duración y a los cuales asistían entre 30 y 40 Jefes de Cuerpos de Policía Local (algunos de ellos mantenían la denominación de Policía Municipal), y donde muchos de los asistentes eran antiguos cuadros de mando de las FAS o de la Policía Nacional. En uno de aquellos primeros cursos, uno de los asistentes planteó en una charla de Metodología del Mando al Coronel Jover<sup>24</sup> la siguiente cuestión: ¿Cómo tratar a los agentes de policía resentidos o íntimamente frustrados con su profesión?, que concretó diciendo: Los Policías que no quieren ser policías. El Coronel Jover, con más de treinta años de experiencia como mando de la Guardia Civil, que era licenciado en psicología, se había especializado en técnicas de dirección y conducción de agentes de policía, contestó tajante y así de breve: “Buena cara y Reglamento”. A mi, me impresionó lo tajante de la respuesta, todos nos quedamos muy sorprendidos, ya que él siempre defendía la necesidad de focalizar la acción directiva en las organizaciones policiales sobre las relaciones personales entre los agentes y los cuadros de mando, tras el interesante debate que dio lugar la cuestión, el Coronel, psicólogo y profesor Jover nos convenció a todos con sus argumentos en defensa de aquella respuesta, la mejor posición de liderazgo

ante estos casos de “agentes negativos” se resumía en que cualquier otra actitud directiva conlleva riesgos que ningún mando puede personalmente asumir, a pesar de que la situación que da origen a la posición de “agente policial negativo” puede ser transitoria o psicológicamente más profunda y ello haga que se prolongue en el tiempo, y que ello puede introducir ciertos matices en función del tiempo y nivel de relaciones personales que existan entre el líder y el “policía que no quiere serlo”, pero para todo responsable policial lo que debe prevalecer es la autoridad y la disciplina interna y el compromiso con el cumplimiento de la misión policial. Igualmente nos apuntó que lo que debe pretender el directivo policial en estos casos es que el “agente negativo” se termine aburriendo y que se mentalice de que con esta postura solo se perjudica asimismo, y por su parte el mando policial tiene la obligación de evitar que este tipo de posicionamientos se extiendan entre el resto de los policías de la unidad. La cuestión resultó tan interesante que la incluimos en lo restantes seminarios para Mandos de la Policía Local, en concretó los celebrados en Murcia y Zaragoza durante los años 1.989 y 1.990.

Desde el enfoque gerencial del aseguramiento de la calidad total, al abordar la necesidad de transformar los valores y actitudes de los trabajadores hacia la nueva cultura organizativa de la calidad y crear un consenso (una cultura de organización fuerte y productiva), en este sentido como ya señalaba Meek<sup>25</sup> en el año 1988, resulta imprescindible poder predecir y controlar los comportamientos de los trabajadores y crear unidad en la organización, pero en esta línea el principal problema con que se encuentran los directivos es el de aquellos “trabajadores que suman negativo”, trabajadores que habrá que identificar y separar de la empresa, si no queremos que resulte imposible implantar la filosofía de la calidad total. Años más tarde, en este mismo sentido de desarrollo, Elmes y Smith<sup>26</sup> postulan que como quiera que el operario de una organización que tiene implantado un sistema de control de calidad son los propios trabajadores quienes se auto-controlan, se auto-disciplinan y se vigilan al haberse comprometido a realizar sus tareas correctamente desde el principio, el hecho de conseguir que un grupo importante de operarios abracen esta nueva tarea de disciplina autogestionaria, son ellos mismos los que se encargan de identificar y denunciar a los “trabajadores que sumen negativo”, y que la dirección lo único que tendrá que hacer es apartarlos.

Volveré sobre el curso de “Liderazgo Ejecutivo para mandos policiales” impartido en la National Academy del F.B.I., con el que se iniciaba la primera parte de este artículo, ya que fue en este donde los autores de este artículo se sintieron atraídos por las tesis del liderazgo situacional, tesis que pasados unos años y adquirida una mayor experiencia en el ejercicio del mando de diferentes unidades policiales defienden como metodología útil en los Cuerpos de Policía. En aquél curso, el Supervisor y profesor, Mr. Robert F. McCarthy<sup>27</sup> nos presentó una situación tipo de “agente negativo”, aunque realmente se presentaba el prototipo encubierto en una denuncia de persecución laboral por parte de uno de sus mandos y a la apertura de una investigación sobre su comportamiento por la División de Derechos Civiles” (Departamento de Asuntos Internos que apoya a las Policías Estatales norteamericanas ante posibles abusos policiales o ante la sospecha de corrupción en las

Instituciones Públicas). Tras presentar el caso y que cada uno de los once alumnos del curso nos posicionáramos sobre cual era el estilo de liderazgo más adecuado ante aquella situación, se abrió un intenso debate en el cual solo uno de los participantes fue capaz de descubrir que nos encontrábamos ante un caso de “agente policial negativo”, Mr. McCarthy le dio la razón y focalizamos nuestro debate sobre nuestras propias vivencias profesionales, valorando las ventajas e inconvenientes de cada una de las posibles actitudes/estilos directivos.

En las notas de aquella sesión que conservo, el estilo de liderazgo más eficiente ante los agentes “no comprometidos”, “absolutamente desmotivados”, “profesionalmente frustrados”, ... se resalta que no puede ser otro sino que el directivo policial se presente abiertamente enfrentado a ellos, tanto en el plano moral, como en el profesional, y que la única actuación directiva admisible esté orientada en un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo, debiendo limitarse el Jefe de la unidad policial a fijar al “agente negativo” unos cometidos y tareas asequibles y que sean fácil y objetivamente verificables en muy corto plazo. Nuestro profesor estaba describiendo claramente un S-1 (dirigiendo/diciendo), al cual además le introducía rasgos de marcado autoritarismo y acción controladora, exclusivamente orientada a las tareas y sometida a la supervisión permanente de las tareas desempeñadas.

Sin perjuicio de aquellas notas, que ahora los autores llegan a comprender en toda su extensión y alcance, lo realmente importante y donde hemos de centrarnos los mandos policiales en estos casos, integración de personal negativo en la unidad o equipo de trabajo, es conseguir que resulte evidente ante todo el personal de la unidad o grupo que somos plenamente conscientes de su posición profesional ante el objetivo o la tarea a desempeñar. Si el “agente negativo” tratase de mantener oculta su falta de compromiso profesional, los mandos policiales tendremos que evidenciar que nosotros lo sabemos e incluso transmitir que respetamos su posición, pero que en ningún caso compartimos su posicionamiento y/o frustración profesional. Consideramos pertinente, que en nuestras actuaciones directivas para con ellos, se plasme que no estamos dispuestos a tolerar que puedan suponer una merma del rendimiento y la calidad del servicio de su unidad de destino presta a la sociedad y al ciudadano, o en su caso perjudique los apoyos a otras unidades policiales.

Ante los casos de “agentes negativos” es preferible que las comunicaciones se realicen por escrito, en la certeza de que trataran de presentar interpretaciones deformadas y malintencionadas de todas las relaciones personales que los mandos mantengan con ellos, por lo que en su caso es conveniente mantenerlas en presencia de terceros que puedan venir a desvirtuar sus posibles acusaciones. Defendemos que resulta de vital importancia evitar que los “agentes negativos” puedan transmitir al resto del personal de la unidad policial que su escaso nivel de desempeño profesional no les supone personalmente efecto negativo alguno y, sobre todo, evitar que puedan llevar a la idea del equipo directivo de la unidad policial la percepción de que tienen intimidados a Jefes de la misma o a los integrantes de la

unidades de destino del “agente negativo” la sensación de que los cuadros de mando de la organización policial no son capaces de adoptar medida alguna que puedan perjudicar su privilegiada posición.

Terminaremos este apartado planteando al lector dos casos particulares y, singularmente, delicados de “policías que restan valor” a la unidad de destino y al Cuerpo Policial al que pertenecen, son los de el agente negativo que encubre su falta de profesionalidad integrándose en una organización sindical, donde se presenta como “luchador comprometido y defensor de los derechos de sus compañeros”, cuando realmente lo que realmente pretende es protegerse y evitar que puedan exigírsele responsabilidades por su comportamiento profesional o, incluso, personal. El segundo caso, que dejamos a la reflexión personal de cada lector, es qué hacer cuando el “no comprometido”, el “desmotivado”, “el profesionalmente frustrado”, etc. es uno de nuestros superiores en la jerarquía de la organización policial. Para poder analizar con un cierto rigor ambos fenómenos que se repiten con excesiva frecuencia en las organizaciones públicas recomendamos dos lecturas que permiten entender los ¿Por qué? y los ¿Cómos? de ellas, en concreto son las obras ya clásicas, para la primera situación: “De eso no se habla: Organización y lucha en el lugar de trabajo<sup>28</sup>”, y ante la segunda: “El Principio de Peter<sup>29</sup>”.

### **Conclusiones y consejos al adoptar como herramienta de mando el liderazgo situacional en una organización policial.**

La decisión de un directivo policial de emplear las tesis del liderazgo situacional en la unidad u organismo policial<sup>30</sup> donde desempeña sus cometidos debe adoptarse una vez que el propio directivo policial esté seguro de conocer la teoría del liderazgo situacional y ser capaz de diferenciar y emplear los cuatro diferentes modos de ejercer su autoridad e influencia sobre las personas con las que mantiene relaciones profesionales. A partir de ese momento, los esfuerzos del directivo policial deben centrarse en:

- a) Conocer en profundidad el nivel de madurez profesional que cada uno de sus subordinados y colaboradores inmediatos ha alcanzado en relación a las diferentes funciones y actividades que desarrollan o tienen que desarrollar.
- b) Detectar posibles conflictos que puedan presentarse entre los objetivos e intereses personales de algunos de sus subordinados, y colaboradores y/o autoridades con las que ha de trabajar y los propios objetivos de la organización y/o la unidad policial, para establecer estrategias que permitan atenuar el conflicto.
- c) Elaborar un programa de desarrollo profesional, tanto en cualificación técnico-profesional como de refuerzo de la motivación, orientado a aquellos subordinados inmediatos que presenten un menor grado de madurez.
- d) Establecer un mecanismo de seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados tras la implantación del nuevo sistema de mando.

Los estilos de liderazgo serán eficientemente aplicados por el mando policial, basándose en una amplia variedad de factores, pero el componente sustantivo y la aportación esencial del modelo liderazgo situacional que se propone estriba en sistematizar el conjunto de elementos para seleccionar qué estilo debe emplear en cada situación y ante cada uno de sus subordinados y/o colaboradores, en base a un único parámetro: El nivel de madurez para ese cometido de la persona a la que vayamos a encomendárselo. Así, el mando policial puede centrar su atención sobre el nivel de madurez del subordinado o el grupo para la tarea concreta que ha de desarrollarse en la situación específica en la que habrá de llevarse a cabo, de manera que una vez valorado ese nivel de madurez el estilo directivo más eficaz aparece unívocamente determinado, con absoluta independencia de que la tarea a encomendar sea una misión, función, actividad o cometido.

En todo caso, lo que va a resultar esencial es determinar, con la mayor precisión posible, el nivel de desarrollo profesional de quienes conforman la unidad, para lo cual habremos de empezar por nuestros más directos colaboradores y los responsables de las unidades u órganos que directamente dependen de nosotros, ya que ello nos vendrá a determinar el estilo de liderazgo más idóneo con cada uno de estos. Para ello, nos permitimos recomendar, como medida inicial, realizar un buen diagnóstico sobre los puestos clave y los colaboradores más próximos siguiendo a la hora de priorizar por donde deberíamos empezar, los siguientes pasos:

- 1º- Relaciona a tus colaboradores y subordinados directos, e identifica sus funciones y cometidos básicos (evita incluir más de una decena de personas).
- 2º- Ordena la anterior lista siguiendo el criterio del peso específico que cada uno de ellos tiene para la eficacia y calidad del servicio global de la unidad que diriges.
- 3º- Retoma la lista inicial y asigna a cada uno el tiempo que sueles emplear en despachar los asuntos de trabajo con él, elimina los tiempos que empleas en reforzar las relaciones humanas y trata de dejar exclusivamente el dedicado a los objetivos y tareas profesionales.
- 4º- Contrasta el orden que ocupa cada cual en ambas listas y trata de unificarlas, hasta estar seguro de que esa es la prioridad real que debe tener cada cual.
- 5º- Selecciona los tres primeros de la lista y olvídate inicialmente del resto, a partir de ahora solo trabajaremos con esos tres nombres y puestos de trabajo. Identifica las funciones y actividades concretas que desarrolla o debería desarrollar cada uno de esos colaboradores/subordinados (descripción del puesto de trabajo).
- 6º- Determina las habilidades y conocimientos necesarios para realizar adecuadamente las tareas que cada puesto de trabajo requiera (perfil del puesto de trabajo).
- 7º- Evalúa el nivel de competencia profesional de cada uno de esos tres colaboradores inmediatos respecto a las habilidades y conocimientos que requiere el puesto que ocupan.
- 8º- Evalúa los grados y niveles de motivación, de compromiso con la organización y para con las funciones asignadas, de autoconfianza para



desarrollar los objetivos, misiones y cometidos que tiene que desempeñar, y determina los apoyos que precisa para cumplir las tareas que le asignas o tendrías que asignar. Si lo estimas necesario, incluye y diferencia las condiciones ambientales en que hayan de desempeñar sus cometidos.

- 9º- Diagnostica ahora el nivel de desarrollo en función del nivel de competencia y dedicación de estos tres colaboradores inmediatos, analiza el estilo de liderazgo que sueles emplear con cada uno de ellos y decide cual es el estilo de liderazgo más adecuado para cada uno de ellos. Si fuera preciso haz las diferencias que estimes convenientes en función de la actividad a desarrollar y del ambiente en que esta habrá de desenvolverse.

Tomando como base un buen diagnóstico, va a ser su empatía, flexibilidad y capacidad de adaptación lo fundamental para que pueda aplicar adecuadamente los tipos de comportamiento directivo –tareas o relaciones-, con mayor o menor intensidad, en la puesta en práctica del estilo de liderazgo idóneo en cada uno de tus subordinados en cada situación concreta. Pon en práctica la teoría del Liderazgo Situacional, y trata de emplear adecuadamente las técnicas y herramientas de apoyo en su aplicación, y cuando hayan pasado unas semanas evalúa los resultados alcanzados y aborda separadamente primero y después con esos tres colaboradores los resultados de la experiencia, si todos estuvierais satisfechos con los resultados, oriéntalos para que ellos también apliquen esta teoría. Si todo hubiera ido adecuadamente, ya estás en condiciones de ir ampliando la lista de los subordinados y colaboradores directos a los que vas a aplicar tu nuevo modelo de liderazgo, pero hasta que no sientas que de modo natural y sin mayores esfuerzos evalúas el grado de madurez y adaptas tu estilo sin esfuerzo alguno al resultado de tu valoración, no trates de extender a todos tus nuevas capacidades como líder policial.

A partir de ese momento, habrás de tener muy presente que las situaciones en que debe desarrollarse el trabajo policial son muy dinámicas y cambiantes, consecuentemente el directivo policial debe estar atento a esos cambios y a las variaciones en la madurez de sus subordinados con arreglo a los cambios del entorno donde debe desarrollarse ese trabajo, a fin de ajustar su estilo de mando en consonancia con cada nueva situación. En este sentido, la cualidad principal de un líder policial es la capacidad de percibir esos cambios y su flexibilidad para ajustar el estilo de mando a las exigencias de la situación. El buen mando policial, el líder policial, debe tener la cualidad de analizar y valorar adecuadamente la situación para aplicar en ese entorno concreto el estilo de mando que la experiencia demuestra es el más eficaz.

Aunque nada puede entenderse de modo inflexible en el ejercicio del mando, debes tener en cuenta que como regla general, los tratadistas sobre liderazgo situacional apuntan que al comienzo de la implantación de esta metodología en una unidad, el jefe debe adoptar un estilo sobre la base del control (S-1) para ir progresivamente reduciendo la cantidad de esfuerzo que dedica a la conducción y desarrollo de las actividades y aumentando la proporción de esfuerzo sobre las acciones directivas de apoyo y relación personal con sus

colaboradores y subordinados (S-2), de modo que, sin que se produzca una transición brusca, ir centrándose en potenciar los lazos humanos dentro del grupo que lidera (S-3), hasta conseguir finalmente que sus colaboradores hayan elevado suficientemente su nivel de implicación en el logro de los objetivos, y estén dispuestos y capacitados para asumir por sí mismos los procesos de toma de decisiones, de fijación de objetivos, de planeamiento de las actividades a desarrollar y de mejora permanente de los procedimientos de actuación, al tiempo que el grupo, “jefe y subordinados/colaboradores” haya alcanzado un adecuado nivel de integración y experiencia, que el directivo pueda delegar la mayor parte de sus responsabilidades internas en ellos, para centrarse sobre las estrategias y las relaciones, internas y externas, de la unidad (S-4). Llegado ese momento, cabe decir que el liderazgo sobre el grupo y la propia unidad se han consolidado.

En resumen, la estrategia que debe seguir todo mando policial que desee ejercer el liderazgo es transmitir al grupo -autoridades, colaboradores y subordinados- su firme voluntad de que todos ganen con la mejora del funcionamiento de la unidad que dirige, pero que la mejoría individual no puede comprometer el cumplimiento de la misión y logro de los objetivos de la unidad a la que pertenecen. En ese camino, el directivo policial debe ser capaz de entender que todos tienen sus propias limitaciones profesionales y aspiraciones personales, para partir de la base de que igualmente todos tienen aspiraciones de desarrollo personal y profesional, y del conocimiento de todo ello el mando policial debe saber adaptar, e individualizar, el modo en que ejerce la dirección sobre cada uno, manteniendo como objetivo permanente que el estilo de liderazgo empleado en cada ocasión transmita la idea que mejorando su rendimiento pueden ver cumplidas sus propias aspiraciones, lo que sin duda conduce a una mejora permanente de la organización y de la calidad del servicio que se presta.

Resulta singularmente importante que el directivo policial llegue a conocer las limitaciones profesionales y los resortes de motivación de quienes ocupan los puestos más próximos a él en la organización u ostentan responsabilidades sobre grupos dentro de la unidad, por lo que sus esfuerzos deben centrarse inicialmente sobre ellos, para ir extendiéndose progresivamente hasta el conjunto de la unidad. Tampoco puede obviar el directivo policial que alguno de sus “colaboradores” puede tener intereses ocultos que puedan venir a condicionar su comportamiento y tratar de causar deterioros en la organización, en estos casos ha de ser su propia habilidad y experiencia directiva la que le permita detectarlos e identificar sus objetivos ocultos, para tras ello poder adaptar su comportamiento directivo frente a estos.

Con independencia de lo anterior, es de un notable interés para aquellos mandos policiales que tengan la intención de aprovechar la metodología del Liderazgo Situacional, conocer cuales son sus capacidades naturales de liderazgo, sus tendencias personales en la forma de ejercer la autoridad y asumir las responsabilidades, y reevaluar el modo en que con anterioridad resolvió los problemas de mando frente a sus subordinados y colaboradores. En este sentido nos permitimos recomendar que utilice alguno de los

cuestionarios de auto evaluación de “estilo directivo” disponibles, y más concretamente el que los propios autores<sup>31</sup>

Antes de presentar unos cuantos consejos finales, señalar al concluir este artículo que todo mando policial debe centrarse en potenciar la madurez de sus subordinados/colaboradores inmediatos, en la certeza de que los avances que consiga en este sentido son elementos multiplicadores de la eficiencia, eficacia y calidad de la unidad que lidera. Para ello, sus esfuerzos habrán de dirigirse a crear el ambiente propicio para que sean los propios subordinados quienes se conciencien de las ventajas personales de mejorar.

En este sentido apuntar que el compromiso de mejora personal del nivel de madurez viene íntimamente vinculado con el modo en que se gestionan los conocimientos dentro de la organización policial, y al igual que sostienen diversos estudiosos de ciencia directiva<sup>32</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 y de los conocimientos, ello les motiva para intentar mantenerse continuamente actualizados en sus conocimientos y en su traspaso; la ventaja esencial de que sean los propios subordinados quienes gestionen la formación y las mejoras estriba en que son las mismas personas las encargadas de reunir esos conocimientos y de aplicarlos, debiendo el directivo policial luchar contra la tendencia que tienen los “mejores” policías de cada unidad en acaparar conocimientos y resistirse a traspasarlos, bien para resultar imprescindibles o para destacar profesionalmente dentro de su Unidad al ser los únicos que saben resolver bien determinadas cuestiones. Si bien es cierto que esa resistencia a transferir conocimientos y experiencias profesionales existe, también es cierto que ello se produce de forma inconsciente, dado que muchos de nuestros subordinados desconocen la importancia del traspaso de esos conocimientos o, simplemente, por la falta de tiempo o procedimientos para que este tipo de transferencias de experiencias se produzca.

Terminaremos con unos cuantos consejos finales que tras concluir estos dos artículos nos han parecido que no estaban suficientemente resaltados en su desarrollo, pero que pueden resultar de interés para los potenciales lectores de los mismos:

- Los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente bien para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades, siempre cambiantes, de sus colaboradores exigen en cada momento. El líder debe recordar que sus colaboradores, como individuos y como grupo, desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos...); puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus hombres, porque cada uno de ellos han alcanzado un diferente nivel de madurez profesional.
- El líder policial es aquél capaz de promover la participación activa de todos en el logro de los objetivos de su unidad; aquél que con una política manifiesta de puertas abiertas, dando a cada uno de sus subordinados el ámbito de libertad de acción, las facultades, los

instrumentos, los procedimientos y los conocimientos que precisan para ejecutar bien su trabajo y sentirse realizados con él; pero, el líder policial también tiene que saber adaptarse a las limitaciones profesionales o personales de sus colaboradores. Esta necesidad de adaptación obliga permanentemente al líder policial a estar valorando la asignación de cometidos y adoptando distintos estilos de liderazgo en función de la madurez que cada uno de sus subordinados haya alcanzado para el desempeño de la misión, función, actividad o cometido concreto a desarrollar.

- El mando policial ve facilitado, en gran medida, el logro del reto directivo por excelencia: convertirse en un verdadero líder en su unidad, y se siente seguro de que el modo concreto en el que va a ejercer su autoridad formal y la vía más eficiente para alcanzar el objetivo propuesto es adoptar uno u otro de los estilos de liderazgo, ya que solo habrá de centrarse en establecer el nivel de madurez de quien haya de desarrollar la tarea. Al mismo tiempo, la virtud directiva de quien ostenta la autoridad sobre el grupo policial se encuentra esencialmente en saber percibir el grado de madurez de este para esa tarea y adecuar su modo de ejercer el mando a ello.
- El mando policial debe ir reconociendo (premiando) los primeros avances en el grado de madurez del personal a sus órdenes, en el convencimiento de que a medida que recorre la dirección deseada y cada uno de sus colaboradores/subordinados alcanza un nivel la madurez moderada, ya son capaces de proporcionar su propia dirección y ven en ello satisfechas sus propias necesidades interpersonales y emocionales. En todo caso, en la primera etapa de este proceso los colaboradores/subordinados deben sentir el refuerzo positivo del líder policial cuando tienen algún éxito, siendo suficiente el hecho de ya no sentirse vigilados e ir comprobando que su Jefe les deja un mayor grado de autonomía en el desempeño de sus cometidos y va delegando en ellos tareas de una importancia superior.
- Cuando los colaboradores/subordinados se comportan con menos madurez que la habitual, el líder debe reajustar su conducta volviendo atrás sobre la curva de los estilos de liderazgo hasta que ese colaborador/subordinado recobre su nivel anterior de madurez profesional, si bien cualquier cambio de estilo de liderazgo deben ser gradual y sí las circunstancias lo permiten ser objeto de tratamiento personal entre el líder y su colaborador.

Esperamos que con estas lecturas los mandos policiales para los que se redactaron hayan visto facilitado el logro del reto directivo por excelencia, convertirse de Jefe formal de su unidad en el verdadero Líder en su unidad, y que alguna de las ideas le hayan permitido sentirse más seguro de cual es el modo concreto en el que va a ejercer su autoridad formal y la vía mas eficiente para alcanzar el objetivo propuesto es adoptar uno u otro de los estilos de liderazgo, ya que solo habrá de centrarse en establecer el nivel de madurez de quien haya de desarrollar la tarea. Teniendo muy presente que la virtud directiva por excelencia de quien ostenta la autoridad sobre el grupo policial, no es otra si no saber evaluar el grado de madurez de este para esa tarea y tener la suficiente sensibilidad como para percibir los cambios que puedan

sucederse en el nivel de madurez de sus colaboradores, para adecuar su modo/estilo de ejercer el mando a todo ello.

## Bibliografía y documentación.—

---

<sup>1</sup> Lahera Sánchez, Arturo, profesor del Departamento de Sociología III de la Universidad Complutense de Madrid, extraído del estudio “La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo”, publicado en la Revista española de investigaciones sociológicas, Nº 106, 2004, pags. 63-102.

<sup>2</sup> Blanchard, K.; Carlos, J., y Randolph, A., en su libro “Empowerment takes more than a minute”, editado por Berret-Koelher Publishers (San Francisco, EEUU), en 1996.

<sup>3</sup> Apuntes del Área de Conocimiento “Técnicas de Dirección Policial”, asignatura “Métodos de Trabajo Directivo” que impartida en la Academia de Oficiales de la Guardia Civil, Sección de Aranjuez, documento de referencia apuntes del profesor Capitán José Ignacio Criado García-Legaz para el quinto curso, periodo académico 1.990-91, y el CACES, 1.991.

<sup>4</sup> M-0-8-1, Manual sobre “Técnicas Avanzadas de Ayuda al Mando”, editado por el Estado Mayor del Ejército en su primera versión oficial de fecha 27 de septiembre de 1985, en el que se dedica el Capítulo 10 sobre “Aplicaciones militares en el área administrativa”, todo el apartado 10.6 a regular el método de “Estructuración de los Puestos de Trabajo”.

<sup>5</sup> Reglamento del Ejército de Tierra norteamericano –USA Army- número/referencia de catálogo 350, de título: “Army Training and Leader Development” (en traducción libre de los autores: Manual sobre la Formación y el Desarrollo del Liderazgo para los cuadros de mando del Ejército), en su última versión actualizada disponible de fecha 3 de agosto de 2007, Washington DC (USA).

<sup>6</sup> Almunia Amann, Joaquín, que curso estudios de derecho y de ciencias económicas en la Universidad Comercial de Deusto, completando sus estudios de postgrado en la Escuela Práctica de Estudios Superiores en París y el programa de “Senior managers in Government” en la Escuela de Gobierno Kennedy en la Universidad Harvard, cuando era Ministro para las Administraciones Públicas, en el prólogo del libro “Reflexiones para la modernización de la Administración del Estado”, editado por el INAP en 1990.

<sup>7</sup> Gallego Calderón, Raquel; profesora de Ciencia Política en la Universitat Autònoma de Barcelona, en su ponencia “La política de gestión pública en España, 1982-1996: emprendedores políticos y ventanas de (in) oportunidad”, presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, celebrado del 8 al 11 de octubre de 2002.

<sup>8</sup> Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la Reforma de la Función Pública. A título de ejemplo véase su artículo 15, en el que se regulan las relaciones de puestos de trabajo de la Administración del Estado como el instrumento técnico a través del cual se realiza la ordenación del personal, de acuerdo con las necesidades de los servicios y se precisan los requisitos para el desempeño de cada puesto.

<sup>9</sup> Ballesteros Calderón, Daniel. Doctor en Economía especializado en Administración y Dirección de las organizaciones públicas, en la ponencia “Gestión por competencias en el sector público: ¿Como levantar un perfil?”, publicada en septiembre de 2007.

<sup>10</sup> Orden General número 23, dada en Madrid el día 11 de septiembre de 1998 (BOC núm. 26, de 21 de septiembre), con las modificaciones introducidas por la O.G. número 1, de 3 de enero de 2005, (BOC número 2, de 10 de enero), por la que reorganizan las Jefaturas de Zona.

---

<sup>11</sup> Pablo Cardona, Profesor de la Universidad de Navarra y actual Director Académico y profesor del departamento de dirección de personas en las organizaciones del IESE, en su libro de título “creciendo como líder”, editorial EUNSA, publicado en marzo de 2009.

<sup>12</sup> “Coaching Directivo, para el desarrollo profesional de personas y equipos”, de los profesores Bénédicte Gautier y Marie - Odile Vervisch, libro publicado por la editorial Obertón en 1997.

<sup>13</sup> Anna Rubi, es Doctorada en Psicología, Master en Dirección de Formación, Master de Gestión del Capital Intelectual (ESADE), en su ponencia “Programa de mejora continuada de Equipos de Alto Rendimiento”, de la Universidad Politécnica, Barcelona, 2007.

<sup>14</sup> Apuntes del Área de Conocimiento “Técnicas de Dirección Policial”, guión para los Caballeros Alferecés Cadetes de la Guardia Civil de la asignatura Técnicas de Dirección; Funciones Directiva, al establecer las pautas y abordar “La decisión participada en las Jefaturas policiales”, del Capitán de la Guardia Civil José Ignacio Criado García-Legaz en la, entonces, Academia Especial de la Guardia Civil, Aranjuez, cursos 89-90 y 90-91.

<sup>15</sup> Véase la metodología de aplicación revisada de este método de toma de decisiones basado en las aportaciones de diversos expertos de la organización, propuestos por R. Soto C. que aparece publicado en el Boletín CIIAAS (Centro de Integración para la Industria Automotriz y Aeronáutica de Sonora, A. C.) Número 24, de 9 de junio de 2008.

<sup>16</sup> Esplugas, Albert, Director del Centro de Innovación en Productividad a Empresa, en la documentación del curso de mejora de la dirección empresarial titulado: “Las Tecnologías de la Información para la mejora de la productividad”, mayo de 2007, Manresa (Barcelona).

<sup>17</sup> Orden General número núm. 19, dada en Madrid el día 22 de diciembre de 2000 (BOC núm. 36, de 30 de diciembre), que modifica sustancialmente a una OG anterior de 20 de noviembre de 1997, y que a su vez a sufrido pequeñas modificaciones con la Orden General núm. 7, de 20 de septiembre de 2004.

<sup>18</sup> Blanchard, K.; Carlos, J., y Randolph, A., en su libro “Empowerment takes more than a minute”, editado por Berret-Koelher Publishers (San Francisco, EEUU), en 1996.

<sup>19</sup> Criterios básicos sobre organización y estructura de los Puestos, regulados mediante la Orden General núm. 22, dada en Madrid a 11 de septiembre de 1.998 (BOC núm. 26, de 21 de septiembre)

<sup>20</sup> Programa de calificaciones y evaluación de desempeño, de la asignatura “Administración. RRHH”. Extraído del master “Executive Master en Dirección de Recursos Humanos”, impartido por IE Business School, Madrid, 2005.

<sup>21</sup> Strauss, G., y Rosenstein, E., en su trabajo titulado: «Workers participation: a critical view», publicado en 1.970 en el volumen 9, páginas de la 197 a la 214, de la compilación “Industrial Relations”.

<sup>22</sup> Mora Santiago, Leonardo, el consultor-conferenciante colombiano de gran prestigio en las organizaciones empresariales de Centro América, especializado en Desarrollo Empresarial y Humano, en su exposición “La otra cara de la estabilidad laboral”, año 2007.

<sup>23</sup> María del Pilar Biba, licenciada en Psicología Clínica y profesora de la Universidad Francisco Marroquín de Guatemala, en su monografía de título: “Pretextos y más pretextos”, junio de 2004, Guatemala D.C.

<sup>24</sup> González Jover, Manuel, Coronel de la Guardia Civil, impulsor durante más de quince años de la creación del Servicio de Psicología de la Guardia Civil y primer Jefe del mismo,

---

en el primer Seminario de formación directiva para Mandos de la Policía Local organizados conjuntamente por la Secretaria de estado para la Seguridad y la Federación de Provincias y Municipios, impartidas en Málaga en marzo de 1.989.

<sup>25</sup> MEEK, V. L. (1988): «Organizational culture. Origins and weaknesses», *Organization Studies*, vol. 9, n.º 4.

<sup>26</sup> ELMES, M., y SMITH, C. (2001): «Moved by the Spirit: Contextualizing workplace empowerment in American spiritual ideals», *Journal of Applied Behavioural Sciences*, vol. 17, n.º 1.

<sup>27</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>28</sup> Cifarelli, Viviana, actualmente Codirectora de TEL, está considerada desde la década de los noventa una de las mayores expertas en movimiento sindical y actuaciones de presión sobre la dirección de las organizaciones laborales, tanto públicas como privadas. Su libro «De eso no se habla», publicado por Cuadernos del TEL en Argentina en septiembre de 2002, establece las bases teóricas y las herramientas prácticas sobre la organización y lucha en los centros de trabajo.

<sup>29</sup> Dr. Laurence J, Peter y Raymond Hull, en su obra «El Principio de Peter», publicado por la editorial Plaza y Janes Editores, en octubre de 1992.

<sup>30</sup> Guión de apoyo de la asignatura «Executive Leadership», en la que se presenta la teoría del liderazgo situacional como la herramienta básica para el ejercicio del mando en las organizaciones policiales, 163ª Curso de la Academia del F.B.I. de Quantico, Va., EEUU, año 1990.

<sup>31</sup> Criado García-Legaz, José Ignacio, «Cuestionarios de auto evaluación del estilo de liderazgo» elaborados específicamente en las prácticas de Liderazgo Situacional y utilizados en el Curso de Comandantes de la Guardia Civil, año 1.991, Academia Especial del Cuerpo, Aranjuez (Madrid).

<sup>32</sup> Karl-Erik Sveiby, en su título: Gestión del conocimiento, *Training & Development Digest*. 2.000.