

## LA GESTIÓN DEL COMPROMISO EMOCIONAL

---

Ramón Rizo Gómez. Cabo 1º G. Civil. Licenciado en Psicología. Servicio Psicología VI Zona (Valencia)

Goleman (1998:81) afirma que: “*La noción de que existe un pensamiento puro, es decir, una racionalidad ajena a los sentimientos, no es más que una ficción, una ilusión basada en nuestra falta de atención hacia los sutiles estados de ánimo que nos acompañan a lo largo de toda la jornada*”. Esta imbricación entre razón y emoción que acompaña a la aparición de la inteligencia humana se construye sobre un cerebro animal, poseedor ya de la capacidad de sentir emociones, y es sin duda el elemento clave que sirve para explicar como se gesta el compromiso emocional.

Milan Kundera en su libro *El Arte de la Novela* dice: “*La novela no examina la realidad, sino la existencia. Y la existencia no es lo que ha ocurrido, la existencia es el campo de las posibilidades humanas, todo lo que el hombre puede llegar a ser, todo aquello de que es capaz*”. En el presente artículo, utilizaré la novela y otras manifestaciones artísticas, que recrean en la ficción el devenir humano, mostrando la forma en que las pasiones facilitan o interfieren la conducta.

Así, a modo de ejemplo en la novela *Salvar al Soldado Ryan* (Collins, 1998), encontramos un excelente ejemplo de manejo de las emociones humanas y del compromiso emocional con sus hombres en la forma con la que el Capitán Miller maneja el conflicto que surge tras el apresamiento del prisionero alemán y la disputa entre los que desean ejecutarlo y el que desea salvarlo. Miller consigue restablecer el compromiso de sus soldados con él mismo y con la misión utilizando a su condición de seres humanos movidos por emociones.

### **El compromiso emocional.**

¿Qué es el compromiso emocional? ¿Porqué hablar de compromiso emocional?.

Compromiso emocional podría constituir una expresión que sirviese para definir lo que diversos autores han señalado al referirse al sentimiento que tiene el individuo en cuanto a las metas y objetivos del grupo en el que está inscrito, Goleman (1998) lo define cómo: la capacidad de asumir la visión y los objetivos de la organización o el grupo, añadiendo que quienes llegan a

ese compromiso emocional, no sólo realizan esfuerzos en nombre de ella, sino que también están dispuestos a realizar sacrificios personales si es necesario. Es esa misma identificación del sujeto con su profesión y el carácter asistencial de la misma lo que constituye la base necesaria para que pueda darse el síndrome burnout característico de aquellos grupos laborales donde el sujeto considera como propias las metas de la organización y vivencia su incapacidad para alcanzarlas como un fracaso personal (Maslach y Jackson, 1997).

La importancia de ese sentimiento es tan grande, que en ocasiones se potencia por medio de ritos de tránsito, como por ejemplo, realizar el juramento de fidelidad como hacen los paracaidistas israelíes en las ruinas de Massada otorga al acto un carácter casi sagrado de resonancias históricas. Cuando ese compromiso emocional existe, impele al individuo a su cumplimiento provocando en el mismo disonancia cognitiva cuando no se observa, como ejemplo de lo dicho podemos citar la conducta final del soldado Prewit al final de la novela de Jones (1988) *De aquí a la Eternidad*. También es sobre la existencia de esa comunión espiritual que va más allá del momento presente en lo que Yukio Mishima basó el funcionamiento de su Sociedad *Tate-no-kai*, (ampliamente descrita en Vallejo-Nájera, 1978), siendo la incapacidad de transmitir su compromiso emocional lo que reflejan sus ojos durante sus momentos finales.

Pero ninguna empresa conseguirá ese compromiso emocional si sus trabajadores se sienten tratados sin respeto e injustamente. El ser humano incluso en las circunstancias más adversas, se reserva para sí mismo la capacidad de oponerse interiormente a su entorno y a aquellos que lo gestionan. Frankl (1979:99) lo dice así: “...*al hombre se le puede arrebatar todo salvo una cosa: la última de las libertades humanas - la elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias- para decidir su propio camino*”. En cualquier situación, lugar o momento todos los hombres tienen un proceso reflexivo sobre sí mismos, que lleva aparejada una autovaloración personal, la denominada autoestima, para evitar dañarla y por lo tanto entrar en conflicto con él, es importante que ésta se respete. No olvidemos que Frankl lo dice cuando relata su experiencia en un campo de exterminio. Así, donde está en juego la supervivencia física aún importa la supervivencia personal, puesto que el espíritu, el yo intangible, constituye para muchas personas un elemento que sobrevive a la muerte física y por lo tanto es necesario preservarlo más allá de ésta.

La pertenencia a las Fuerzas que defienden la Ley no puede considerarse un trabajo más, implica asumir directamente el papel de defensor y garante de toda una serie de leyes, normas, etc., en resumen de protector de la Sociedad, *”puesto que si la Ley representa una expresión del sentimiento moral, los oficiales de policía son instrumentos de dicha moralidad”* (Harrison, 1999).

De hecho, en numerosos estudios se subraya que tanto los ciudadanos como los propios agentes y candidatos a serlo, valoran el carácter del mismo como profesión con la acepción que esto tiene, en cuanto que profesar implica *seguir una idea*, estamos admitiendo que subyace un conjunto de referentes compartidos por el conjunto de sus miembros que sirven para darle ese carácter de profesión vocacional, vocación que implica a su vez *la tendencia a seguir una forma de vida*. Entre los miembros de la Guardia Civil esto se ha puesto de manifiesto muchas veces. Además, la expectativa social de ello aparece reflejado en diversas normativas, de esta manera tomemos por ejemplo la excepción que se hace en el artículo 20, apartado 5º del Código Penal, cuando dice: *“Que el necesitado no tenga, por su oficio o cargo, obligación de sacrificarse”*, o la Ley 2/1986 de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad en su artículo 5.4 cuando dice *“Dedicación profesional, deberán llevar a cabo sus funciones con total dedicación, debiendo intervenir siempre, en cualquier tiempo y lugar, se hallaren o no de servicio, en defensa de la Ley y la seguridad ciudadana”*, podemos hipotetizar que esto es lo que subyace en lo sucedido el pasado 11 de septiembre del 2001 en Nueva York, donde murieron (o mejor deberíamos decir se sacrificaron) varios cientos de policías y bomberos mientras intentaban auxiliar a las víctimas del atentado contra las Torres Gemelas. Dando muestra de que estaban profundamente comprometidos con su profesión, no dudaron en anteponer la vida de los ciudadanos a la suya propia, consecuentemente a ello han sido elevados a la categoría de héroes a nivel mundial, pero podemos preguntarnos: ¿Habrían comprendido los ciudadanos una actuación que hubiese antepuesto la propia autopreservación? ¿No estamos precisamente ante una conducta que cumple con las citadas expectativas ciudadanas?.

Diversos trabajos han abordado las características que tanto los propios agentes como el resto de los ciudadanos adscriben al desempeño del empleo de policía encontrando entre otras: motivación personal, orgullo, moralidad, satisfacción personal y expectativas (Harrison, 1999; White, 2001) De forma especial podemos referirnos al estudio de Brand (1999) llevado a cabo

entre estudiantes de criminología de la Universidad de Florida, donde obtuvo entre otras las siguientes respuestas relevantes:

- ❑ A la propuesta: Desearía ser un agente de la ley porque esto me da la oportunidad de ayudar a otros e intervenir en los eventos de la comunidad, el 89,7 % se mostró de acuerdo o muy de acuerdo.
- ❑ A la propuesta: Creo que ser policía es una profesión y no simplemente un trabajo, el 93 % se mostró de acuerdo o muy de acuerdo.
- ❑ A la propuesta: Consideraría la reputación profesional de una agencia de policía cuando me plantease optar a un trabajo en ella, el 93 % se mostró de acuerdo a muy de acuerdo.
- ❑ A la propuesta: Desearía ser un oficial de policía por la alta camaradería que reina en la profesión, el 49,3 % se mostró de acuerdo o muy de acuerdo.

Vemos por tanto que ser policía a juicio de la gran mayoría de los encuestados: permite ayudar, es más que un trabajo, proporciona reputación y además se realiza en un entorno de camaradería y si no es así, al menos es el estereotipo que existe y al que recurrirá quien desconozca la realidad, poseyendo por tanto muchos motivadores intrínsecos. Hay diversos estudios entre las modernas teorías de los Recursos Humanos que apuntan al desplazamiento como principales elementos motivadores del salario, los beneficios y las condiciones laborales, para colocar en su lugar las relaciones interpersonales y el trabajo en sí mismo (Brand, 1999; Harrison, 1999; White, 2001). Y coincidiendo con Goleman (1998) cuando dice: *“Exceptuando a quienes se hallan en una situación económicamente desesperada, la gente no suele trabajar por el dinero”*, por lo tanto, excepto cuando la remuneración empiece a ser insuficiente para satisfacer las necesidades “básicas” (las cuales deben ser consideradas dentro del contexto sociocultural en que desempeña su labor) está no será el factor que mayor descontento ocasione.

En la Sociedad actual se espera de los miembros de los Cuerpos de Seguridad, que sean capaces de manejarse hábilmente en respuesta a una mayor complejidad legislativa, una delincuencia cada vez más sofisticada y a la existencia de mayores grados de libertad que exigen unas pautas de actuación muy respetuosas con ellos. Personas por tanto altamente profesionales y preparadas para aumentar continuamente sus conocimientos y habilidades, esto ha requerido un incremento en los niveles educativos y de formación técnica de los mismos. Sin lugar a dudas los

agentes con mayor nivel educativo son menos autoritarios y reciben menos quejas de su actuación por parte de los ciudadanos, incrementándose a la vez su prestigio y el del departamento al que pertenecen (Hansen, 1991; Cummings, 1996; Harrison, 1999). Otros estudios en contrapartida muestran que estos oficiales tienen mayores niveles de frustración y ven como sus altas expectativas se ven limitadas por los problemas de promoción y especialmente por las prácticas de liderazgo autoritarias. (Cunningham, 1989; Hansen, 1991; Francis, 1994) Prácticas inadecuadas que surgen de la falta de vinculación emocional del propio líder con la tarea, ya que *“lo que diferencia al líder carismático del egoísta y el manipulador es su capacidad de transmitir emociones de forma convincente desde lo más profundo del corazón, lo cual requiere que realmente se crea el mensaje que transmite”* (Goleman, 1998:257).

Motivados adecuadamente, los agentes se comprometen profundamente con la organización y mejoran sus carreras, de acuerdo con las teorías de McGregor sobre liderazgo, basándose en las mismas los directivos del departamento de policía de Pulaski (Tennessee) han planificado un programa para conseguir estimular a los empleados en los rutinarios trabajos del día a día, aquellos que Cunningham (1989) señalaba como no deseados por el policía del siglo XXI. La necesidad de que el ejercicio laboral no pierda sus características reforzadoras ya fue señalada hace tiempo desde la filosofía *“Todo trabajo que exija habilidad puede proporcionar placer, siempre que la habilidad requerida sea variable o se pueda perfeccionar indefinidamente. Si no se dan estas condiciones, el trabajo dejará de ser interesante cuando uno alcanza el nivel máximo de habilidad”* (Russell, 2000). Por esto según han señalado otros estudios es importante tomar en consideración que gran parte de la tarea diaria del agente básico, consiste más que en la persecución directa del crimen en atender circunstancias derivadas de problemas que afectan a los ciudadanos, por esto la implicación personal es importante, puesto que aquí entrarán en juego más que las técnicas policiales, aspectos relacionados con las habilidades sociales, también que deberá actuar en muchas ocasiones de forma individual y sin una supervisión directa y que en ocasiones se verá inmerso ante situaciones que le obliguen a tomar decisiones con alto contenido emocional, en algunos casos con la alternativa de transgredir las normas para conseguir salvaguardar un bien superior (Cunningham, 1989, Harrison, 1999). Todo lo expuesto a su vez puede derivar en estrés organizacional cuando el agente no pueda satisfacer las demandas ciudadanas por falta de medios materiales (Finn y Esselman, 1996).

Sobre la base de todo lo señalado hasta ahora debemos valorar la evolución que durante el siglo XX ha tenido el concepto de Recursos Humanos, que ha ido trasladándose desde el tosco obrero, ignorante y con el único deseo de la ganancia económica, hasta la concepción del mismo como el elemento activo más importante de la empresa, también en las agencias de policía (King, 1991) No obstante lo dicho, demasiadas organizaciones piensan que sus trabajadores son recursos, sí, pero sólo en sentido mineral, éstas ven a los empleados como un haber que debe ser extraído (reclutado), procesado (entrenado), almacenado (retenido) y finalmente eliminado (jubilado), aunque esta actitud pueda ser ocultada por el reclutador, los nuevos trabajadores se dan cuenta de la misma con prontitud y esto es, por lo que muchas organizaciones experimentan niveles inaceptables de absentismo propiciados por un clima laboral deteriorado (Cunningham, 1989; Gwaltney, 1994).

De esta forma según expone Naisbitt (1982) el ser humano ha ido ocupando el primer lugar entre los recursos de que dispone una empresa, *"en la sociedad de la comunicación y de la información cuatro de los cinco factores considerados como estratégicos (la realización personal, las ideas, el conocimiento y la energía mental) están en la cabeza de las personas"*, por lo cual sólo podrán ser obtenidos, aprovechados y explotados con la aquiescencia de su poseedor (Bonet y Zamoro, 1996) Esto es especialmente relevante en tareas en las que como hemos dicho anteriormente deben ponerse en juego habilidades de comunicación, toma de decisiones, etc., que son características humanas que los medios técnicos son incapaces de alcanzar.

### **El ser humano.**

Cualquier persona pertenece a un entorno sociocultural determinado, de la misma forma el agente de policía del siglo XXI es por supuesto un producto de la Sociedad en la que se desarrolla. Sus actitudes, creencias y marco de referencia están influenciados por su entorno y la diversidad que existe en la comunidad a la que sirven que favorece y a su vez exige agentes que la reflejen (Cummings, 1996; Cunningham, 1989, Williams, 2000).

Para conseguir el máximo rendimiento y a la vez la satisfacción del agente es importante que se valore su trabajo individual y que éste no se subsuma en el rendimiento total del grupo, de tal forma que aunque el resultado del conjunto sea negativo, esto no tiene porqué implicar que la

persona individualmente no esté rindiendo (Ursino, 2001) es imprescindible por tanto conseguir que el Guardia Civil no se “diluya” en el grupo, sino que permanezca como individuo único y que sea consciente de que su actuación y esto incluye también la omisión conductual, constituye un hecho que tiene consecuencias y que estas son valoradas, como dice Kramer (1998) que reciba retroalimentación sobre su rendimiento y ejecución, circunstancias que le permitirán persistir en las conductas adecuadas y modificar los errores. Ya que además la evaluación del rendimiento de los empleados juega un papel esencial al proveer un mejor servicio al público y por lo tanto las agencias públicas tienen una obligación para con los ciudadanos a los que sirven de evaluar e incrementar el rendimiento tanto a nivel organizacional como individual. Y desde el punto de vista del propio individuo esa retroalimentación se considera algo de gran valor reforzador cuando se está desempeñando la función de forma adecuada, como afirma Marinoff (2000:194) “*La mayoría de las personas desean hacer un buen trabajo y quieren que se les elogie el trabajo bien hecho*”. Esta afirmación coincide con los hallazgos de un trabajo de investigación sobre una muestra de 100 Guardias Civiles, en el que aparecía como primer factor de desadaptación el formado por elementos relacionados con las características del trabajo y la falta de reconocimiento por los superiores (Rizo y Pérez, 1996).

En fin debe intentarse que no se perciba como insignificante, ya que como explica Kundera (2000) “*Gombrowicz tuvo una idea tan chusca como genial. El peso de nuestro yo depende, según él, de la cantidad de población del planeta. Así Demócrito representaba una cuatrocientos-millonésima; el mismo Gombrowicz, una dos-mil-millonesima. Desde el punto de vista de esta aritmética, el peso del infinito proustiano, el peso de un yo, de la vida interior de un yo, se hace cada vez más leve. Y en esta carrera hacia la levedad, hemos franqueado un límite fatal*”, que puede conllevar coligada la asunción de la irrelevancia de la propia actuación, circunstancia asociada con el síndrome burnout y procesos depresivos; favoreciendo pérdidas en la producción al desmotivar al individuo y propiciar que deje realizar su trabajo a otros aprovechándose de que la propia contribución no es identificable, pero que sí participa del producto grupal (Stroebe y Frey, 1982). Por esto y a pesar de que a modo general pueda serlo, no es conveniente recordar de forma constante a la gente que es prescindible, ya que esto redundaría en lo dicho en cuanto a la creación de una estructura cognitiva que se soporta en el pensamiento de que la propia aportación no es apreciada, podría hacerla cualquiera y no se es valorado más que

como un medio, en ningún caso como una persona singular, lo que además es un error, ya que en nuestro Universo cada individuo es una experiencia única e irrepetible.

Por el contrario en ocasiones la relevancia de un sujeto aislado llega de forma inesperada, espontánea o bien se crea ex profeso, sirviendo para exponer el conjunto de elementos que constituyen el ideal aglutina en torno a su figura los sueños y esperanza de los miembros del grupo, así tenemos el caso del francotirador del ejército ruso Zaitsev de la división de Batiuk, (Beever, 2001) en el cual se inspiraron para realizar la película que escenifica la batalla de Stalingrado, *Enemigo a las Puertas*, en ella vemos como un soldado anónimo cuyo única habilidad primaria es disparar de forma certera, pasa a ser un elemento si no decisivo, si de tal importancia que puede llegar a ser un punto de inflexión, tanto es así que el ejército Alemán desplaza hasta allí a un alto oficial jefe de la escuela de francotiradores Shcherbakov para que lo mate, no por matar a un soldado más, sino para destruir al símbolo, porque la destrucción del mismo llevará unos efectos aparejados en la moral del grupo.

## **La Organización.**

Diversos autores se interrogan sobre una serie de preguntas perfectamente trasladables a nuestra realidad: ¿Cómo pueden las agencias de policía atraer y retener al personal altamente cualificado que se necesita en el siglo XXI? ¿Qué atributos deben poseer esos agentes? ¿Qué métodos pueden utilizarse para maximizar el más valioso de los recursos de que disponen las agencias: el personal? (Cunnigham, 1989; Brand, 1999).

Los Cuerpos de Seguridad constituyen organizaciones de alta complejidad donde un gran número de profesionales con diversos niveles de formación académica y técnica desarrollan su trabajo diario, en general estos adoptan estructuras de carácter burocrático (Turner, 1993; French y Steward, 2001) no obstante lo cual son necesarios métodos específicos para la selección, entrenamiento, despliegue y dirección de los mismos (King, 1991).

Estamos por tanto ante un empleo que requiere para su correcto desempeños unos mínimos físicos, psíquicos y culturales, que en ningún caso pueden circunscribirse únicamente al momento de ingreso, sino que deberían persistir durante todo el periodo de pertenencia al mismo, para ello necesitamos personas motivadas intrínsecamente que los mantengan por propia iniciativa. La Ley 42/1999 de Régimen de Personal de la Guardia Civil, en su artículo 49 señala



la obligatoriedad de comprobar periódicamente la persistencia de las aptitudes y capacidades de todos los componentes del Cuerpo, pero no debe limitarse la actuación a aquellos casos en que éstas no persistan, además estas circunstancias deberían servir para ponderar asignaciones de destinos, especialidades y cualquier otra circunstancia profesional, en ningún caso la buena forma física la salud, la preparación profesional y el equilibrio psíquico puede quedar sin recompensa. En el Cuerpo solicitamos candidatos para un puesto con las siguientes exigencias (v. tabla 1).

**Tabla 1: exigencias del puesto de Guardia Civil**

<b>Requisito</b>	<b>Contenido</b>
<b>Estudios</b>	Exigencia de la ESO.
<b>Pruebas físicas</b>	Capacidad para realizar esfuerzos Defensa Personal. Rescates.
<b>Uso de armas de fuego</b>	Requiere una formación específica y reconocimientos periódicos para mantener la aptitud.
<b>Conducir vehículos de emergencias.</b>	Poseer autorización BTP.
<b>Conocimientos Legislativos</b>	Comprensión lectora, capacidad de poner en relación, toma de decisiones, expresión escrita. Actualización constante
<b>Conocimientos de Ofimática</b>	Tratamiento de textos. Mecanografía
<b>Manejo de aparatos técnicos.</b>	Aptitudes para realizarlo
<b>Primeros Auxilios</b>	Conocimientos básicos.
<b>Conocimientos de Inglés o Francés</b>	Un idioma extranjero.
<b>Capacidad de gestión de personal</b>	Puede que al poco tiempo de abandonar la Academia tenga que ejercer de Comandante de Puesto.

Es obvio y ya se ha señalado anteriormente que cualquier persona se inscribe en un momento histórico determinado, definido por unas características socioculturales concretas que fijarán en gran medida tanto sus aspiraciones cómo los mecanismos que pondrá en marcha para conseguirlas. Cuando se plantea una oferta de empleo público para el acceso a la Guardia Civil, se extiende a aquella parte de la sociedad española que cumple los requisitos imprescindibles para opositar, de entre estos tan sólo una pequeña fracción se sentirá atraído por esta profesión (el número de aspirantes oscila sobre los 10.000-12.000 en las últimas convocatorias), así la selección se hace sobre ellos, no entre el conjunto nacional, por tanto no debe caerse en el error de cognitivo de comparar los candidatos que ingresan con éste, para valorar la calidad de la selección realizada.

Vemos pues, que quienes acceden a la Institución tienen entre 18 y 28 años, lo primero que salta a la vista es que dentro de los parámetros actuales se trata de adolescentes, en numerosos estamentos oficiales se habla de una adolescencia que llega hasta los 30 años o más. Huelga señalar que este periodo de la vida está caracterizado por la falta de finalización del desarrollo psíquico, estemos o no de acuerdo en la falta de madurez emocional de este grupo de edad, no puede negarse que en la Sociedad Española se ha producido un retraso en la edad de emancipación, de abandono del hogar. Unido a esto, nuestros jóvenes disponen de un entorno en el que predomina el bienestar material y la libertad, donde hace tiempo se produjo un cambio cualitativo en las relaciones con las figuras de autoridad, comenzando por los propios padres que en bastantes casos llegaron a considerar más deseable que ser padre, ser “amigo” de los hijos. Por esto vivir en el domicilio familiar ha dejado de ser una fuente de control y limitaciones (que hacen deseable la independencia) pasando a ser una circunstancia que alivia gastos y preocupaciones logísticas, facilitando adoptar un ritmo de vida que de otra forma no sería posible.

Debido a lo anterior cuando un joven se plantea el inicio o cambio de actividad laboral lo primero que se cuestiona es la posibilidad de rebajar su nivel de vida y en segundo lugar el desplazarse fuera de su ámbito geográfico. El ingreso en la Institución supone en muchos casos ambas cosas, así normalmente el destino no coincide con la anterior residencia y a resultas de esto el nuevo guardia debe garantizar su propia logística por primera vez en su vida (en un tiempo pasado el servicio militar obligatorio suponía en cierta medida un ensayo) Pero además, supone la incorporación a una institución militar con lo que ello supone en cuanto a la existencia de un

entorno jerarquizado y en el periodo académico altamente estructurado, donde se sanciona la trasgresión de la normativa.

Si observamos a nuestro alrededor tampoco podemos obviar que estamos rodeados de constantes referencias a palabras como *frustración, autoestima, mobbing, burnout, acoso, estrés postraumático, etc.*, que guardan entre sí un referente común, la quiebra de una situación que *debía ser* y como consecuencia de lo mismo la aparición en la persona de un malestar de tipo físico, psíquico o moral, en ocasiones sólo ante la mera anticipación cognitiva de una situación “estresante”. Parece por tanto, que se ha evolucionado en ausencia de conceptos tales como: incertidumbre, peligro, aceptación, autocontrol, etc., cómo si fuese éste un “Mundo con garantía”, en el que siempre hay un responsable (*el azar ha muerto*) o al menos se debía haber previsto y entonces cual si existiese un “seguro general de existencia feliz”, alguien ha de pagar. Esto genera una autoestima desmesurada y falta de tolerancia a la frustración, que tiene como consecuencia reacciones violentas (Baumeister, 2001).

Goleman (1998) en un estudio llevado a efecto entre empresarios norteamericanos indica que a juicio de éstos el 50% de los trabajadores carecen de la motivación necesaria para aprender. Pone como ejemplo las palabras de un ejecutivo: “*son muchos los jóvenes que, incapaces de aceptar las críticas, suelen adoptar una actitud sumamente defensiva y hostil cuando alguien les hace la menor observación sobre lo que están haciendo, reaccionando como si se tratara de un ataque personal*”. Deberíamos preguntarnos que necesidades quieren cubrir los jóvenes con ese puesto laboral, puesto que si fueran las de alimento, vestido, etc.; no lo abandonarían con tanta facilidad. Por el contrario, si lo consideramos como una forma de entrar en conflicto con los elementos constitutivos de su nivel de vida (tiempo libre, autoimagen, etc.) que como hemos señalado sustentan esos niveles superiores de satisfacción, se comprende ese comportamiento.

La importancia que puede tener la valoración inicial de la motivación que lleva a los candidatos a escoger como empleo las agencias de la Ley, deriva de la posibilidad de aprovechar esos motivos para conseguir que el trabajo se convierta en un motivador intrínseco y en la medida de lo posible limitar los conflictos derivados de la insatisfacción (White, 2001). Así, para obtener información de los mismos y de otros aspectos importantes de la personalidad del aspirante deben aprovecharse los contactos que durante el proceso selectivo se mantengan con el mismo, especialmente cuando se realizan entrevistas de selección u orientación.

En la Guardia Civil fue en 1994 cuando se incorporaron por primera vez las entrevistas al proceso selectivo, éstas han seguido reiterándose en todas las convocatorias (10 procesos selectivos) El feedback recibido ha señalado lo positivas que han resultado para la detección de aquellos casos de mayor desajuste psicológico, no obstante queda mucho trabajo por realizar para que estas entrevistas pasen de ser puramente de screening a constituir un verdadero proceso selectivo en el que se tenga como objetivo escoger a los mejores candidatos para el puesto a cubrir. Pero de cualquier forma no debemos olvidar que cuando pedimos a un candidato que sea asertivo a fin de que sea capaz de hacer respetar las normas, también debemos asumir que actuará de la misma forma a la hora de pedir que se respeten sus derechos. Si pedimos personas con iniciativa la tendrán tanto en el ámbito laboral, como en el personal. Si los queremos sociables, hará que se relacionen con su entorno, pero a su vez creará en ellos las demandas propias de atender las relaciones que establezcan.

Una vez que hemos tratado por una parte al hombre y por otra a la organización, en los puntos siguientes vamos a abordar la integración del primero en ésta y la gestión de la citada reunión. Para conseguirlo por una parte hemos de hablar de la denominada cohesión horizontal que hace referencia al sentimiento de compartir tareas y metas con los iguales (integración en el grupo o unidad), mientras que los sentimientos de confianza y compromiso para con el líder se denomina cohesión vertical (figura que gestiona los recursos puestos a su cargo).

### **La Unidad como Grupo.**

Cualquier unidad policial no deja de ser un grupo donde el conjunto de sus componentes comparten interacciones, requiere una identificación mutua con las metas y propicia el surgimiento interior de un *nosotros* en contrapartida al resto del conjunto. Bartone y Kirkland (1991:451) definen el término “grupo de referencia” para el individuo, como “*aquellos grupos en los que quiere ser considerado como un miembro, los cuales incluyen individuos cuyas opiniones marcan una referencia para él, cuyas normas y metas son las suyas...*”. El grupo proporciona al individuo una serie de elementos psicológicos como son autoestima, afecto, apoyo y sentimiento de afiliación y en base a los mismos surge un compromiso entre todos sus miembros. Un ejemplo de esto lo observamos al leer parte del reportaje realizado para el *New York Times* por Scott Anderson, en el que comparte unos días con un comando del *Palsar Tzanhanim* unidad de élite

del ejército israelí, en ella uno de los reservistas, Yaniv Sagee, responde al reportero de la siguiente forma sobre los motivos de su reincorporación a la Unidad con motivo de los recientes acontecimientos en Palestina: *“Para ser francos, mi motivo principal para venir fueron seguramente ellos, dice señalando con una mano a los soldados que hay sentados o dormidos a su alrededor, Conozco a estos tipos desde hace 18 años he luchado a su lado, y eso crea un vínculo muy sólido; tal vez más sólido, en ciertos aspectos, que el que me une a mi esposa. Independientemente de la política no podía quedarme en casa y dejar que ellos solos llevaran todo el peso sobre sus hombros. Si le hubiera ocurrido algo a alguno de ellos, algo que podía haberse evitado si yo hubiera venido, no habría podido vivir con ese peso sobre mi conciencia”* por tanto vuelve a manifestarse en toda su magnitud la existencia del sentimiento de pertenencia, un compromiso interiorizado que no permite al sujeto sustraerse a la suerte que corran sus compañeros, que le hace experimentar el ineludible impulso de estar junto a ellos a pesar de lo peligroso que pueda resultar y en este caso concreto a pesar de no estar de acuerdo con los planteamientos a defender. De esta forma en numerosas ocasiones la cohesión interna de una pequeña Unidad, el lazo íntimo que se ha establecido entre sus miembros, ha constituido un elemento clave para variar cualitativamente su capacidad de rendir (Bartone y Kirkland, 1991) .

Estamos por tanto hablando de lo que Ramírez (1999) define como “equipos autodirigidos” caracterizándolos como un grupo altamente entrenado de individuos con la responsabilidad y autoridad para llevar a cabo un proyecto bien definido. Así mientras los altos directivos mantienen la autoridad sobre las estrategias, el equipo las tiene sobre las tácticas, esto permite una mayor flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, algo imprescindible en un mundo tan rápido como el actual y especialmente en contextos de emergencias, permitiendo también obtener la mayor ventaja de los talentos, habilidades, ideas y experiencias de todos los miembros del grupo (DeForrest, 1989). No obstante un equipo de trabajo no se consigue fácilmente; requiere coordinación, cooperación y comunicación eficaz ya que especialmente la falta de esta última puede provocar conflictos (Youngs y Mamborg, 1991).

En ocasiones esa cohesión se exterioriza o se mantiene por medio de símbolos externos que llegan a adquirir tal carga emocional que cuando el sujeto se siente “traicionado por su grupo” necesita imperiosamente deshacerse de ellos, escenificado en películas como *Gladiator*, cuando su protagonista borra de su piel el tatuaje que lo señala como miembro de las Legiones o en el film *Bailando con Lobos* cuando su protagonista renuncia a comunicarse en Inglés con

aquellos que lo están golpeando, ya que el lenguaje es parte de nuestra herencia cultural, y de hecho incluso puede ser un atributo definidor de la pertenencia grupal (Brown, 1990) La conducta simbólica también puede servir para expresar un estado emocional del grupo, así se entiende la forma en que los miembros de la *Brigada Golani* exteriorizaban el duelo por un compañero al incorporar un parche negro a su uniforme. Estas formas sutiles de comunicación no verbal y autoafirmación no pueden ser ignoradas ni infravaloradas por un gestor eficaz.

No obstante, el proceso de formación de las Unidades constituye una sucesión dinámica en el tiempo mediante la incorporación y abandono de la misma por parte de algunos de sus miembros. Dentro del Cuerpo podemos diferenciar varios tipos de asignación de individuos a Unidades sobre la base de considerar una serie de circunstancias condicionantes en el momento que el Guardia Civil decide solicitar un destino, así, cabe diferenciar a priori dos tipos de motivación (v. tabla 2).

**Tabla 2: motivaciones para el cambio de destino**

Motivación intrínseca	Motivación extrínseca
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Cambio de ubicación geográfica.</li> <li><input type="checkbox"/> Incorporación a especialidades.</li> <li><input type="checkbox"/> Ascensos por oposición.</li> <li><input type="checkbox"/> Solicitud puestos de trabajo específicos.</li> <li><input type="checkbox"/> Desadaptación al puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Disolución o cambio de plantilla en Unidades.</li> <li><input type="checkbox"/> Pérdida de aptitudes psicofísicas para unidades específicas.</li> <li><input type="checkbox"/> Ascensos por antigüedad.</li> <li><input type="checkbox"/> Servidumbre de especialidades.</li> </ul>

Desde una gestión de dirección eficaz no debe pasarse por alto esta dinámica, puesto que un análisis exhaustivo de las corrientes “migratorias” que se establecen dentro de una unidad tipo Comandancia arrojará gran número de señales sobre el clima laboral que existe en la misma. Así, si nos tomásemos la molestia de señalar sobre un mapa de la distribución territorial de puestos y unidades mediante flechas los cambios que se producen, quizás ante nuestros ojos apareciese un plano con cierto “sentido”, si a estas flechas les sumásemos elementos como el tiempo de permanencia en ese destino, etc., en ocasiones podríamos intervenir para solventar problemas que

sólo se evidencian de una manera indirecta. Esto podría ser un ejemplo de aplicación de la habilidad cognitiva que a juicio de Goleman (1998) diferencia a los directivos “estrella” de los mediocres: la capacidad de crear imágenes globales de las situaciones que les permiten planificar estrategias de futuro.

Uno de los momentos donde el grupo va a jugar un papel crucial es dentro del proceso de incorporación de los nuevos agentes tras finalizar su periodo formativo, cuando abandonan el mundo “protegido” de la Academia, para incorporarse a la realidad y poner en práctica lo aprendido en las clases. Ahora, las consecuencias derivadas de las actuaciones dejan de “pensarse” con finalidades pedagógicas, para ser castigadas legalmente o poder tener consecuencias irreparables, a la vez que desaparece la figura del profesor que supervisa, orienta y protege (Youngs y Mamborg 1991; Edmundson, 1999; Williams, 2000).

Para mejorar este proceso en numerosos departamentos de policía se han establecido *programas de mentores o Field Training Officer*, en los que agentes veteranos se implican activamente tanto en la formación práctica, como en la integración personal de los novatos. Williams (2000) afirma que: “*el mentor ayuda a sus discípulos mediante el relleno de los roles de profesor, guía, entrenador, confidente, modelo, consejero, sponsor, promotor y protector*”, así basándose en que los individuos se relacionan más rápidamente con un igual que con un supervisor se les provee de un entorno no amenazador para aprender y desarrollarse. El mentor en cierto modo ejerce como líder y de la misma manera que en ese caso, la tarea no puede ser desarrollada por cualquiera, deberá ser una persona capaz de proveer de apoyo tanto técnico como emocional.

En suma, los programas de apoyo por iguales, bien sea como mentores, bien sea como consejeros ante situaciones estresantes o problemáticas han demostrado ser positivos para la organización potenciando el entusiasmo, camaradería y reforzando la cultura organizacional (Edmundson, 1999; Williams, 2000) Por otra parte el mentor obtiene el orgullo del cumplimiento por parte de su discípulo y sin lugar a dudas entre ambos se establece una relación de especial significado.

## ¿Mandar o Liderar?.

Los Oficiales y Suboficiales de la Guardia Civil, podrían incluirse en el concepto de mando intermedio, que viene definido por Voirin (1997) destacando sus funciones como representante de la dirección ante un equipo al que anima y manda. No obstante lo anterior, no sólo no es incompatible, sino deseable que el mando se transforme en líder de su equipo, pero conseguir eso no depende de la organización sino de su propia capacidad.

Dentro de las diversas definiciones que se han hecho del liderazgo podemos señalar que de acuerdo con lo que señalan Wilke y Knippenberg (1990) el líder actúa guiando al grupo y facilitando la conducta del mismo. Este rol que no puede ser impuesto, es asignado por los propios componentes del grupo adoptando consecuentemente estos el rol de seguidores, que se caracteriza por la tendencia a seguir las propuestas y sugerencias del líder, a vez que se generan una serie de expectativas sobre él cuyo cumplimiento condicionará la persistencia del liderazgo, constituye por lo tanto una consecuencia de la dinámica del grupo. Dicho de otra forma el poder (la capacidad de emitir el mensaje) lo confiere el cargo que se ocupa, mientras que la autoridad (la consideración que obtiene el mensaje) es conferida por los miembros del grupo, pudiendo darse uno en ausencia del otro o ambos a la vez. En ocasiones la dirección potencia que el mando devenga líder para de esta forma conseguir reducir al mínimo la utilización de elementos coercitivos para modelar la conducta, prefiriendo basarse en la aceptación de la figura y el compromiso con la misma, así cuando el Coronel Raspéguy al mando de un batallón de paracaidistas en Argelia, hace que sus oficiales y suboficiales (*los lobos de Raspéguy*) convivan estrechamente con sus reclutas, uno de dichos soldados de reemplazo escribe: “*Vivimos entremezclados oficiales, suboficiales y soldados, pero son los lobos de Raspéguy los que dan el tono. Buscan, según parece, hacerse elegir por nosotros mismos en un plebiscito, que les otorguemos los grados y las funciones que ostentan. Una vez elegidos, nadie podrá discutir las órdenes que nos den.*”. Más adelante sigue “*Los lobos han ganado; han salido elegidos en el plebiscito. Y creo que si se organizan elecciones para elegir a cada uno de nuestros jefes, ningún oficial, ni suboficial, sería desplazado del puesto que ocupa. De esta forma, los lazos entre los hombres y los que los mandan se han fortalecido*” (Larteguy, 1967:321).

En cualquier caso el poder será fácilmente reconocible dentro de la estructura formal de la organización, mientras que la autoridad en ocasiones puede permanecer oculta en los



elementos más informales de la misma. Turner (1993) señala que el sistema informal de poder es más fluido, ha sido creado intencionalmente y está basado en la negociación, también dice que este sistema se torna más impenetrable cuanto más se asciende en la cadena de mando, debido a dos fenómenos: uno la inflexibilidad de las posiciones en la cadena de mando tradicional y dos la reluctancia de los subordinados para aceptar a los mandos dentro de su sistema. Por lo tanto propone como una de las mayores pruebas de capacidad directiva, el ser capaz de penetrar dicho sistema e incluso utilizarlo.

En cualquier situación social hay numerosas normas no escritas que sólo se hacen evidentes cuando son transgredidas. Cualquier grupo como conjunto de seres humanos tiene una serie de dinámicas internas y una memoria histórica que el líder debe conocer si quiere ser capaz de anticiparse y resolver los conflictos, encontramos un ejemplo de esto en Lawrence (1997) cuando relata como durante su expedición a Akaba un marroquí dispara y mata a un miembro del clan Ageyl, cuando los parientes del finado piden sangre a cambio de la suya, Lawrence se encuentra ante la disyuntiva de permitir que el clan mate al marroquí, lo que hará que el resto de los marroquíes de la partida la abandonen al exacerbarse su enemistad hereditaria o no castigarlo y que sean el resto de árabes los que abandonen, entonces a pesar de la repugnancia que le produce matar a un ser humano a sangre fría, asume la carga de llevar a cabo la ejecución y con eso asume la pesada carga que en ocasiones supone el liderazgo que como dice Peters, (1975) *“Es hacerse visible cuando las cosas se tuercen e invisible cuando van bien”*. Un líder jamás debe eludir la responsabilidad y su comportamiento debe ser acorde a sus postulados, ya que la credibilidad reposa en la integridad y ésta se manifiesta en las acciones diarias (Plummer, 1995; Goleman, 1998).

Liderazgo que además principalmente puede dividirse en dos tipos de acuerdo con Wilke y Knippenberg (1990) el *líder socioemocional* que se preocupa de conseguir armonía en la atmósfera grupal y que goza de la mayor simpatía y el *líder de tarea* que tiene las mejores ideas y contribuye más que nadie al rendimiento de la tarea, un ejemplo de ambos tipos de liderazgo lo encontramos en el film *Platoon*, representados por los Sargentos Burns y Elías, el primero centrado en la tarea, con muy poca gestión de las relaciones humanas, quienes le siguen lo hacen en la medida que pueda servirles para sobrevivir; el segundo centrado en la relación, quienes le siguen no lo hacen sólo por su pericia en el combate, sino también por su capacidad de liderazgo

emocional y por lo tanto su ascendencia sobre ellos no finaliza en la propia supervivencia, sino que va más allá constituyendo un compromiso emocional.

El liderazgo dentro de las Fuerzas de Seguridad es un elemento crucial. Mahoney (2000) señala que sin una adecuada supervisión y liderazgo, el patrullero acaba desilusionado y desafectado. Otro autor Plummer (1995) afirma que hoy más que nunca, la policía requiere un liderazgo de hombres y mujeres cuyos caracteres estén más marcados por su esencia que por su estilo, puesto que afrontar los problemas que en la actualidad componen el panorama que encuentra un agente requieren el liderazgo de quien posea la fuerza y habilidad de redefinir las formas en que los oficiales de policía piensan, actúan y se organizan, finaliza afirmando que estos líderes trascienden el tiempo y mucho más importante las circunstancias. Turner (1993) sugiere que uno de los resultados de la mayor complejidad existente en los actuales puesto de trabajo ha sido la necesidad de que los administradores de la policía sean más sofisticados sobre la adquisición y uso del poder, ya que a su juicio este puede utilizarse como arma o como escudo, en unos casos para persuadir, coaccionar o influenciar, en otros para evitar cumplir.

A esta utilización inadecuada del poder se refiere Hansen (1991) cuando propone que “*En muchas agencias de policía, especialmente en los departamentos pobremente dirigidos, la filosofía de liderazgo es controlar a los oficiales, más que alentar el trabajo en equipo*”, señala que ciertas prácticas inefectivas de liderazgo en la Policía que existen en la actualidad evolucionan desde dos fuentes: *El estilo autoritario de dirección* y *de las prácticas de dirección utilizadas durante y después de la revolución industrial para controlar a la mano de obra no cualificada*. De la misma forma estudios de la Marina norteamericana han demostrado que estilos de mando autoritarios, controladores, distantes, excesivamente adheridos al reglamento y con falta de contacto emocional, son propios de líderes mediocres y no resultan adecuados ni siquiera en el entorno militar (Hansen, 1991; Goleman, 1998) Así la falta de entrenamiento en liderazgo, produce un deficiente aprovechamiento del principal y más costoso material de los departamentos, los agentes de policía y además supone un lastre a la hora de implementar nuevos sistemas de gestión (Cunningham, 1989; Ramírez, 1999; Mahoney, 2000).

Otra faceta importante a considerar es el proceso de incorporación de un mando a un grupo formado, especialmente cuando durante largo tiempo han coexistido los mismos componentes y él quiera o no es el “extraño”. Disponer de información previa sobre el clima

laboral de la unidad le resultará de gran utilidad, también es importante que conozca las peculiaridades que existan en cuanto a dirección y organización, para evitar que ocurra como lo que se evidenció tras una revisión por parte de una comisión independiente al Departamento de Seguridad Pública de Eugene (Oregon) al revelar ésta que las prácticas reales de planificación y toma de decisiones no se adecuaban a la filosofía de dirección que se publicaba, especialmente en lo relacionado con el refuerzo del trabajo en equipo, respeto mutuo, relaciones entre los trabajadores y pensamiento innovador (DeForrest, 1989).

Por otra parte diversos autores Hansen (1991), Mendofik (1991), Bartone y Kirkland (1991), Turner (1993), Plummer (1995), Goleman (1998), Keller (1999) y Bushey (1999) han abordado el estudio de las cualidades que debe tener el líder, analizándolas obtenemos el siguiente conjunto:

- ❑ Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces, trato equitativo, integridad.
- ❑ Comunicación: emitir mensajes claros y convincentes, valorar las opiniones ajenas, respeto en el trato.
- ❑ Liderazgo: inspirar y dirigir a grupos y personas
- ❑ Catalización del cambio: iniciar o dirigir los cambios.
- ❑ Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver conflictos.
- ❑ Capacidades técnicas: desarrollo óptimo de la tarea, competencia.
- ❑ Colaboración y cooperación: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común, compromiso.
- ❑ Habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

En un mundo en evolución cambiante donde las decisiones se toman con una rapidez inusitada el mantener un status quo no puede considerarse una gestión eficaz, la mera reiteración de conductas adquiridas, aun fundamentándose en la validez de las mismas en un tiempo pretérito no las convierte en adecuadas al momento actual. (Bushey, 1999), o citando a Sun Tzu (2000) *“Cada día, cada ocasión, cada circunstancia, exige una aplicación particular de los mismos*

*principios. Los principios son buenos en sí mismos; pero la aplicación que se hace de ellos a menudo los vuelve malos*". Así, Hansen (1991) señala que uno de los problemas más frecuentes es que los departamentos de policía no suelen pararse a revisar sus prácticas de liderazgo hasta que se produce una crisis, tal como la presión pública por falta de rendimiento o mala conducta de sus agentes.

King (1991) señala también como una técnica de dirección restrictiva que penaliza el llevar a cabo las tareas fuera de los parámetros estándar, además de desmotivar a los agentes, elimina sistemáticamente la innovación y el pensamiento creativo. Quizás en ocasiones derivada de falta de motivación interna o porque a la vez que se adquiere pericia al desempeñar el mismo puesto durante un extenso periodo de tiempo se tiende a adquirir una serie de rasgos no deseables, precisamente por estar bloqueados en el mismo lugar tantos años. Especialmente destaca la sensación de que las nuevas ideas raramente son vistas como buenas o válidas, prefiriendo la solución rutinaria, por lo tanto opina que la rotación en los cometidos a desempeñar beneficia tanto a los departamentos de policía como a su personal, proporcionando vigor y vitalidad a la organización y promocionando la alta moral y la frescura de ideas (Gabor, 1991).

Hay que tener el valor de admitir que cualquier gestión de personal por apropiada que sea puede ser mejorada, de hecho las competencias que se ponen en juego en el ámbito laboral, especialmente en la gestión son aprendidas y por lo tanto no puede manifestarse como excusa que se adolece de ellas (Goleman, 1998). El ejercicio del liderazgo es un elemento dinámico, que requiere de un sistema de comunicación bidireccional con el subordinado, de tal forma que el líder reciba retroinformación de los efectos que su actuación tiene en el grupo, un líder aislado que desconoce el impacto de su conducta o de sus palabras en los subordinados carecerá de elementos de alarma que le avisen a tiempo cuando deba modificarlas (imaginemos un coche sin testigo de temperatura, gasolina, frenos, etc;) comprendiendo que debe conocer que es lo que los empleados piensan honestamente de él en orden a ejercer un liderazgo efectivo, debe favorecer el dialogo tanto con aquellos que conoce bien, como con los que conoce menos (Bushey, 1999). En ocasiones el feedback recibido será tan sorprendente que algunas veces cuando está recibiendo ese feedback el receptor se siente mal, porque en su interior sabe que la persona que están describiendo no es él. Es en esos momentos cuando aprende el significado de percepción versus realidad (Keller, 1999).

Tampoco dentro del ámbito puramente técnico se puede soslayar que el agente de policía como ejecutor inmediato del trabajo, tendrá en muchas ocasiones una visión del mismo que debe ser aprovechada al igual que las sugerencias que pueda realizar para cambiar los procedimientos de actuación. Que se le tome en consideración ayudará a aumentar su sensación de bienestar laboral (Cunningham, 1989; King, 1991). Por tanto todo mando debería por lo tanto de disponer de un canal por el que recibir las sugerencias para poder estudiarlas cómodamente, siendo también recomendable que posteriormente devuelva la información recibida en forma de crítica constructiva.

Finalmente, remarcar que la importancia que adquieren las habilidades de comunicación en un ejercicio eficaz de liderazgo se ve sustentada en los trabajos de diversos autores que señalan la importancia que tiene el obtener retroalimentación por parte del líder (Goleman, 1998; Bushey, 1999; Keller, 1999; Ramírez, 1999;). Así en ocasiones la percepción que tienen líder y subordinados es distinta, pero para cada uno ellos constituye la base real sobre la que estructurar su conducta en respuesta a la del otro. El estudio Hawthorne demostró que el simple hecho de que los líderes presten atención a los empleados produce una mejora en la productividad y también la simple comunicación individualizada y cara a cara consigue reducir el absentismo abusivo en poco tiempo (Gwaltney, 1994; Ramírez, 1999).

En aquellas organizaciones policiales donde se ha tomado conciencia de esto se han implementado acciones dirigidas a mejorar las habilidades sociales de sus mandos, así en el departamento de policía de Lakewood todos los mandos desde el grado de sargento hacia arriba deben participar en los talleres de dirección de equipos que se organizan, en estos se remarcan las siguientes habilidades según Youngs y Malmborg (1991):

- La importancia de comunicaciones veraces y claras.
- Soluciones creativas de problemas y el impacto de la estructura en dicho proceso.
- La importancia de metas definidas claramente y la necesidad de trabajar todos hacia esas metas.
- Claridad de roles y comprensión de las habilidades individuales.
- La necesidad de líderes que focalicen y mantengan la dirección del equipo.

## **¿Y en el futuro?**

La actual Ley de Régimen de Personal de la Guardia Civil, en su articulado establece como procedimiento a seguir la realización periódica de evaluaciones que entre otros aspectos incluirán los psicológicos como puedan ser: características de personalidad, aptitudes y actitudes, el Servicio de Psicología dispone de la capacidad suficiente para determinarlos por lo que será factible apoyar la acción del Mando en tareas de mejora del liderazgo y asignación de puestos, cuando se desarrolle reglamentariamente.

Pero si cabe podría fijarse una meta más ambiciosa como pudiera ser el disponer de sociogramas de las diversas unidades, especialmente aquellas con mayor número de componentes, de tal forma que cualquier mando intermedio que se incorpore a una nueva Unidad pueda disponer de información útil sobre el estado de ánimo y miembros de la misma.

La incorporación de las modernas técnicas de gestión de personal derivadas de la inteligencia emocional a los programas de enseñanza en las academias de formación para mandos constituiría sin lugar a dudas una medida acertada ya que la inteligencia emocional no es un aspecto estático del individuo sino que está en continuo desarrollo mediante el aprendizaje derivado de la experiencia vital. Debería aumentarse la carga de créditos docentes que se dirigen a la formación como en el área de gestión y liderazgo, puesto que es ésta la nueva faceta que los futuros mandos deben desarrollar en su nuevo empleo, mientras que gran parte del desarrollo técnico y legislativo ya lo han desempeñado anteriormente y lo conocen.

Se debe avanzar en la capacidad para gestionar las relaciones humanas, para comprender que se trata con una “materia prima” viva y que posee emociones, requiriendo por lo tanto no sólo que se satisfagan sus necesidades físicas, sino que se les facilite obtener de la vida un significado personal. Que en su día a día se ven afectados por una serie de demandas derivadas de los diversos roles que desempeñan (profesional, conyugal, parental, social, personal) que constituyen fuentes de estrés que deben afrontar de forma adecuada para no caer en problemas de desadaptación (MacDough, 1980). Por esto quien los dirija debe tener la capacidad emocional de obtener el mayor partido de cualquier situación, incluso si ésta es la contraria de la deseada, procurando que las directrices implantadas no deriven en el futuro en sentimientos de insatisfacción esto es, seguir el ejemplo de Siddharta, cuando viaja a la búsqueda de una cosecha

de arroz que ya ha sido vendida y lejos de contrariarse aprovecha para dejar tras de sí un rastro de amabilidad que cómo él explica le servirá en futuras tentativas de compra (Hesse, 1980).

Por otra parte es recomendable programar talleres de comunicación, ésta aparece cómo un elemento crucial para asegurar el desarrollo y éxito de cualquier programa (Williams, 2000) garantizar un liderazgo eficaz (Mendofik, 1994; Goleman, 1998, Bushey, 1999) favorecer el compromiso emocional y reducir las tensiones intraorganizacionales (Hansen, 1991; Bushey, 1999).

Los Guardias en prácticas podrían beneficiarse de la implantación de programas de mentores, pero éstos deben estar integrados por aquellos agentes que voluntariamente deseen hacerlo y de entre ellos, los que se consideren adecuados tanto desde sus conocimientos técnicos como de acuerdo a su capacidad pedagógica, para perfeccionarlas conviene que reciban formación complementaria (Edmundson, 1999; Williams, 2000).

Finalizar sugiriendo que hay que poner en práctica todas las medidas posibles para valorar en el momento de oposición el nivel de compromiso emocional que puede alcanzar el aspirante y posteriormente hay que mantenerlo y reforzarlo durante su vida profesional, porque cuando se produce a nivel cognitivo una rescisión del “*contrato emocional*”, aparece en el agente un conjunto de pensamientos presididos por la idea de que no le debe nada a la Institución y por lo tanto desaparece la necesidad de esforzarse para cumplirlo, realizando además un proceso atribucional que descarga la responsabilidad de lo sucedido en la organización para evitar así la irrupción en su estado mental de sentimientos de culpabilidad. Todo lo señalado acaba favoreciendo además el surgimiento de desmotivación y aprendizaje por imitación en su entorno profesional. Por último una vez llevado a cabo lo anterior, el individuo procede a planificar su vida de acuerdo con esta nueva situación, adquiere obligaciones, asume roles y planifica con absoluta libertad temporal lo cual acaba convirtiéndose en un reforzador negativo de la vuelta al desempeño laboral. Resultando por lo tanto el compromiso emocional del agente un elemento de validez inapreciable para la Institución.

## Bibliografía

- Bartone, P. Y Kirkland, F. (1991). *El liderazgo apropiado en las pequeñas unidades del ejército*. En Compendio de Psicología Militar.
- Bumeisteir, R. (2001) Raíces de la Violencia. *Investigación y Ciencia*. Junio 76-81.
- Beever, A. (2000). *Stalingrado*. Barcelona: Crítica.
- Brand, D. (1999). The Future of Law Enforcement Recruiting: The Impact of X Generation. *The Police Chief*. Agosto 53-57.
- Brown, R. (1990). *Relaciones intergrupales*. En Hewstone, M.; Stroebe, W.; Codol, J.P. y Stephenson, G. M. *Introducción a la Psicología Social*. Madrid: Ariel.
- Bushey, K.D. (1999). The Unproductive Executive. *The Police Chief*. Marzo 69-71.
- Collins, M.A. (1998). *Saving Private Ryan*. London: Penguin Books.
- Cummings, J. (1996). Police Stress and the Suicide Link. *The Police Chief*. Octubre 57-62.
- Cunningham, S.A. (1989). Human Resource Management in the 21<sup>st</sup> Century. *The Police Chief*. Abril 102-109
- DeForrest, B. (1989). Developing a Participatory Decision-Making Model. *The Police Chief*. Abril. 110-113.
- Edmundson, J.E. (1999). Mentoring Programs Help New Employees. *FBI Law Enforcement Bulletin*. Octubre 16-18.
- Finn, P. y Esselman, J. (1996). Developing a Law Enforcement Stress Program for Officers and their Families. National Institute of Justice.
- Frankl, V. (1979). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- French, B. y Stewart, J. (2001). Organizational Development in a Law Enforcement Environment. *FBI Law Enforcement Bulletin*. Septiembre 14-19.
- Gabor. T. (1991). Rotation: is it organizationally sound? *FBI Law Enforcement Bulletin*.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos.
- Gwaltney, M. (1994). Focus on Personnel: Countering Abusive Absentism. *FBI Law Enforcement Bulletin*.



Marzo 24-28.

Hansen, P. (1991). Developing Police Leadership. *FBI Law Enforcement Bulletin*. Octubre 4-12.

Harrison, B. (1999). Noble Cause Corruption and the Police Ethic. *FBI Law Enforcement Bulletin*. August, 1-7.

Hesse, H. (1980). *Siddharta*. Barcelona : Bruguera.

Hutton, G. y Sampson, F. (1999). The Assessment of Potential and the Potential of Assessment. *The Police Chief*. Agosto. 79-83.

Jones, J. (1988). *De aquí a la eternidad*. Madrid: Orbis.

Keller, M.A. (1999). Leadership and Perception. *The Police Chief*. Marzo 72-73.

King, D. (1991). Managing for excellence. *FBI Law Enforcement Bulletin*. Agosto 4-8.

Kramer, M. (1998). Designing and Individualized Performance Evaluation System: a values-based process. *FBI Law Enforcement Bulletin*. Marzo 20-26.

Kundera, M. (2000). *El arte de la Novela*. Barcelona: Tusquets.

Larteguy, J. (1967). *Los Centuriones*. Barcelona: Círculo de Lectores.

Lawrence, T.E. (1997). *Los Siete Pilares de la Sabiduría*. Murcia: Huerga-Fierro Editores.

Mahaney, J.D. (2000). Management Training for Police Supervisors: A cost-effective approach. *FBI Law Enforcement Bulletin*. Julio 7-10.

Marinoff, L. (2000). *Mas Platón y menos Prozac*. Barcelona: Ediciones B.

Masslach, C. Y Jackson, S. (1997). *Inventario Burnout de Maslach*. TEA Ediciones.

Mendofik, P.J. (1991). Reflections on Leadership. *FBI Law Enforcement Bulletin*. Agosto 24-30.

Naisbitt, J. (1982). *Megatrends*. New York : Warner Books.

Peters, T. (1975). *En busca de la excelencia*. México: Diana.

Plummer, L. (1995). In Pursuit of Honest Leadership. *FBI Law Enforcement Bulletin*. Abril 16-20.

Ramirez, S. M. (1999). Self-directed Work Teams. *FBI Law Enforcement Bulletin*. Agosto 20-24.

Rizo, R. y Pérez, M. (1996) La adaptación en la Guardia Civil, su interrelación con el absentismo y diversos rasgos de personalidad. Trabajo presentado en el Servicio de Psicología del Ejército.

Rusell, B. (2000). *La conquista de la felicidad*. Barcelona: Debate.

Schafer, M.A. (2002). Making Ethical Decisions: a practical model. *FBI Law Enforcement Bulletin*. Mayo 14-18.

Sun Tzu (2000). *El Arte de la Guerra*. Palma de Mallorca: J. J. Olañeta.

Stroebe, W. y Frey, B. S. (1982). Self-interest and collective actino: the economics and psychology of public goods. *British Journal of Social Psychology*, 21, 121-137.

Turner, J. (1993). Power Dynamics. *FBI Law Enforcement Bulletin*. Mayo 8-16.

Ursino, B. (2001). A Systems Approach to Organizational Transformation. *FBI Law Enforcement Bulletin*. October. 11-18.

Vallejo Najera, J.A. (1978). *Mishima o el placer de morir*. Barcelona: Planeta.

Voirin, G. (1997). *Funciones y Tareas en la Empresa*. Barcelona: Ed. Deusto.

Weiner, B. (1986). *Attribution, emotion and action*. En Sorrentino, R.M. y Higgins, E.T. (eds) *Handbook of Motivation and Cognition*, New York: Guilford.

White, J.L. (2001). The Work Itself as a Motivator. *FBI Law Enforcement Bulletin*. Febrero 7-9.

Wilke, H. y Knippenberg, V. (1990). *Rendimiento de Grupo*. En Hewstone, M.; Stroebe, W.; Codol, J. & Stephenson, G.M. Ed. *Introducción a la Psicología Social*. Barcelona: Ariel.

Williams, J. (2000). Mentoring for law Enforcement. *FBI Law Enforcement Bulletin*. Marzo 19-25.

Youngs, A. y Malmberg, E. (1991). Teamwork: an innovative approach. *FBI Law Enforcement Bulletin*. Mayo 6-11.