Para la formación del funcionario del siglo XXI Pedro Remigio Rangel Rojas Hanns Seidel Stiftung

El autor

Pedro Remigio Rangel Rojas, es licenciado en Ciencias y Arte Militar, Gerencia Pública, Graduado de Comando y Estado Mayor, MSC en Seguridad y Defensa Nacional, cursos en Planificación Estratégica de Recursos Humanos, estudios de Gerencia de Seguridad en el Estado de Israel y en la Universidad Externado de Colombia (Programa PNUD – ONU).

Ha realizado estudios de Liderazgo e Inteligencia Emocional en la Universidad Metropolitana de Caracas. Estudios de Liderazgo en Organizaciones Complejas en el IESA, participó en el Foro Mundial de Liderazgo y Alto Desempeño con el Prof. Robin Sharma, y en el Curso Internacional de Liderazgo patrocinado por FORJA Consultores en República Dominicana.

Se desempeñó como profesor de la Cátedra de Liderazgo Militar durante dos años, en la Academia Militar de Venezuela (AMV).

Durante 30 años de servicio (1963-1993), en el campo Militar, ocupó todos los cargos y escaló las más altas posiciones de su profesión hasta alcanzar el grado de General de División y el cargo de Comandante General del Ejército, sus responsabilidades incluyeron comandar el Ejercito Venezolano en el período 1991-1993.



Desde 1993 hasta el año 2000 ocupó diferentes cargos en la Empresa Privada y desde esa fecha hasta el año 2008, se desempeñó como Director de Gestión Seguridad en la Alcaldía de Chacao. A partir del precitado año a la fecha, es Director Ejecutivo del Instituto de Investigaciones de Convivencia y Seguridad Ciudadana (INCOSEC).

En el campo educativo ha sido profesor de la Academia Militar, Escuelas de Armas y Servicios del Ejército, Escuela Superior del Ejército, Escuela Superior de la Guardia Nacional, Policía Técnica Judicial y Academia de la Policía Municipal de Chacao. Posee una experiencia docente de más de treinta y cinco años como profesor en diferentes Instituciones de Educación Superior.

Otras Experiencias docentes incluyen: Conferencista invitado por North-South Center (University of Miami) al seminario realizado los días 9,10,11 de Noviembre de 1992, en la ciudad de Caracas, cuyo título fue: "La Democracia Bajo Presión": "Política y Mercado en Venezuela". Pedro Rangel desarrolló el tema "El papel de las Fuerzas Armadas: Renovación democrática, apertura económica y nuevas relaciones cívico militares". Conferencista invitado por THE NATIONAL DEFENSE UNIVERSITY, para tratar el tema HEMISPHERIC SECURITY IN TRANSITION: Adjusting to the post 1995 environment by the North South Center, University of Miami. Conferencista invitado por FACULTY CLUB HARVARD UNIVERSITY, BOSTON, para tratar el tema "Cambio Global y Seguridad Hemisférica".

Miembro de la Comisión Preparatoria (OEA) para la elaboración de la agenda correspondiente a la Tercera Reunión de Ministros en materia de Seguridad Pública de las Américas (MISPA III) celebrada en Puerto España, Trinidad y Tobago del 17 noviembre al 18 noviembre 2011.

Ha participado en numerosas conferencias, congresos y seminarios nacionales e internacionales sobre Gerencia y Liderazgo.

Actualmente se desempeña como profesor de la Universidad Católica Andrés Bello (Diplomado de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública).

Entre las Distinciones importantes de su vida profesional podemos citar: Diploma de máximas calificaciones Universidad Católica Andrés Bello, Placa de Honor por haber ocupado el Primer lugar en el Curso de Comando y Estado Mayor. Máximas calificaciones Curso Superior de Seguridad y Defensa Nacional. Máximo Mérito Primer Lugar Ascensos: Teniente Coronel, Coronel, General de Brigada y General de División. Cuarenta y nueve (49) Condecoraciones Nacionales y Cinco (5) Extranjeras. Es miembro activo de la Sociedad Bolivariana de Venezuela y miembro de la Academia de Historia del Estado Zulia. Obras publicadas: Políticas Públicas de Convivencia y Seguridad Ciudadana-Distrito Metropolitano de Caracas (editor-coautor); Manual de Prevención Integral; El Secuestro: Medidas Preventivas; Seguridad Ciudadana y Políticas Públicas en Venezuela-Referencias para la Acción (editor-coautor).

Liderazgo Policial Para la formación del funcionario

Para la formación del funcionario del siglo XXI

Pedro Remigio Rangel Rojas

Liderazgo Policial

Para la formación del funcionario del siglo XXI

Autor: Pedro Remigio Rangel Rojas

1^{ra.} Edición: 2005 2^{da.} Edición: 2015

DISEÑO DE PORTADA Y DIAGRAMACIÓN DE TEXTOS: José Luis Mijares

CORRECCIÓN DE PRUEBAS: Odaliz Fasanaro Lehmann / María Eugenia Oletta

IMPRESIÓN: Selecolor, C.A.

Depósito Legal: if5902006363783

Reservados todos los derechos

El presente manual tiene fines didácticos únicamente.

No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información, ni transmitir alguna parte de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado – electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc.- sin permiso previo del autor.

Agradecimientos

Varias personas cooperaron activamente para hacer posible la elaboración de la Primera Edición de este Manual. Siempre les estaré agradecido y en testimonio de ello, menciono sus nombres a continuación:

Odaliz Fasanaro, María Eugenia Oletta, Juan Andrés Rondón, Leonardo Díaz Paruta, Ludmila Gómez, Luis Arellano y Felipe Ventura. A Leopoldo López Mendoza, Alcalde del Municipio Chacao (2000 – 2008), quien me animó a dejar por escrito, de manera sistematizada el contenido de los Talleres que sobre Liderazgo Policial dicté en los Institutos de Seguridad Ciudadana de dicha jurisdicción.

A la gente que vive y trabaja en Chacao por fortalecer mi vocación de servicio y animarme cada día a ser mejor servidor público.

Nuestra más profunda gratitud al equipo de trabajo de la **Hanns Seidel Stiftung** (Venezuela), por su valiosa colaboración para llevar a cabo la presente publicación.





Índice

Prefacio	9
Capítulo I: Introducción	
Valores comunes	13 14 16 19
Capítulo II: Conceptos sobre liderazgo policial	
Conceptos básicos	23 25 26
Capítulo III: La conducta humana	
Diferencias individuales, personalidad, bases de la conducta	33 36
Capítulo IV: Cualidades del líder policial	
Cualidades escenciales	41
Capítulo V: Principios de mando y conducción y como desarrollarlos	
Los principios de mando y su desarrollo	47
Capítulo VI: Indicadores de mando y conducción y como desarrollarlos	
Indicadores	53 57 61 63

Prólogo a la Primera Edición

La adversidad suele ser una característica de nuestros tiempos, de nuestra realidad. Nos toca convivir con ella y sortear sus obstáculos para poder así alcanzar los objetivos que como sociedad nos hemos impuesto. La democracia como el sistema de vida que los venezolanos escogimos transitar, requiere de nuestros esfuerzos y de la permanente búsqueda de los principios que la acompañan y la describen como el más adecuado sistema de gobierno.

Los líderes que exige la democracia no se encuentran sólo en el plano político sino en cada una de las profesiones y roles que conforman nuestro qué hacer diario. El respeto de los deberes y derechos que nos exige y nos confiere la ley, dependen de nuestra decisión de ser partícipes, de ser protagonistas de nuestro destino, que al transitarlo nos permita contribuir con la construcción del destino común, el destino de nuestra Venezuela.

Para ello, en nuestro modesto criterio, la formación de profesionales dignos, orientados al logro de la misión institucional y comprometidos con los valores democráticos es una de las mejores formas de contribuir a construir ese destino común que anhelamos, como lo es vivir y crecer en democracia, con dignidad y prosperidad, más cuando en éstos tiempos adversos el Norte de esa convivencia, de la tolerancia y del respeto por el valor de la vida y de lo ajeno se ha vuelto tan endeble.

La responsabilidad que tienen cada uno de los funcionarios públicos de la Alcaldía de Chacao y en especial los funcionarios policiales, de tránsito y protección civil en contribuir con la misión institucional no es poca, y para facilitar esa misión la iniciativa del General de División (Ej.) Pedro Remigio Rangel de fomentar a través de los talleres de Liderazgo Policial, fue apoyada y estimulada para convertirse en este Manual que hoy tienes en tus manos.

Al recorrer sus páginas podrás lograr un entendimiento integral del valor de esta actitud ante la vida y de esta capacidad tan necesaria para el logro de nuestra misión la de Ser el mejor aliado del ciudadano, para así construir esa Venezuela que queremos.

Prefacio

Este Manual sobre Liderazgo, se concibió con el objeto de lograr, a través del estudio, su interiorización y su aplicación en el contexto institucional, sin concesiones a los valores que encierra y sin fomentar o promover los antivalores en los que también puede derivar para las comunidades humanas, si atendemos a las distintas vertientes históricas que se han materializado en grandes avances y retrocesos humanos a través del tiempo y del espacio, por su indebida conceptualización y praxis, peligrosamente vigentes en nuestros días, con su carga de manifiesta intención de perpetuarse en su faceta más negativa.

Un hombre en posición de liderazgo puede destruir una organización, un país, más grave todavía, una nación, un pueblo. Baste, como ejemplos palpables y no tan lejanos, las diferencias existentes entre Hitler y Gandhi, por ejemplo. Ustedes conservan el don de la libertad y demás valores del hombre. Eso implica un gran riesgo y un gran reto, es decir, ser libre para formar filas con el primero o el segundo de los nombrados y sus sinónimos. Usted puede y debe marcar la diferencia.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se analizarán desde múltiples perspectivas los conceptos de líder, liderazgo, valores y otros caracteres afines que suelen definir con claridad a los auténticos líderes. En una segunda parte del material bibliográfico encontrarán algunos aspectos relacionados con: Interpretaciones erróneas del término líder, la esencia del liderazgo, los anti-liderazgos y una propuesta sobre el líder, fundamentada en valores.

Los Capítulos centrales definen un material de estudio concreto referido a los fundamentos de liderazgo, sus indicadores y cómo desarrollarlos.

Dedique su tiempo disponible a estudiar el material. Así podrá obtener una ventaja significativa en el intento de profundizar sus conocimientos sobre la materia y avanzar hacia su propio destino: ser un servidor público aliado del ciudadano, en el contexto de una Venezuela que queremos.

CAPÍTULO I Introducción

VALORES COMUNES

El líder es una persona que decide iniciar un proceso de cambios estructurales para alcanzar una visión. La actitud del líder inspira confianza y modela comportamientos en sus seguidores, obteniendo de ellos obediencia, respeto y leal cooperación para el logro de los objetivos propuestos.

Un estudio de las vidas y carreras de líderes exitosos revela que muchos de los siguientes valores fueron comunes a todos ellos:

Integridad: Rectitud de carácter, probidad y firmeza de los

principios morales.

Justicia: Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece.

Lealtad: Fidelidad y hombría de bien.

Congruencia: Dar el ejemplo. Practicar lo que se predica.

Responsabilidad: Cumplir el deber y asumir las consecuencias de sus

acciones.

Valor: Enfrentar el peligro y los retos sin temor.

Los valores son las bases sociales y morales que rigen la convivencia humana y de las instituciones de manera general. Son convicciones arraigadas e interiorizadas en el acervo ético-cultural, individual y colectivo. Son innegociables, independientemente de las circunstancias.

Sólo la integridad del líder es capaz de no sucumbir a las tentaciones del dinero o del poder.

LOS ERRORES INTERPRETATIVOS

a.- El término líder, ha tenido para muchos a través de la historia, una connotación, un significado equívoco, y como bien señala James M. Kouzer en su libro el líder del futuro, "liderazgo no es un gen", es decir no se hereda.

La historia de los grandes hombres que han cambiado la humanidad así lo confirma.

El ser humano está llamado, por su naturaleza, por su inteligencia, por su racionalidad en fin, a superarse, a no ser conformista. De allí que en cada uno de nosotros exista la potencialidad para alcanzar la plenitud de su desarrollo humano.

b.- A otros errores de interpretación sobre el concepto, hemos sido llevados por autores como Nicolás de Maquiavelo, quien en su conocida y famosa obra "El Príncipe" en uno de sus párrafos, señala: "Es necesario –dice Maquiavelo del hombre que dirige- que tenga el ánimo dispuesto a cambiar según soplen los vientos de la fortuna y según vengan las cosas. Prospera aquel que se adapta a los tiempos que corren, y de la misma manera, fracasa quien actúa contracorriente" (1).

Maquiavelo a través de su obra, ha ejercido sin duda una marcada influencia en hombres que han tenido oportunidad de dirigir los destinos de grupos, naciones y sociedades en el tiempo. Su visión mimetizadora del quehacer de los dirigentes, resumida en adaptarse al entorno, nos ha conducido erróneamente a identificar "la política como el arte de lo posible".

En tal sentido, coincidimos más bien con autores como Vaclav Havel: "La política debe ser la expresión del deseo de contribuir a la felicidad de la comunidad más que una necesidad de estafar o destruir la comunidad. Enseñemos a los demás y a nosotros mismos que la política no puede ser el arte de lo posible, especialmente si lo posible incluye el arte de la especulación, del cálculo, de la intriga, de los negocios secretos y de la pragmática manipulación, sino que debe ser el arte de lo imposible, el arte de mejorar el mundo y a nosotros mismos".(2)

c.- A equívocos adicionales, nos puede conducir también una visión paternalista que nos impida lograr la madurez de los dirigidos. Ello nos conduce a la posición cómoda de esperarlo todo del dirigente, nos lleva a la pasividad, y a negarnos a ser autores de nuestro destino; nos lleva a convertirnos en espectadores de la historia en una sociedad donde no hay propuestas.

Debemos estar convencidos que el liderazgo es un asunto de muchos actores, que quieren construir un futuro mejor.

LOS ANTILIDERAZGOS

- a. Los liderazgos carismáticos
- b. La versión maquiavélica del liderazgo
- c. El liderazgo paternalista.

a.- Liderazgo Carismático:

El líder carismático por lo general posee una gran capacidad de comunicación y una fina observación de las heridas sufridas en el tejido social.

Es capaz de persuadir y movilizar a las masas con sus mensajes llenos de promesas y esperanzas.

Conocedor como es de las carencias del tejido social, transforma estas debilidades en oportunidades para edificar su acción de gobierno.

La ignorancia del pueblo es caldo de cultivo propicio sobre todo si los liderados han sido maltratados o han sufrido frustraciones sociales.

Carisma para algunos es sinónimo de inteligencia extraordinaria, magnetismo, ungido de Dios, llamado por el destino para salvar a la gente. Desde esta perspectiva los cautivados por esta magia le rinden culto a su personalidad, lo idolatran. La fe ciega no les permite ver con objetividad.

Este liderazgo se caracteriza por el autoritarismo y mesianismo de unos y por la docilidad de otros. (3)

b.- Versión Maquiavélica de Liderazgo:

Esta versión se asimila al llamado por algunos autores, liderazgo situacional, el cual en nuestra opinión, no es más que una actitud oportunista, plegada de múltiples carencias.

La inspiración de la versión Maquiavélica del liderazgo, como su nombre lo indica, no es otro que Nicolás de Maquiavelo, escritor político, nacido en Florencia, Italia el 3 de mayo de 1469 y fallecido en la misma ciudad en 1527.

A través de su obra "El Príncipe" analiza y devela la naturaleza del poder de una manera descarnada. La síntesis del libro y su máxima de que el fin justifica los medios, ha pasado a ser sinónimo de cinismo como actitud en las tareas de liderazgo político.

En relación con los atributos del líder, príncipe o gobernante, Maquiavelo nos dice lo siguiente: "Así pues no es necesario que un príncipe posea de verdad todas esas cualidades, lealtad, clemencia, religiosidad, caridad, pero si es necesario que parezca que las posee. Es más, me atrevería a decir que poseerlas y observarlas, es siempre perjudicial, mientras que fingir que se poseen es útil; es como parecer piadoso, fiel, humano, íntegro, religioso, y además serlo realmente; pero, a la vez, tener el ánimo dispuesto para poder y saber cambiar a la cualidad opuesta si es necesario, y hay que entender bien esto que un príncipe y especialmente un príncipe nuevo, no puede observar todas las cualidades que hacen que se considere bueno a un hombre, ya que para conservar el Estado, a menudo necesita obrar contra la lealtad, contra la caridad, contra la humanidad y contra la religión. Por eso tiene que tener el ánimo dispuesto a cambiar según le indiquen los vientos

⁽³⁾ ÁLVAREZ DE MON.S: El Mito del líder: Pearson Educación, Madrid 2001.

de la suerte y los cambios de las cosas y, como dije antes, no separarse del bien, si puede, pero saber entrar en el mal si es necesario". Y más adelante agrega: "Todos pueden ver lo que pareces, pero pocos saben lo que eres, y esos pocos no se atreven a ir en contra de la opinión de los muchos que están respaldados por la autoridad del Estado. Porque el vulgo siempre se deja llevar por la apariencia y por el éxito del acontecimiento".

Después de esta apretada síntesis del pensamiento de Maquiavelo, debemos reflexionar y entender que la flexibilidad y la adaptación a la dinámica socio-política son saludables pero manteniendo siempre los principios éticos y la moral. Hay que distinguir entre esto que es saludable y el entrar en un proceso de descapitalización moral. Flexibilidad con profunda convicción sería la fórmula sencilla y adecuada.

Esta reflexión sobre la versión maquiavélica del liderazgo no sólo se circunscribe al ámbito político.

Los verdaderos líderes a veces deben navegar contra la corriente, para fomentar, expresar y defender valores en vez de estar a la moda o de querer agradar a todos. (4)

c.- El liderazgo paternalista:

Caracterizamos este tipo de liderazgo como dañino a la luz del crecimiento individual y colectivo de los liderados. Sus niveles de responsabilidad se subsumen en las decisiones del líder y su participación en el proceso de toma de decisiones es casi nula. Todo lo esperan de "papá estado, papá director, papá líder", como si se tratara del niño pequeño que nunca llegó a crecer.

Este tipo de liderazgo deriva en dominación y eliminación de la

Un liderazgo paternalista cuyo ejercicio se basa en la benevolencia de un comportamiento siempre tolerante, es un déspota que poco a poco va minando la libertad individual y convierte la relación de liderazgo en una paterno filial. Nunca una relación adulta.

Una rápida evaluación de los conceptos expresados sobre las desviaciones del liderazgo o como hemos dado en llamarlos: antiliderazgos, nos llevan a concluir que son dañinos en la construcción de sociedades democráticas.

LA ESENCIA DEL LIDERAZGO (El modelo)

La autoridad moral, la siembra de valores

El líder debe estar al día en cuanto al conocimiento de su profesión, debe tener solidez intelectual y el ejercicio de su autoridad y gobierno ha de estar soportado en el conocimiento.

Debe ser capaz de articular y manejar equipos inter-disciplinarios, para asumir el desafío de buscar la unidad en un universo heterogéneo en lo político, en lo social, en lo cultural y en lo religioso. Este último aspecto, encuentra sus raíces que nos unen y hermanan en un conjunto de ideales, de valores que son propiedad común de la humanidad. Estos son los valores de libertad, justicia, igualdad, honestidad, solidaridad, por tan sólo citar algunos inherentes a la condición humana, que regulan su actuación y definen la diferencia en los estilos de liderazgo entre un Juan Pablo II, un Luther King, un Lincoln, y un Hitler, un Stalin, un Sadam Hussein, un Fidel Castro o un Milosevic.... A todos los llamamos líderes,

pero sus motivaciones y su sistema de valores que los guiaron a actuar son diferentes entre sí... (5)

En algunos casos, muchos de los valores antes enunciados pudieron estar presentes en los proyectos originales de algunos de los precitados, sin embargo fueron violentados, por los medios utilizados para conservar el poder.

Por encima de toda circunstancia el líder debe preservar las columnas que sirven de soporte a una vida digna, para construir en el tiempo una sociedad capaz de desarrollar toda su potencialidad.

El líder es ante todo un educador que enseña con el ejemplo y trabaja consciente de su transitoriedad; por ello concibe su acción como un proceso dinámico cuya meta es convertir a sus seguidores en ciudadanos de primera, hacedores de su propio destino y facilitadores exitosos en la resolución de sus propios problemas.

La síntesis más acabada del liderazgo está centrada en la decisión de modelar comportamientos sembrando valores a través del ejemplo.

CAPÍTULO II
CONCEPTOS SOBRE LIDERAZGO
POLICIAL

A. El líder policial:

El concepto básico de liderazgo policial, se centra en el SUJETO, quien conocedor de sus responsabilidades utiliza sus fortalezas, se guía por los principios del liderazgo y aplica correctamente sus acciones y órdenes para influir y dirigir a sus hombres como un equipo, a objeto de lograr el cumplimiento de la misión asignada. Para conseguir este propósito, él debe conocer a sus hombres, y las razones de su comportamiento y actitudes. Es decir, él debe conocer la conducta humana y también debe saber reconocer y evaluar los indicadores de una adecuada conducción.

B. Liderazgo policial:

Es el arte de inspirar e influir en la conducta de hombres y mujeres dirigidos, de tal manera, que se pueda obtener de ellos obediencia voluntaria, confianza, respeto y leal cooperación a fin de cumplir exitosamente la misión asignada.

Son rasgos de gran valor para el conductor policial, lograr la voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal cooperación de sus hombres y mujeres.

C. Principios de liderazgo

Es una verdad fundamental que es aplicada por el líder para guiar o controlar sus acciones y las de sus dirigidos.

D. Indicadores de liderazgo

Moral: El estado mental del individuo y su actitud frente a todo cuanto le puede afectar, frente a la bondad y a la malicia.

Disciplina: La actitud del individuo o del grupo que asegura una pronta obediencia a las órdenes y a la iniciación de una acción apropiada en ausencia de ellas.

Espíritu de cuerpo: La lealtad, el orgullo y entusiasmo que demuestran los individuos por su unidad.

Eficiencia: La habilidad técnica, táctica y física del individuo y de la unidad.

E. Unidad efectiva:

Es aquella organización capaz de cumplir la tarea asignada en el menor tiempo, con un gasto mínimo de material y con la menor confusión posible.

F. Acciones y órdenes:

Decisiones expresadas mediante un conjunto de actitudes, instrucciones o normas orientadas a llevar a cabo el cumplimiento de la misión y/o velar por el bienestar de los hombres. Las acciones y órdenes deben guiarse por los principios de liderazgo, hacer uso de sus fortalezas de conductor y adecuarse a la situación.

G. Comandante o jefe policial:

Título otorgado a un oficial que desempeña un cargo dentro de la organización policial.

H. Características del liderazgo policial:

Universal – No Hereditario

- Conocimiento de la Conducta Humana
- Carácter para dirigir e inspirar confianza
- Se puede aprender.

Ni los políticos, ni los profesionales, así como tampoco las organizaciones tienen el monopolio del liderazgo, tampoco por supuesto la profesión policial. En cada actividad llevada a cabo por el hombre, hay líderes, conductores y ellos con sus aciertos definen la calidad, la eficiencia y el progreso de la institución y de la sociedad en general.

- 1. El liderazgo es de naturaleza universal, no es hereditario. El líder policial no nace, se hace.
- 2. Implica el entender, analizar, controlar y predecir el comportamiento humano.
- 3. También implica tener carácter para dirigir e inspirar confianza.
- 4. Cualquier hombre medianamente inteligente, sin ninguna experiencia como conductor, puede estudiar, practicar, aprender y aplicar las técnicas de liderazgo.

I. Relaciones entre Mando – Comando – Liderazgo

- **a. Mando:** Es la autoridad que un miembro de la Institución Policial, ejerce sobre otros por autoridad de la Ley y en virtud de un nombramiento (mandato legal).
- **b. Comando:** Es el ejercicio del mando e implica planificar, organizar, dirigir y controlar a un grupo, unidad o institución. El comandante es responsable por lo que su unidad haga o deje de hacer. El comandar adecuadamente es la razón primordial de la

existencia de un líder o conductor policial.

c. Liderazgo: El liderazgo puede ser ejercido por cualquier persona, en cualquier tiempo y lugar. En cualquier grupo alguien surgirá como líder, sin considerar la estructura de la organización y de acuerdo con sus capacidades ejercerá la conducción de sus iguales, fuera de la estructura de comando.

J. Objetivo del liderazgo policial:

El objetivo del liderazgo policial es mantener y desarrollar una organización efectiva. La adecuada aplicación de los principios de liderazgo puede generar una eficiente y disciplinada organización con elevada moral y espíritu de cuerpo.

K. Responsabilidades básicas de un comandante de policía:

Dos (02) son las responsabilidades básicas: "El cumplimiento de la misión y el bienestar de sus hombres". Ambas son igualmente importantes. Pero en caso de dudas o conflictos, debe cumplirse en primer término la misión. Generalmente el cumplimiento satisfactorio de la misión, ayudará a satisfacer las necesidades de bienestar de los individuos.

Las responsabilidades básicas del comandante son indelegables y en cada nivel de responsabilidad debe velar por su cumplimiento.

L. Estilos de Liderazgo:

Aún cuando el ejercicio del liderazgo data desde tiempos inmemoriales, hoy día ninguna investigación cuantitativa ha formulado un "comportamiento tipo" o "estilo" específico que pueda obtener resultados positivos en la búsqueda de alcanzar la visión de las instituciones, empresas u organizaciones en general.

No obstante, recientes investigaciones de la empresa consultora Hay/McBer, sobre un universo de 20.000 ejecutivos y tomando como base una muestra de 3871 gerentes exitosos a nivel mundial, llegó a la conclusión de plantear convencionalmente seis (6) estilos de liderazgo.

El análisis concluyó que los líderes con mayores probabilidades de éxito fueron aquellos capaces de mantener su integridad y sus principios, combinando hábilmente según la situación a confrontar, el estilo adecuado en el momento adecuado. Es decir, no seleccionan un estilo de liderazgo único, sino que utilizan muchos de ellos en su actividad de trabajo.

Estos estilos, en algún momento de nuestras vidas, los hemos aplicado y por ello nos resultarán familiares sus denominaciones y descripciones:

1.- Estilo Autoritario: Se basa en la exigencia del acatamiento inmediato a las órdenes e instrucciones y no toma en cuenta al elemento humano. La moral y el ejemplo no siempre se hacen presentes en este tipo de conductores.

Este estilo de liderazgo es utilizado sólo en una situación de emergencia o en aquella en que resulte imperativo para el cumplimiento de la misión. El líder que se apoya en este estilo debe tener en cuenta que una vez pasada la emergencia, debe cambiarlo, pues de lo contrario el impacto sobre la moral del personal será muy negativo.

2.- Estilo Directivo: Este estilo de liderazgo se centra en la visión de la Organización, señala el Norte y guía a su personal, dándole oportunidad para desarrollar iniciativas, experimentar y asumir responsabilidades en el proceso de toma de decisiones; por lo

general guía al equipo, les dice "vengan conmigo", pero a diferencia del líder autoritario nunca les dirá "hagan lo que yo diga".

Los líderes directivos establecen patrones para medir resultados basados en cuanto el trabajo del equipo contribuye al logro de la misión. Tienen muy claro también, un sistema de estímulos y recompensas al personal.

Este estilo es adecuado en situaciones de incertidumbre, donde se requiere de alguien que establezca una nueva forma de acción y defina objetivos de largo plazo, es decir, una visión que fortalezca y vislumbre horizontes claros para la Organización.

El estilo directivo puede fallar si es aplicado por el líder cuando está laborando con un grupo de expertos o con compañeros que tienen más experiencia que él. En estos casos puede aparecer como inmodesto, antipático y arrogante generando un efecto negativo en el grupo de trabajo.

3.- Estilo Afiliativo: Este estilo de liderazgo se centra por lo general en el bienestar del personal y puede llegar a descuidar la misión asignada, si se utiliza solo.

El líder afiliativo trata de mantener contento al equipo, estimula la amistad en el grupo, puede llegar a desarrollar fuertes lazos de lealtad interpersonal y le permite a las personas ejecutar su trabajo en la forma en que ellos conciben que puede ser más efectivo.

Este estilo de liderazgo es adecuado cuando se desea generar armonía, elevar la autoestima, mejorar la comunicación, generar más y mejores relaciones interpersonales e incentivar los niveles de compromiso. Se recomienda siempre utilizarlo con el estilo directivo, pues su enfoque centrado en el bienestar y la armonía es poco constructivo en momentos de incertidumbre cuando hay que dar orientación objetiva al grupo para arribar a resultados concretos.

4.- Estilo Democrático: El estilo democrático debemos entenderlo en nuestro medio, como la posibilidad que tiene el líder o conductor de hacer partícipe de las soluciones a los seguidores y de esta manera generar mayor compromiso, incentivar el sentido de responsabilidad y mantener la moral del grupo.

El estilo democrático puede ser aplicado cuando el líder necesita aporte de nuevas ideas para materializar el cumplimiento de una misión. Tiene una gran desventaja su aplicación cuando los seguidores no están lo suficientemente preparados en el tema para proporcionar soluciones o dar recomendaciones y puede también traer consecuencias desfavorables si el líder trata el mismo tema en reuniones interminables o reiterativas en busca del consenso sin poder obtenerlo. Como resultado, los seguidores se decepcionan y el liderazgo se pierde.

5.- Estilo Marcapauta: Este estilo se caracteriza porque el líder se ofrece como modelo, genera pocas posibilidades de desarrollo individual y grupal dado que por lo general no da el "feed back" para que la gente se autocorrija sino que él se hace cargo de la situación cuando estima que sus seguidores no lo acompañan al ritmo deseado. En consecuencia no tiene conciencia de que es prescindible y no prepara a sus seguidores para reemplazarlo.

El estilo marcapauta no siempre resulta negativo. Resulta positivo cuando todo el grupo está técnicamente calificado para la tarea, automotivado, requiere poca coordinación y posee un elevado

juicio y criterio profesional, ejemplos: grupos de investigación y desarrollo, equipos de alto desempeño, etc.., como fue señalado en los casos anteriores, el estilo marcapauta debe ser utilizado combinado con otros.

6.- Estilo Coaching: El sentido pedagógico del líder encuentra campo propicio para su desarrollo en este estilo de liderazgo. La esencia del estilo se basa en enseñar a los seguidores y ayudarlos en su desarrollo personal y profesional.

Los líderes que utilizan este estilo se toman el tiempo necesario para entrenar a su personal, los ayudan a identificar sus fortalezas y debilidades y a establecer metas de largo alcance, así como también les orientan en el rumbo de alcanzar los objetivos propuestos.

El éxito está dado por la disposición del seguidor a captar el conocimiento y por la habilidad, constancia y dedicación del líder para transmitirlo.

A manera de conclusión, después de analizar los diferentes estilos, podemos decir que quien ejerza hoy día una actividad de liderazgo o conducción de grupos orientado a materializar una visión y misión, se halla frente a un desafío permanente que le obliga a seleccionar las herramientas más adecuadas para obtener los resultados esperados.

Por ello, el líder debe poseer la sensibilidad necesaria para determinar cómo la cambiante situación afecta al grupo en el logro de sus objetivos y ajustar su estilo de liderazgo a la situación, para utilizarlo en su alcance y exacta dimensión..., El propósito: cumplir la misión y materializar la visión.

CAPITULO III LA CONDUCTA HUMANA

Un líder o conductor policial no tiene que ser un psicólogo para manejar con habilidad a sus hombres, pero si debe conocer, controlar y predecir el comportamiento de sus efectivos. El buen líder debe constantemente esforzarse por conocerse a sí mismo y a los policías a quienes manda.

A. Diferencias individuales:

Todos somos diferentes. Nuestra personalidad es la suma de características físicas, mentales y emocionales (herencia), el medio ambiente y las experiencias anteriores.

Las características físicas y mentales ayudan a determinar el tipo y la intensidad del trabajo a ser asignado. Algunos hombres son mejores y rinden más en trabajos que requieren habilidades o destrezas mecánicas, otros en trabajos intelectuales que requieren aplicación, razonamiento e inteligencia.

Las características emocionales son parte importante de la personalidad del policía. La forma bajo la cual reacciona ante el peligro, las dificultades o penalidades; todo debe ser comprendido por el líder o conductor. Un policía bajo presión puede reaccionar con rabia, otros pueden permanecer quietos o correr y otros pueden reaccionar con calma.

1. Factores que forman la personalidad

- **a. Herencia:** Toda persona hereda de sus padres un conjunto de características. Un hombre puede, por ejemplo la potencialidad para ser de elevada estatura, o para tener una gran masa muscular.
- **b. Ambiente:** Aquellos aspectos del mundo que relativamente no cambian y que el policía conoce; la familia a la cual pertenece, la

escuela, la iglesia a la que asiste, los medios de comunicación social, el tipo de alimentos que come generalmente. Estos elementos tienen efectos sobre el desarrollo de las potencialidades heredadas (ejemplo: alimentación sobre crecimiento físico y mental).

c. Experiencia: Es la enseñanza adquirida a lo largo de la vida. Dos gemelos pueden vivir en el mismo ambiente, pero desarrollan diferentes personalidades. Uno puede alcanzar una estatura mayor mientras que el otro sufrió una enfermedad y no alcanzó la estatura del otro.

En el mismo caso, uno de ellos sufrió un trauma psíquico en un incendio que le afectó para siempre y el otro no. Como podemos apreciar, variadas experiencias jugaron un papel definitivo en su desarrollo físico y mental y en la formación de sus actitudes.

B. Bases de la conducta humana

1. Necesidades físicas

La satisfacción de una necesidad física puede convertirse en una meta, que motiva al individuo a proceder de una manera específica.

Las necesidades físicas son las relativas a la comida, al vestido, a la bebida y a las funciones normales del cuerpo.

2. Necesidades aprendidas

Es el resultado de cómo un hombre relaciona el valor de ciertas condiciones para continuar siendo feliz. Estas son: **seguridad, aprobación social y reconocimiento**. Las necesidades aprendidas también motivan al hombre a reaccionar en una forma determinada.

- a. Seguridad: Nadie quiere ser herido o muerto y la seguridad física ha motivado los siguientes proverbios: "Matar o morir" y "Ellos o nosotros".
 De acuerdo con el riesgo somos capaces de alterar nuestra conducta.
- **b. Aprobación social:** Las opiniones del grupo al cual pertenecemos influyen en nuestra conducta. Pocas personas actuarán contra los intereses, expectativas e intereses del grupo.
- **c. Reconocimiento:** Trabajamos fuerte para ganar algo y si el reconocimiento no viene, no nos sentimos bien y tratamos de cambiar o buscar otro patrón de conducta. Una simple palmada a veces es suficiente para decirle a un subordinado que su trabajo es reconocido.

La lucha por satisfacer las necesidades físicas y aprendidas nos pueden llevar a fijar objetivos o propósitos fundamentales. Así por ejemplo: un plato de comida puede ser un propósito fundamental para un hambriento, un ascenso puede ser un objetivo fundamental para alguien que pretende un reconocimiento. Cuando nos encontramos frustrados en lograr nuestros propósitos podemos reaccionar de diferentes maneras.

Las manifestaciones externas de una frustración pueden tener muchas formas: ira, llanto, nerviosismo, deserción. Las frustraciones prolongadas pueden causar cambios adversos variados en la conducta de los hombres. El policía que trabaja duro y no oye una palabra de estimulo de su jefe, puede desarrollar un carácter agrio que lo afectará a él y a sus compañeros.

Ninguna persona puede evitar completamente las frustraciones, pero si puede planear las acciones en el tiempo para adaptarse a los factores adversos existentes y puede también variar los métodos para alcanzar sus propósitos.

C. La adaptación a la vida policial

Cuando una persona ingresa a la Policía, deja un ambiente en el cual ha hecho su vida y pasa a otro en el cual debe hacer ajustes físicos, mentales y emocionales para alcanzar sus propósitos. Si el hombre llega a sentir consciente o inconscientemente que es capaz de satisfacer sus necesidades físicas y de aprendizaje dentro de la Policía, la adaptación vendrá rápidamente.

Un buen líder-conductor policial empleará muchas de las técnicas necesarias para demostrar a los policías que el cumplimiento de la misión y las tareas asignadas también incide favorablemente en la satisfacción de las necesidades individuales. Cuando un policía acepta como propias las luchas para conseguir los propósitos de la Institución Policial, estará en el camino de convertirse en el mejor policía del mundo.

Los propósitos de la Policía están reflejados en la misión y la visión de la Institución:

MISIÓN:

La misión define la tarea, el **Qué Hacer** antes de cómo hacer, para lograr los objetivos de la Organización. La misión es la razón de ser de una Institución, el por qué de su existencia. Una misión responderá como mínimo a las preguntas: ¿qué hacer? y cuál es la finalidad, es decir, el **para qué**

EJEMPLO DE MISIÓN:

Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao

Ser el mejor aliado del ciudadano en la seguridad, prevención y protección a las personas y bienes del Municipio Chacao, con la finalidad de contribuir a generar una mejor calidad de vida a sus habitantes y transeúntes.

VISIÓN:

Es el sueño, el objetivo de largo plazo, cuyo logro radica en el compromiso de todos los miembros de la Organización para actuar con una meta de cumplimiento enmarcada en los valores de la organización.

EJEMPLO DE VISIÓN: (El sueño)

Instituto Autónomo de Tránsito Transporte y Circulación de Chacao Consolidarse como organismo de excelencia al servicio público, comprometido con la seguridad vial, líder en materia de tránsito, transporte y circulación que permita alcanzar un alto nivel de confianza, credibilidad, respeto y admiración por parte de los venezolanos.

VISIÓN + ACCIÓN = SUEÑO REALIZADO

CAPÍTULO IV CUALIDADES DEL LÍDER POLICIAL

Las cualidades del líder policial, son rasgos individuales que lo distinguen y lo ayudan a ganar de sus hombres, respeto, confianza, voluntaria obediencia y leal cooperación.

Una apropiada evaluación de sus fortalezas y debilidades, le ayudará a desarrollar sus habilidades como conductor.

La actitud de los policías hacia su líder, será directamente proporcional a la calidad y cantidad de necesidades individuales que le sean satisfechas por sus cualidades personales en el ejercicio de ese liderazgo. Por ello las cualidades del líder policial afectan directamente la conducta de sus hombres.

A. Cualidades esenciales

Consideramos como fundamentos del liderazgo policial, las siguientes cualidades:

- **1. Inteligencia:** Es la capacidad para entender y comprender. Incluye la habilidad para aprender y absorber conocimientos y la capacidad para analizar, evaluar y decidir lógica y acertadamente.
- 2. Carácter: Además de ser el conjunto de cualidades que distinguen a una persona de otra, en este caso lo vamos a entender como la FUERZA, ELEVACIÓN DE ÁNIMO Y ENERGÍA necesarios e indispensables en un conductor.
- **3. Vigor físico y mental:** Es la fortaleza y energía necesarias para permanecer apto para la lucha y mentalmente alerta para tomar decisiones.

- B. Un estudio de las vidas y carreras de líderes exitosos, revela que muchas de las siguientes cualidades o rasgos personales les fueron comunes.
 - Integridad: Es la rectitud de carácter y la firmeza de los principios morales, es una cualidad de absoluta necesidad en un líder policial. La profesión no permite desviaciones a la honradez y honestidad.
 - Conocimientos: Es la información adquirida, incluyendo la profesional y la de los subordinados. El conocimiento otorga autoridad técnica, anticipa la solución de problemas y garantiza el buen empleo de la unidad.
 - Valor: Es una cualidad mental que nos permite reconocer el temor y hace capaz al individuo de proceder ante ello con firmeza y tranquilidad. El conductor policial debe poseer valor físico y moral. El valor moral es el reconocimiento de lo justo y lo correcto y nos permite mantenernos firmes a pesar de las críticas o presiones.
 - Decisión: Es la expresión oportuna de acciones y órdenes tendentes a cumplir la misión y/o velar por el bienestar de los hombres a nuestro cargo. La decisión ayuda a inspirar confianza a los subalternos, a eliminar dudas y a construir la disciplina.
 - Confianza: Es la certeza en que la misión o tarea será ejecutada. Es un acuerdo voluntario que debe desarrollarse entre los miembros de la unidad para llevar a cabo la tarea de manera inteligente, activa y con voluntario esfuerzo. No significa obediencia ciega, significa que cuando se adopta la decisión final el subalterno debe poner todo su esfuerzo en llevarla a cabo. El trabajo policial debe estar por encima de los intereses personales.

- Iniciativa: Es ver lo que hay que hacer y hacerlo, aún en ausencia de órdenes. Unido a este concepto se encuentra la habilidad de resolver una situación sin tener todos los recursos disponibles.
- Tacto: Es la habilidad para tratar a otros sin generar ofensas. En el campo de las relaciones humanas, tacto es la habilidad para decir y hacer lo apropiado en el momento oportuno. Es una consideración por el sentir de los demás. Un jefe policial es un consejero para sus subalternos, a veces oír con interés y atención, hace que con una pequeña sugerencia el policía encuentre la solución al problema planteado. La cortesía es también norma aplicable sin que ello indique debilidad de carácter.
- Justicia: Es la cualidad de ser imparcial y uniforme en el ejercicio del mando. Ello envuelve la concesión de recompensas y la disminución de sanciones de acuerdo a los méritos de cada quien. Disgustos y venganzas no deben entrar en ninguna situación, así como tampoco otros prejuicios. Todo conductor policial debe impartir justicia en materia de ascensos y en la aplicación de castigos. Para ello debe conocer la conducta humana y saber el por qué personas bajo las mismas circunstancias actúan de manera distinta.
- Entusiasmo: Es mostrar sincera alegría, interés y optimismo en la ejecución de sus obligaciones. Implica llegar al trabajo con optimismo y alegría dispuesto a hacer una buena tarea. Nada más contagioso que esto.
- Comportamiento: Crear una opinión favorable de nuestro porte, apariencia y conducta personal debe ser preocupación de todo líder policial. Este comportamiento y la mayor corrección en nuestras actitudes se refleja en los integrantes de la unidad. Incluye un lenguaje moderado, un trato decente al ciudadano evitando el sarcasmo y la ironía, y el control de nuestras emociones.

- Perseverancia: Es la constancia medida por la habilidad para soportar la pena, la fatiga, la angustia, el peligro y los trabajos fuertes derivados de las necesidades del servicio. Perseverancia implica la habilidad para realizar un trabajo y verlo terminado.
- **Desinterés:** Un líder desinteresado es aquel que nunca busca prebendas o beneficios para sí mismo a expensas de otros. Estará siempre pendiente del bienestar de sus hombres. Estará pendiente además de reconocer y estimular a sus hombres. Enfrentará los mismos peligros, trabajos e incomodidades de sus subordinados. El desinterés permitirá obtener el respeto y la consideración de los funcionarios.
- Lealtad: Es la cualidad de fidelidad para con el país, las instituciones, la policía, superiores, subordinados, compañeros y amigos. Por lealtad defendemos a nuestros hombres, compañeros, amigos y superiores; es evitar la crítica insensata y enseña a no murmurar o mostrar desagrado por las órdenes e instrucciones.
- **Criterio:** Es la cualidad de sopesar las cosas y posibles soluciones en las cuales basará sus decisiones. Con criterio podemos hacer apreciaciones de situaciones, estudiar las ventajas y desventajas, y seleccionar un curso de acción correcto.

CAPÍTULO V PRINCIPIOS DE MANDO Y CONDUCCIÓN Y CÓMO DESARROLLARLOS

Son ciertos fundamentos seguidos por líderes policiales exitosos en sus procesos de toma de decisiones acertadas. (6)

- I. Conoce tu trabajo: Un líder policial debe ser táctica y técnicamente capaz y debe conocer además la conducta humana.
- II. Conócete a ti mismo y busca tu autocorrección: Debe conocer sus fortalezas y debilidades y ser su propio maestro. Un individuo que reconozca sus limitaciones pero que no las corrija, cometerá errores.
- III. Conoce y cuida a tus hombres: Un conductor policial debe observar el comportamiento de cada uno de sus hombres, para familiarizarse con ellos, conocer sus diferencias individuales. Debe velar por su bienestar y su dotación de material y equipo para llevar a cabo la tarea. Haciendo esto ganará respeto y cooperación de parte de ellos. Si no se preocupa por su personal perderá su confianza.
- IV. Ten a tus hombres informados: Todos los policías desean saber lo que se hace, lo que se va a hacer y las causas de ello. Un policía que esté bien informado de la situación, de la misión y del fin que se persigue, realizará la tarea con más eficacia, que quien no lo está.

La información adecuada reduce la incertidumbre y evita el rumor. A veces por razones de seguridad se aplicará el principio de "NECESIDAD DE SABER" para limitar la información a ser impartida.

V. Da el ejemplo: Los policías buscan instintivamente en sus jefes el ejemplo, el cual siguen o utilizan como excusa – si es negativo – para justificar su descuido o negligencia en el servicio. El jefe policial que da mal ejemplo termina por perder el respeto y la confianza de su personal y de la comunidad.

- VI. Cuida que la tarea sea entendida y cumplida: Para hacerse entender, las órdenes deben ser claras, precisas y concisas. El dar las órdenes es una pequeña parte del rol que le corresponde a un conductor. Él debe supervisarlas para asegurar su cumplimiento y correcta ejecución. Para ello debe hacer uso eficiente de sus oficiales y subordinados.
- VII. Adiestra a tus hombres como un equipo: El deber de cada líder policial a cargo de una unidad, incluye la responsabilidad por el entrenamiento. En las operaciones policiales la clave del éxito descansa en el trabajo coordinado en equipo, y dentro de éste, cada miembro debe saber su rol y cómo él debe cooperar para asegurar el éxito. El trabajo en equipo requiere disciplina, moral y espíritu de cuerpo.
- VIII. Toma decisiones lógicas y oportunas: Las decisiones se traducen en acciones y órdenes orientadas al cumplimiento de la misión y/o el bienestar de los hombres.

La habilidad para analizar, evaluar y decidir bajo presión, será condición indispensable de un buen jefe policial. El líder capaz actúa rápidamente sin vacilaciones y sin pérdida de tiempo.

- IX. Desarrolla el sentido de responsabilidad en tus hombres: Una apropiada delegación acompañada de adecuada supervisión trae verdad, fe y confianza, desarrollando la iniciativa y los niveles de cooperación. El líder debe estimular la iniciativa entre sus subordinados y aunque serán con frecuencia supervisados no intervendrá innecesariamente debiendo hacerlos responsables por los resultados.
- X. Emplea tu unidad de acuerdo con sus capacidades: El líder policial debe conocer exactamente el grado de entrenamiento, las capacidades, limitaciones operativas y administrativas de su

unidad y asignarle las tareas que le aseguren un beneficio máximo de su actuación.

Debe asegurarle objetivos claros, posibles de alcanzar y de evaluar en el tiempo con propiedad y ejercer así un comando con un criterio lógico.

Sin embargo, cuando la situación lo demande los hombres deben dar un poco más allá de sus capacidades con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

XI. Acepta y desarrolla tus responsabilidades: El líder debe ser rápido para tomar decisiones en ausencia de órdenes. Buscando responsabilidades se desarrolla a sí mismo profesionalmente y aumenta su capacidad de liderazgo.

Debe aceptar su responsabilidad por lo que su unidad haga o deje de hacer. Cualquier esfuerzo por diluir esta responsabilidad, destruye el vínculo de lealtad, respeto y confianza que debe existir entre él, su equipo y la comunidad a la cual sirve.

CAPÍTULO VI

INDICADORES DE MANDO Y CONDUCCIÓN Y CÓMO DESARROLLARLOS

A los efectos de introducción al lector en el tema, nos guiaremos por la metodología establecida en el manual de Mando y Conducción (Einf, 2004) con las adaptaciones del caso.

A.- Indicadores:

Los indicadores son los indicios, las señales que nos permiten apreciar y evaluar objetivamente el estado en que se encuentra la Institución a la luz de la correcta aplicación de los principios de liderazgo policial, del mando y la conducción.

Moral, Disciplina, Espíritu de Cuerpo y Eficiencia constituyen indicadores del ejercicio de liderazgo en una Institución Policial.- Todo **líder-conductor**, debe estar en condiciones de evaluar su Unidad para determinar no sólo la efectividad de su liderazgo, sino también, lo más importante, la capacidad de ejecutar la misión asignada de manera exitosa.

Los factores antes señalados, son interdependientes y complementarios entre si y contribuyen a incrementar la efectividad de la Organización. Así por ejemplo una apariencia impecable y la correcta actitud del funcionario policial, es un indicador de alta moral que refleja también disciplina, espíritu de cuerpo y eficiencia.

A manera de símil podemos decir que la moral es el surco abonado en el cual germinan disciplina, espíritu de cuerpo y eficiencia.

Moral: Podemos definir la moral como la actitud del individuo hacia si mismo, sus compañeros, el equipo de trabajo, y todo cuanto considere importante en su desempeño como servidor público. La moral está íntimamente relacionada con la satisfacción de las necesidades básicas y profesionales del individuo. Si las acciones del líder logran este cometido, producirán un efecto favorable y una actitud proactiva entre

ellos. Una moral elevada genera la confianza y el bienestar suficiente para que los hombres hagan su trabajo con entusiasmo, constancia y determinación.

La moral entendida como el estado mental del individuo, cambia permanentemente. El estado de la moral de una unidad policial, constituye un indicador fundamental para determinar la efectividad del liderazgo. La medición de este indicador puede hacerse mediante inspecciones, observación de las actividades diarias del servicio, entrevistas formales o informales, encuestas, reportes operacionales y reportes administrativos, entre otros.

Los aspectos importantes que deben apreciarse son:

- Número de casos de abusos de autoridad
- Efectividad en el trabajo
- Apariencia personal
- Práctica de los signos exteriores de respeto
- Higiene personal
- Cuidado del armamento, material y equipo asignado
- Presentación de los dormitorios y áreas de trabajo
- Niveles de sueldo
- Beneficios socio-económicos.

Disciplina: La disciplina es el fiel y exacto cumplimiento del deber aún en ausencia del superior.

La disciplina también induce a la iniciación de acciones apropiadas en ausencia de órdenes. Para ello, el funcionario policial ha de estar bien entrenado, conciente de su rol, saber emplear los recursos adecuadamente y contar con la confianza de sus superiores. Para llegar a estos niveles el sujeto requiere haber sido formado por un buen **líder-conductor**.

Cuando de evaluar la disciplina se trate, es importante verificar factores determinantes tales como:

- Relaciones interpersonales y entre equipos de trabajo
- Exactitud en el cumplimiento de los horarios
- Respeto y consideraciones hacia los superiores
- Conducta de los funcionarios policiales en todo momento
- Cumplimiento de los detalles inherentes a la rutina del servicio
- Número de solicitudes de permisos en días y horas laborables
- Prontitud en el cumplimento de las órdenes
- Porcentaje mensual de amonestaciones
- Quejas y murmuraciones entre el personal, por asignaciones de servicios especiales.
- Actuación del equipo y de los individuos cuando no está presente el Supervisor.

Espíritu de Cuerpo: Es la cualidad moral que traduce el orgullo, la satisfacción y el entusiasmo de los individuos por su Unidad u Organización. Implica devoción y celo por el honor y el prestigio de su Institución.

El Espíritu de Cuerpo está directamente vinculado al grado de satisfacción de los integrantes del equipo de trabajo, a la confianza que ellos tienen en sus líderes-conductores y a la cohesión existente en el grupo.

Constituyen evidencias de Espíritu de Cuerpo, los siguientes indicadores:

- Las expresiones de los funcionarios acerca de su Unidad, Equipo o Institución.
- La fama o reputación de la unidad con respecto a sus similares
- El espíritu de competencia
- Los niveles de participación de los individuos en las actividades de la Unidad.
- El grado de cooperación y apoyo mutuo entre los funcionarios
- El sentido de pertenencia (orgullo de pertenecer a su Organización).

Eficiencia: Es la habilidad técnica, táctica y física de un individuo y de una Unidad para llevar a cabo el trabajo asignado o cumplir una misión. La eficiencia de una Unidad es algo más que la sumatoria de eficiencias individuales, porque está signada por las habilidades y el liderazgo del conductor que dirige e inspira al equipo de trabajo.

La eficiencia es consecuencia del entrenamiento individual y colectivo; por ello un líder-conductor ha de estar pendiente de supervisar y evaluar la calidad de la instrucción y los niveles de adiestramiento de su Organización.

Un **líder-conductor** debe estar familiarizado y velar constantemente por mantener e incrementar los indicadores de eficiencia en su Unidad.

Algunos aspectos relacionados son:

- Actualización técnica y táctica de los miembros de su equipo de trabajo.
- Condiciones físicas
- Mantenimiento del armamento, parque automotor y equipos de comunicaciones entre otros.
- Aceptación voluntaria de responsabilidades y desarrollo de nuevas

iniciativas por parte de los miembros de la Unidad.

- Adecuado ejercicio del Mando por parte de los Superiores Jerárquicos.
- Rendición oportuna de reportes sobre criminalidad
- Estadísticas policiales y otros registros
- Prontitud y exactitud en la transmisión de órdenes e informaciones.
- Tiempo de respuesta de la Unidad.

B.- Desarrollo de los indicadores:

Desarrollar y perfeccionar los factores determinantes de una buena conducción, es tarea prioritaria para quienes hoy día tienen sobre sus hombros esta grave responsabilidad.

La experiencia nos enseña algunos procedimientos tendentes a desarrollar estos factores:

Moral:

- Reconozca el trabajo y valore los esfuerzos sobresalientes que llevan a cabo sus hombres.
- Mantenga e incremente en sus hombres la fe en la causa y hágales tomar conciencia de la importancia de la misión asignada.
- Asigne las tareas de acuerdo con las capacidades de los individuos y proporcione los recursos para realizarla.
- Confíe en si mismo, y en su equipo de trabajo.
- Sea justo y equitativo.

Disciplina:

- Sea irreprochable en su conducta. Dé el ejemplo
- Respete y dignifique al subalterno
- Establezca un adecuado sistema de premios y castigos
- Enseñe a su equipo de trabajo que la verdadera disciplina se demuestra cuando estamos alejados del Superior.
- La confianza mutua lograda a través del entrenamiento, es también una manera de obtener disciplina.

Espíritu de Cuerpo:

- Comience el primer día del proceso de formación con una orientación sobre la historia de la Institución, sus tradiciones y la importancia de la actual misión.
- Desarrolle en el personal el sentimiento de que pertenece a la mejor Organización del País.
- Divulgue apropiadamente las actividades extraordinarias desarrolladas por el personal y la Unidad.
- Conmemore las fechas importantes (aniversarios) de la Unidad y haga uso de símbolos y lemas.
- Estimule el deporte y las competencias para desarrollar el trabajo en equipo.
- Ponga en vigencia un programa de estímulos y recompensas.

Eficiencia:

- Entrene a las personas para que ejecuten sus tareas individuales con verdadero profesionalismo.
- Insista en desarrollar su unidad como un equipo.
- Mantenga un programa permanente de entrenamiento físico para su Unidad.
- Asigne proyectos y evalúe por resultados.
- Establezca altos niveles de rendimiento y busque siempre los mejores instructores para el entrenamiento de su Unidad.
- Manténgase tanto usted como su unidad, técnica y tácticamente actualizados.

Finalmente recuerde que el reconocimiento de los indicadores para lograr una adecuada gestión de liderazgo, su desarrollo, perfeccionamiento y continua aplicación, garantiza la ejecución exitosa de la misión asignada.

Glosario

CARISMA:

Poder de atracción, respeto y veneración que gozan algunos personajes, convirtiéndoles la masa algunas veces, en mitos. (Fernando De Bordeje Morencos: Diccionario Militar-Estratégico y Político. Edit. San Martín – Madrid.14).

LÍDER:

(Del inglés leader: guía) m. Director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad / el que va a la cabeza de una competición deportiva. (Diccionario de la Lengua Española-1992).

LÍDER:

Es aquel que tiene la capacidad para inspirar y motivar a otros mediante sus propios valores, para crear en ellos una comunidad a la que desean pertenecer. (lan Mc Dermonth- Joseph O'Connor: Practical NLP for managers. Gower Publishing. Inglaterra 1996).

LÍDER:

Personaje con carisma popular que por su prestigio y conocimientos se convierte en la figura clave e indiscutida de un partido o grupo, ejerciendo su autoridad. (Fernando de Bordeje Morencos: Diccionario Militar - Estratégico y Político. Edit. San Martín - Madrid.14)

LIDERAR:

(Leading): Disponer de suficiente sintonía mediante el acompañamiento para cambiar el propio comportamiento e inspirar a otros a seguirnos. (lan Mc Dermonth- Joseph O'Connor: Practical NLP for managers. Gower Publishing. Inglaterra 1996).

LIDERAZGO: (A nivel de organización): La capacidad de transformar una visión

en acción, a través de uno mismo y de otros. (lan Mc Dermonth-Joseph O'Connor: Practical NLP for managers. Gower

Publishing. Inglaterra 1996).

LIDERAZGO: La actividad de un ciudadano, de cualquier profesión movilizando

personas para hacer algo (Heifetz, Ronald: Leadership without

easy answer: Harvard Univ. 1998).

VALORES: Son las características estables que marcan el curso de nuestras

vidas y que mediatizan las posibles respuestas a preguntas tales: ¿Cómo: Por qué quiero vivir?. (David Copp: Reason and needs;

Valve Walfare and Morality, Cambridge University Press,

Cambridge 93).

VALORES: Son las expresiones de tono moral, cultural, afectivo y social

marcadas por la familia, la escuela, las instituciones y la sociedad

(Tierno, Bernabé: Valores Humanos, Satustregui, Ene. 1992).

Bibliografía

ÁLVAREZ DE MON, SANTIAGO: El mito del Líder: Pearson Educación, Madrid 2001.

COMMAND AND MILITARY LEADERSHIP-FORT BENNING - GEORGIA.

COPP DAVID: Reason and needs; Valve Walfare and Morality, Cambridge University Press, Cambridge 1993.

DE BORDEJE MORENCOS, FERNANDO: Diccionario Militar - Estratégico y Político. Edit. San Martín – Madrid.14.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - 1992.

EINF: Manual de Mando y Conducción – 2004.

FM - 22 - 100 MILITARY LEADERSHIP.

GOLEMAN DANIEL: Escogiendo el estilo correcto de liderazgo. Harvard Bussiness Review, Agosto 2001.

HAVEL V.: Politics, The Art of the imposible, A. Knoff NY, 1997.

HEIFETZ, RONALD: Leadership without easy answer: Harvard Univ. 1998.

IAN MC DERMONTH- JOSEPH O'CONNOR: Practical NLP for managers. Gower Publishing, Inglaterra 1996).

MAQUIAVELO, N.: El Príncipe, Temas de Hoy, Madrid 1994.

MC DERMONTH IAN - O'CONNOR, JOSEPH: Practical NLP for managers. Gower Publishing. Inglaterra 1996.

TIERNO, BERNABÉ: Valores Humanos, Satustregui, Ene. 1992.