Liderazgo policial: Once recomendaciones para líderes

Police leadership: eleven recommendations for leaders

Autor: Douglas Elenilson Zometa

Revista Académica Seguridad y Estrategia Año 2024 . Volumen 1. Número 4. ISSN: 2790-1475

Copilot. (2024)

Seguridad y Estrategia

Liderazgo policial: Once recomendaciones para líderes

"La posibilidad de ejercer un buen liderazgo policial depende exclusivamente de ti".

Ingeniero
Douglas Elenilson Zometa
Agregado Policial Adjunto en la Representación Diplomática de El Salvador en Washington DC, Estados Unidos, Policía Nacional Civil de El Salvador
ezometa@pnc.gob.sv

Recibido: 14-05-2024
Fecha de aceptación de originales: 24-10-2024
Publicado: 13-12-2024

Resumen

El liderazgo policial es esencial en cualquier país, porque está relacionado con la gran tarea de brindar seguridad y garantizar la protección y defensa de los derechos humanos de las personas, por lo que, los oficiales de policía deben poseer ciertas capacidades y habilidades que favorezcan el desarrollo de su institución, el éxito de la misma y la sostenibilidad en el largo plazo.

El presente trabajo comprende algunas de las principales recomendaciones para ejercer un liderazgo policial efectivo, las cuales van desde el conocimiento de la organización, planificación, relaciones laborales, imagen personal y autodisciplina; todas ellas de gran importancia para contribuir a aumentar la satisfacción laboral, mejorar la productividad y sobre todo brindar un servicio de calidad a la población en general.

Palabras Clave

- Liderazgo
- Organización
- Administración
- Policial
- Líder

Abstract

Police leadership is essential in any country, because it is related to the great task of providing security and guaranteeing the protection and defense of people's human rights, therefore police officers must have certain capacities and skills that benefit the development of their institution, its success and long-term sustainability.

This work includes some of the main recommendations for exercising effective police leadership, which range from knowledge of the organization, planning, work relations to personal image and self-discipline; all of them of great importance to contribute to increasing job satisfaction, improving productivity and above all providing a quality service to the general population.

Key Words

- Leadership
- Organization
- Administration
- Police
- Leader

Introducción

El liderazgo es fundamental en cualquier organización o grupo, porque proporciona dirección, motivación y coordinación. Un líder efectivo puede inspirar a otros, fomentar la colaboración y promover la innovación, lo que contribuye al éxito y el crecimiento, tanto a nivel individual como organizacional; además, un buen liderazgo ayuda a mantener la cohesión y a superar los desafíos de manera eficiente.

El liderazgo policial es esencial para cumplir la misión de garantizar el orden, seguridad y tranquilidad pública, a fin de mantener la confianza y credibilidad por parte de la población. Los líderes policiales deben poseer habilidades de toma de decisiones, comunicación efectiva y gestión de crisis; además, deben inspirar a sus colaboradores a actuar con integridad, profesionalismo y respeto por los derechos humanos.

Recomendación 1: No critique el pasado, construya y edifique en el presente para dejar su legado.

Sé consciente de la diferencia entre análisis amigable y crítica destructiva. Observa si el propósito de tus palabras es ayudar, desahogarte o hacer daño.
Napoleón Gil.

Muchos mandos cuando asumen una posición de jefatura, desperdician el tiempo y energía en criticar el pasado, criticar sus antecesores y lo que estos hicieron o no hicieron en su momento, llegando incluso a una persecución con el objeto de dañar al otro. Esta posición, además de no ser ética y profesional, tampoco contribuye a construir. Sin embargo, si se trata de indicios de corrupción o conductas que trascienden a lo penal, se debe poner en conocimiento de las instancias respectivas para que se investigue disciplinaria y penalmente, respetando el debido proceso.

El líder policial debe enfocarse en el presente y conocer la situación actual de la dependencia policial donde ha sido designado, haciéndose responsable de planificar los cambios que se puedan mejorar e impulsar la organización hacia el éxito. Precisamente es todo lo que se haga El líder policial debe enfocarse en el presente y conocer la situación actual de la dependencia policial donde ha sido designado, haciéndose responsable de en el presente lo que cuenta y lo que las personas recordarán en el futuro; por lo tanto, dedicar todas tus fuerzas y energía a innovar es vital, ya que esto permite crear e implementar planes y proyectos de mejora que finalmente fortalecen a la institución y se convierten en un legado.

Se debe valorar y reconocer el esfuerzo de otros, retomar lo bueno que ya existe y ser capaz de transformar positivamente la realidad, llevando a la organización a otros niveles de desarrollo y resultados. No se puede desechar el trabajo que otros han realizado antes, sino de manera objetiva evaluar lo que ha sido bueno y si se puede retomar hay que hacerlo; de igual manera lo que no ha funcionado, para no seguirlo haciendo.

La crítica destructiva no produce ningún efecto positivo; por el contrario, se centra en los defectos y no ofrece soluciones, afectando la imagen de quien la genera y demostrando poco profesionalismo e incluso envidia. Por lo tanto, si se critica algo, tiene que ser muy objetivo y constructivo, sin pretender dañar a terceros. Si la crítica es destructiva, sin fundamento, es inútil y peligrosa porque lo que hace es despertar resentimientos.

En verdad, pensadas o no pensadas, nuestras palabras y expresiones traducen nuestras virtudes, pero también nuestras flaquezas, carencias, dificultades, inseguridad. Pensar dos veces antes de hablar es un dicho popular y una sabia orientación que debemos seguir. Para personas en posición de liderazgo, esto es más que importante. (Delgado Torres, N y Delgado Torres, 2003).

Es preferible trabajar para perfeccionarse , y ser capaz de identificar los errores, debilidades y hacer todo lo que está al alcance para convertirse en un mejor líder.

Recomendación 2: Busque equilibrar la gestión operativa y la administrativa.

"La administración es en definitiva, la más creativa de todas las artes, ya que su medio es el talento humano mismo"
Robert Strange McNamara

Si bien es cierto que la gestión operativa, es la que finalmente evidencia los resultados y la efectividad policial, la misma no sería posible sin una buena gestión administrativa, por lo que es importante que el líder policial maneje ambos aspectos.

Hay muchos líderes que tienden a menospreciar y hasta desprestigiar la función administrativa, relacionada con la infraestructura, logística, suministros, transporte, equipo, talento humano, entre otros, minimizándola y no dando el apoyo necesario, lo cual es un error grande, ya que a través de la misma se aseguran los recursos necesarios; por tal razón, se debe apoyar la gestión administrativa, como un aliado estratégico para el logro de los objetivos.

Un buen líder debe buscar la manera de ser integral en sus competencias; es decir, equilibrar el manejo en las dos áreas fundamentales para una buena conducción: Operativa y administrativa. Muchos líderes destacan en lo operativo y obtienen buenos resultados, pero administrativamente son un desastre, terminan en problemas legales y administrativos en su gestión, con consecuencias penales y administrativas que les generan un desgaste; por otro lado, hay muchos que administrativamente son buenos, pero operativamente no producen ni lo mínimo o nada, lo cual tampoco es bueno, porque la institución demanda de dar una respuesta efectiva a los problemas de delincuencia.

El ejercicio de la función administrativa demanda del conocimiento de la normativa aplicable que regula el proceso administrativo de la institución. Es importante tomarse el tiempo para conocer y aplicar dicha normativa de manera correcta, porque en cualquier momento pueden ser objeto de auditorías, las cuales derivan en observaciones que, de no superarlas, deberán responderse individualmente.

Es importante enfocarse en los aspectos relacionados con la logística, suministros, activos fijos, transporte, infraestructura, comunicaciones y redes, remuneraciones y sobre todo las acciones que están relacionadas con el talento humano o lo que otros llaman capital humano, el cual es la esencia de la institución.

El ejercicio de la función operativa demanda conocimiento y habilidades técnicas, sociales e institucionales que brinden competencia para la realización de procedimientos efectivos. Debe considerar que en muchos de los procedimientos que se dirigen o ejecutan, está en juego la vida propia y la de los colaboradores, por lo que no puede fallar. Debe aprender a planificar y organizar bien los dispositivos operativos para garantizar la seguridad y efectividad, sin tener que lamentar bajas humanas.

En todo caso, la función operativa no tendrá la efectividad esperada sin una buena gestión administrativa, por lo que el líder policial debe poner especial atención a ambas.

Recomendación 3: No deje que le desalienten en sus planes y proyectos.

"Las personas con extrema confianza no permiten que los contratiempos temporales los retrasen. Tienen una visión clara de lo que quieren y lo consiguen".
Beau Norton.

La planificación es la creación, asignación y distribución temporal de unas tareas para conseguir un objetivo. La planificación se convierte en una guía con los pasos a seguir para llegar a la meta propuesta. (Westreicher, G. 2024).

No se puede concebir un futuro deseado exitoso si no se parte de una planificación y desarrollo de proyectos que permitan cumplir la misión y acercarse a la visión, porque estos se convierten en esa guía que orienta las actuaciones del día a día bajo un horizonte en común. No hay cosa más importante para un líder que tener una visión clara de la organización y luchar cada día para volverla realidad.

Las personas que solo viven el día a día sin visionar lo que desean en el futuro, difícilmente trascenderán en su vida y harán trascender la organización. No se puede permanecer estático en un mundo tan cambiante, se debe usar la imaginación y la creatividad para ver más allá y construir una imagen mental de ese futuro deseado, para luego ponerse a trabajar y que ese futuro deseado se convierta en una realidad.

En el camino y dentro de la organización misma, se encuentran muchos detractores, que trabajarán para ver fracasar a otros y tratarán de desalentarlos en todo lo que emprendan, pero es importante tener en cuenta que ese tipo de personas existirán siempre y se debe aprender a lidiar con ellos y convertir sus malos deseos en fuente de motivación que impulse a seguir adelante y llegar a la consecución exitosa de los planes y proyectos.

Si los planes y proyectos han sido trabajados con visión y pasión, al trabajarlos incansablemente, el tiempo dirá lo acertado que fue. Enfocarse en ello y rodearse de un equipo competente y comprometido ayudará a hacer realidad esos planes y proyectos.

En la ejecución de los planes siempre se presentan factores internos y externos que se tienen que enfrentar con determinación, lo importante es no perder el rumbo y saber sortear cada uno de los obstáculos que se presenten, a fin de conseguir el objetivo, actuando siempre con transparencia y honestidad.

Probablemente se enfrenten momentos de desilusión e incluso de frustración, pero eso es lo que da fortaleza al líder, lo que lo debe impulsar a trabajar más fuerte y demostrar su capacidad. Esa desilusión a veces se deriva de falta de apoyo, recursos, resistencia del talento humano, entre otros; sin embargo, el verdadero liderazgo surge en los momentos de dificultad.

Recomendación 4: Dedique tiempo a hacer un diagnóstico de la dependencia que le han asignado.

"No hay nada tan inútil como hacer con gran eficiencia algo que no debería haberse hecho en absoluto".
Peter Drucker.

Cuando un líder es asignado a un nuevo puesto de trabajo, es importante elaborar un diagnóstico de la situación actual de la dependencia policial, ya que de ese diagnóstico dependerá la planificación futura, los proyectos principales y metas a cumplir. El diagnóstico es una herramienta que ayudará a identificar y proyectar el desarrollo de la dependencia, a planificar para luego destinar los recursos y talento humano disponible que lleven a transitar por esa carretera que conduce al logro de los objetivos.

El trabajo policial no se puede improvisar, requiere de una adecuada planificación e indicadores de gestión que servirán para ir evaluando los avances y las correcciones respectivas. (Kousez y Posner, 1993) refieren que "los líderes necesitan planes operativos. Deben impulsar los proyectos en una dirección determinada, evaluar el desempeño, brindar retroalimentación y adoptar medidas correctivas." En este aspecto merece mucho interés, celebrar pequeños logros que se vayan obteniendo en el trayecto, de tal manera que se conviertan en motivación para seguir avanzando a conseguir las metas mayores.

Es importante aclarar que la institución tiene definido un plan estratégico, a través del cual se definen las estrategias y acciones que son desarrolladas en los planes operativos, que a su vez contienen los lineamientos que orientan el trabajo policial; no obstante lo anterior, sin perjuicio de cumplir esa planificación, también de manera independiente y alineado con la planificación institucional, se puede definir una estrategia y planes propios para impulsar el desarrollo de la dependencia, en aspectos muy particulares que merecen atención y que contribuyan a un mejor desarrollo de la misma y el personal que la conforma. Es necesario que el líder policial ponga atención a la planificación operativa [1], es decir la referida a las metas de corto plazo, las cuales permiten operativizar las estrategias.

Un verdadero líder no llega con una actitud cómoda y a hacer más o menos de lo mismo, debe correr riesgos y desafiar el status quo, sin miedo a equivocarse; debe saber identificar las oportunidades de mejora y canalizar todas sus energías en hacer realidad esas mejoras, en orden de prioridad y una a la vez, a fin de no diluir tiempo y recursos.

Generalmente son cuatro las grandes áreas que es necesario considerar si se quieren impulsar cambios significativos: Infraestructura, equipamiento, talento humano y metodología de trabajo.

[1] La Planificación Operativa tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la calidad y tiempo necesario.

En infraestructura debe asegurarse que la unidad que se lidera tenga las mejores condiciones de espacio, oficinas, descanso y ambientación, de tal manera que el personal se sienta cómodo en su lugar de trabajo y mejore su disposición a cumplir la misión. Independientemente del lugar y del tamaño de la dependencia, siempre podrán realizarse mejoras que favorezcan el desarrollo de las funciones.

El equipamiento es fundamental para el desarrollo del trabajo operativo y administrativo, por lo que se debe procurar que el talento humano tenga los recursos necesarios para su función policial: mobiliario y equipo, equipo informático, equipo policial, equipo técnico, entre otros.

El talento humano es la esencia de la dependencia que se dirige, por lo que se debe promover su desarrollo profesional, buscando la forma de mantenerlo actualizado en la función policial, a través de capacitaciones, jornadas, charlas, seminarios, que fortalezcan sus competencias y los prepare para ser más efectivos en su trabajo y en la consecución de los objetivos y metas. Así mismo preocuparse por su bienestar físico y mental.

La metodología implica tener debidamente documentados los métodos y procedimientos de trabajo, disponer de manuales, instructivos, guías; es decir todos esos instrumentos que definen qué se hace, cómo se hace, quién los hace, porqué los hace. En una institución formal no se puede dar lugar a la improvisación, ya que el servicio que se presta es vital y está en juego la seguridad y la vida de las personas.

Recomendación 5: Acérquese a sus colaboradores y transmítales confianza.

"Cuando la confianza es alta, la comunicación es fácil, instantánea y efectiva".
Stephen R. Covey.

El líder no debe mantenerse distante, debe estar cerca de sus colaboradores, Interactuar con ellos, conocerlos, escucharlos y no infundir miedo, que lo vean como un aliado, no como una amenaza. Debe hacer que la gente tenga la confianza de acercarse, de verlo como alguien que le puede ayudar, que se preocupa por ellos y que los valora.

El simple hecho de saludar y contestar un saludo da una impresión diferente y denota mayor profesionalismo del líder.

Es importante destinar tiempo para reunirse con los colaboradores y compartir momentos que no sean solo de trabajo, en los cuales se puedan conocer otros detalles más personales sin invadir la privacidad de tus colaboradores (familia, fechas importantes, entretenimientos, problemas, talentos, entre otros). Esto permitirá actuar con más humanismo, pero sobre todo generar esa empatía y comprensión de las características propias de cada colaborador y al mismo tiempo que permitan colocarlo donde más pueda aportar y finalmente tenga un efecto positivo en el trabajo y su rendimiento. En muchas ocasiones, es en ese tipo de espacios donde se descubren los verdaderos talentos de los colaboradores que terminan dando un plus a la organización.

Ocasionalmente es recomendable visitar sus puestos de trabajo, interactuar con ellos y aprovechar la oportunidad para identificar aspectos que puedan mejorar respecto a sus condiciones de trabajo, escuchar sus opiniones, sus ideas; de igual manera, tratar de alentarlos y hacerles ver que su trabajo es importante y vale la pena. (Kouzes y Posner,1993) establecen que la contribución principal de los líderes está en el reconocimiento de las buenas ideas, en el apoyo brindado a las mismas y en la disposición a desafiar el sistema con el objetivo de lograr que se adopten nuevos productos, procesos, servicios y sistemas es esencial.

También buscar la oportunidad para acompañarlos durante la realización de actividades operativas, para que de primera mano conozcan las condiciones en que desarrollan su función, y poder orientarlos para que sean más productivos o en todo caso aprender de ellos sobre el trabajo operativo.

(Maxwell J., 2006) expresa que, si se desea desarrollar la confianza con los demás, se debe ser más que competente. Se debe ser creíble y constante. La forma de obtener esas cualidades es asegurándose de que lo que se dice, lo que se hace y lo que se dice que se hace, sean lo mismo. Al hacer esto, las personas que trabajan en el equipo sabrán que pueden depender de su líder.

Mertens citado por (Delgado Torres, N y Delgado Torres, 2003), refiere que tradicionalmente los mandos medios y superiores en las organizaciones en América Latina, suelen entender por liderazgo el "tener siempre la última palabra", imponiendo su voluntad autoritariamente. Debido a esta concepción se confunde con frecuencia su posición jerárquica como si perteneciera a una clase social superior, y actúan con menosprecio hacia los colaboradores subordinados, o bien, con un espíritu paternalista. Sin embargo, este tipo de liderazgo no tiene cabida en los tiempos actuales, donde se necesita más que el grado para el ejercicio del mando, porque los colaboradores tienen niveles académicos que les permiten analizar y dar opiniones, por lo que no se les puede tratar como robots.

Hay que tomar en cuenta que existe una doctrina institucional, la cual define las pautas de comportamiento que cada empleado debe tener dentro y fuera de la institución, a fin de mejorar la imagen, prestigio y credibilidad. Por lo tanto, no se debe confundir la confianza con irresponsabilidad o libertinaje.

Recomendación 6: No aliente los rumores.

"Si no es correcto, no lo hagas. Si no es verdad, no lo digas".
Marco Aurelio.

Es común en las organizaciones escuchar muchos rumores que surgen de personas o grupos que precisamente se dedican a ello, especialmente en estos tiempos en los cuales las redes sociales contribuyen mucho a diseminarlos. Se debe entender que siempre hay muchos detractores que responden a otros intereses y se dedican a desprestigiar a personas y la misma organización en actitudes de deslealtad. En cierto momento surgen muchos rumores en el ambiente policial, pero como líder se debe tener el cuidado de no alimentar esos rumores, mucho menos seguirlos esparciendo. El deber ser es actuar siempre con profesionalismo, objetividad e imparcialidad.

El líder debe saber identificar el tipo de personas que se le acercan y le hacen comentarios sobre cosas que suceden en el entorno laboral, no debiendo dar por hecho lo que le están expresando; si hay dudas razonables sobre lo que le comentan, debe acceder a otras fuentes que le permitan conocer la verdad.

Precisamente para evitar los rumores, el líder debe tener la habilidad de comunicar al personal bajo mando todo lo que sucede en torno a la organización, tener apertura y atender las dudas del personal, haciendo las aclaraciones pertinentes y desalentar cualquier rumor que esté generando inestabilidad.

El líder debe basar sus juicios en hechos, no en suposiciones, ya que si se basa en suposiciones corre el riesgo de volver más inestable el ambiente laboral y afectar a terceros, lo cual también llevará a afectar su imagen, credibilidad y confianza, situación que tendrá efectos desastrosos en el clima organizacional [2].

En un mundo tecnológico, circula mucha desinformación en las redes sociales y se debe cuidar el no dar por hecho información que circula en las mismas y mucho menos compartir la misma sin haberte asegurado que es cierta. Es penoso, irresponsable y molesto que un mando de crédito a informaciones de páginas con un mínimo de credibilidad y se base en las mismas para emitir juicios de valor y compartir con sus jefes, compañeros o colaboradores.

Se dice que las grandes personas hablan acerca de las ideas, que las personas promedio hablan acerca de sí mismas, y que las personas insignificantes hablan de los demás. Esto es el chisme. Eso hace que las personas se vuelvan insignificantes. El chisme no tiene ningún lado bueno, denigra a la persona de la cual se habla, denigra a la persona que está diciendo cosas malas de los demás, y denigra al que lo escucha.

[2] Se entiende por clima organizacional todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo.

Esa es la razón por la cual se debe evitar, no solo esparcir el chisme, sino también ser receptor de él, al no dejar que las personas le pasen un chisme, se sentirá mejor respecto de la persona de la cual se ha hablado y de uno mismo. Además, cualquiera que comparta un chisme, algún día chismeará de quien lo escuche. (Maxwell, J. 2007).

Recomendación 7: Cuide su imagen, su comportamiento y sus relaciones.

"Como líder, es una gran responsabilidad sobre tus hombros practicar el comportamiento que quieres que otros sigan".
Himanshu bhatia.

Ser parte de una institución de servicio público, significa convertirse en servidores públicos y la imagen dice mucho de cada persona y de la profesión que desempeña, en los diferentes ámbitos en que se desenvuelve: laboral, familiar, social.

La imagen es el conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad. Muchas personas hacen referencia que la imagen es como una tarjeta de presentación y en efecto, constituye la forma en que cada individuo se presenta ante la población en el ejercicio del servicio policial. Es importante recordar que la imagen personal de cada miembro contribuye positiva o negativamente a la imagen institucional y esto de alguna manera está relacionado con los valores policiales, los cuales constituyen una guía que orienta el desempeño y son parte de la Doctrina Policial; además no hay que olvidar que los miembros de las fuerzas del orden, deben atender lo dispuesto en el Código de Conducta para Funcionarios Encargados del Cumplimiento de la Ley. (Naciones Unidas, 1956).

Se debe poner mucha atención al porte, la forma en que se utiliza el uniforme y vestimenta particular, el peinado, el maquillaje y los accesorios, la postura al pararse, sentarse y caminar, el lenguaje verbal y no verbal y la conducta en general en lo público y en lo privado.

Se deben identificar bien a las personas con quienes se establecen relaciones en todos los ámbitos, particularmente en el laboral, donde por el cargo o posición se pueden acercar diferentes tipos de personas, entre ellas algunos con vínculos delincuenciales con el crimen organizado, cuya relación puede comprometer la carrera, la seguridad propia y de la familia. Es importante recordar que se tiene personal bajo mando a quienes se debe servir de modelo, lo cual es una gran responsabilidad, debido a que la mayoría de los colaboradores se fijarán en el líder, tratarán de imitarle y seguir su ejemplo; de ahí la importancia de lo que se representa. No se puede exigir a los demás lo que no se es capaz de exigirse a uno mismo. No basta solamente con tener buena apariencia, sino también que las actuaciones sean honestas y no den cabida a actos indebidos.

Algunos oficiales comprometen su cargo y posición, aceptando dádivas, presentes o favores de personas de dudosa reputación, que terminan vinculándose en actividades delincuenciales o en todo caso deteriorando su imagen y la de la institución. Asimismo, se llevan de encuentro a sus familias, a quienes también abarca la vergüenza cuando salen a la luz sus acciones o son expuestos ante los medios de comunicación.

En el ejercicio del mando, siempre es necesario relacionarse con diferentes tipos de personas, porque el trabajo policial es de servicio público y no puede estar aislado de esa relación con la comunidad; sin embargo, el oficial debe ser muy cuidadoso con las personas con las cuales interactúa y coordina, tal relación debe estar basada siempre en los límites que la ley establece.

El servidor público no se puede dejar llevar por el deseo de tener riqueza, lujos y placeres, ya que esto puede desviar de la verdadera vocación y llevar a la perdición; esos deseos incontrolables de tenerlo todo sin esforzarte y haciendo lo incorrecto llevan a la destrucción y de paso a la de las familias.

Fredik García Vásquez, en su libro:"Las Diez reglas del Éxito", establece que el éxito no es menor si alguien le

está pagando por trabajar para uno mismo. Se debe hacer siempre el máximo esfuerzo; lo que se planta ahora se cosechará más tarde en ese propio lugar, o en otro donde se valore el esfuerzo extraordinario mostrado. (Crey, M., n.d.).

Se observan muchos casos de personas que durante el tiempo que estuvieron en la institución, siempre tuvieron mucha disposición al trabajo, se esforzaron y dieron su máximo esfuerzo, lo cual les sirvió para proyectarse y luego ser contratados por otras empresas o instituciones, donde destacan y ocupan posiciones relevantes.

Recomendación 8: Enfóquese en su círculo de influencia laboral.

"La productividad nunca es un accidente. Siempre es el resultado de un compromiso con la excelencia, una planificación inteligente y un esfuerzo centrado".
Paul J. Meyer.

Cuando nos referimos al círculo de influencia laboral, estamos hablando de ese puesto de trabajo sobre el cual una persona tiene control y capacidad de tomar decisiones y obtener logros en su entorno laboral; es decir, el área de trabajo, la jurisdicción, los recursos, las funciones y el talento humano que debe dirigir.

Stephen Covey hace referencia a lo que denomina el círculo de Influencia, el cual representa de la siguiente manera:

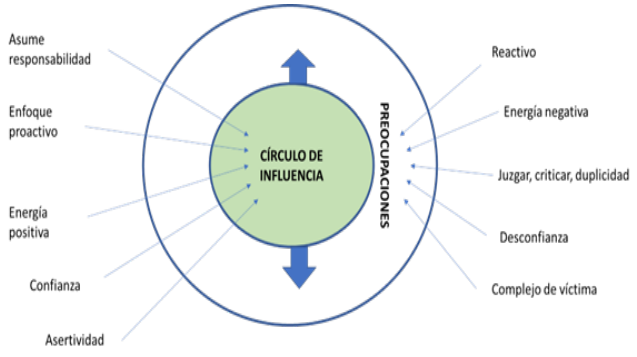


Fig.1. Círculo de influencia. Adaptado de Stephen Covey. (Covey, S., 2012).

Un buen líder policial debe enfocarse en su círculo de influencia, en el cual tiene la libertad de pensamiento y acción en atención a las políticas y estrategias definidas por la institución, asumiendo responsabilidad y compromiso total, un enfoque proactivo de trabajo, una comunicación asertiva, generando un clima de confianza y canalizando toda la energía positiva para el logro de los objetivos y metas planteadas. Su objetivo es hacer que ese círculo de influencia se vaya expandiendo y logrando su desarrollo profesional, así como el de sus colaboradores.

Constituye una pérdida de energía el enfocarse en el círculo de las preocupaciones, debido a que no se tiene control sobre lo que ahí sucede; permaneciendo en él, le convierte en víctima del sistema, con un comportamiento reactivo que lleva a juzgar, criticar, murmurar y quejarse continuamente, hasta convertir el ambiente de trabajo en un vertedero tóxico en el que circula solo negatividad, reina la desconfianza y todos rinden el mínimo.

Muchos mandos se dedican a criticar el trabajo de otros y de la misma institución, prestando atención a muchos aspectos de los cuales no tienen el control, olvidando que la institución les ha cedido un trozo de la misma para que lo administren y es allí donde si pueden influir y procurar cambios positivos que contribuyan a impulsarla hacia el desarrollo. Es allí donde pueden enfocar su talento y energía.

En la medida que cada uno de los mandos está consciente de su círculo de influencia laboral, mayor será la oportunidad que tiene de dar una contribución significativa a la institución, haciendo que su dependencia sea la mejor y así si cada uno hace lo mismo en su dependencia, convertirán a la institución en la mejor, llegando a ser realidad esa visión que muchos la siguen viendo tan lejana, pero que asumiendo cada uno su responsabilidad puede estar muy cercana.

No es prudente esperar a que pase el tiempo para hacer cosas importantes, porque sin darse cuenta, el tiempo habrá pasado y nada habrá realizado; no se deben reservar los proyectos para un futuro, porque cuando

llegue ese futuro, los proyectos ya no tendrán vigencia; se debe preocupar por cambiar y mejorar el presente, que es donde verdaderamente es posible influir, porque el pasado ha quedado atrás y el futuro es incierto. Sin embargo, al trabajar bien en el presente, se estará construyendo un futuro promisorio y haciendo que esa visión institucional, cada vez sea una realidad.

Si cada uno se preocupa por dar lo mejor en el puesto de trabajo en el que ha sido designado, estará contribuyendo de buena manera a elevar el prestigio, la imagen y la credibilidad de la institución. Enfocarse en el propio círculo de influencia laboral y dedicar tu energía, entusiasmo y compromiso, tendrá como resultado la oportunidad de trascender y en su momento ser tomado en cuenta para aspirar a cargos mayores, que significarán un reconocimiento al esfuerzo y desde donde se pueda aportar mucho más al desarrollo de la institución. Cada oficial va generando y construyendo su propio prestigio e imagen, de tal manera que, si los colaboradores y superiores ven que estos no tienen iniciativa y compromiso, esa imagen es la que tendrán de él o ella y difícilmente tendrán la oportunidad de desarrollarse. Se debe aprender a ganarse el respeto por el trabajo y profesionalismo, y no por el servilismo.

Es común ver a muchos mandos que donde quiera que vayan tienen calificativos bien característicos: cómodo, haragán, corrupto, irresponsable, indisciplinado, entre otros. Es importante hacerse las siguientes preguntas: ¿Será que así te gustaría ser reconocido? ¿Te sentirías bien que esas fueran las referencias cuando hablen de ti? ¿Qué tipo de influencia puede ejercer alguien con esas características? Todos estaremos de acuerdo que un mando así, no suma como se esperaría a una institución, por el contrario resta y su contribución será en el aspecto negativo, generando mala imagen y credibilidad. Sin embargo, hay muchos mandos que donde quiera que vayan, siempre escuchan buenos comentarios y opiniones de ellos: Trabajador, responsable, disciplinado, comprometido. Son ese tipo de mandos que cualquier superior quiere tener como parte de su equipo de trabajo y hasta se lo disputan, porque saben que su contribución siempre será de lo mejor. Frecuentemente escuchamos muchos mandos quejándose de sus superiores por diversas razones relacionadas con la forma de conducir; sin embargo, no se han percatado que ellos están igual o peor en su círculo de influencia laboral. Es fácil solo criticar y señalar, pero en lugar de perder energía en eso, mejor utilizarla para mejorar y corregir las debilidades para el propio crecimiento y el de la institución.

Por otro lado, también se presentan casos de mandos que son muy buenos con el discurso y se venden como los mejores en su área, pero en la realidad no hay coincidencia entre su discurso y lo que verdaderamente hacen; son una especie de charlatanes que solo llegan a tomarse la foto y finalmente quedan al descubierto.

Es evidente que hay diferentes tipos de oficiales y múltiples estilos de liderazgo. No es el objetivo de este articulo hablar de los estilos de liderazgo, sino saber distinguir lo bueno de lo malo, lo excelente de lo mediocre, lo coherente de lo incoherente. El estilo de liderazgo propio debe estar basado en ese conjunto de valores y principios institucionales que definen el marco de actuación y son los que deben llevarle a ejercer un puesto de trabajo con ética y profesionalismo. De tal manera que siempre se puede dirigir con la frente en alto y ser ejemplo de líder.

En la carrera como líder siempre se encuentran buenas y malas influencias, dependerá de cada persona de quien se deje influenciar y esto afectará directamente el desempeño del mismo. Es importante aprender a rodearse de gente que le aporte valor a la vida, gente de la que se pueda aprender y de aquello que fortalezca el desarrollo personal.

Se debe promover el trabajo en equipo, y si se tiene la posibilidad, de formar un equipo competente que acompañe los proyectos, que aporte con su conocimiento y talento; con ideas y buenas propuestas que contribuyan al desarrollo de la institucción.

Recomendación 9: Separe sus asuntos personales de los asuntos laborales.

"El futuro recompensa a los que siguen adelante. No tengo tiempo para sentir pena por mí mismo. No tengo tiempo para quejarme. Voy a seguir adelante".
Barack Obama.

El líder es llamado a ser ejemplo dentro de su organización y puesto de trabajo en el que sea designado, por lo tanto, su actitud es el ingrediente principal en el ejercicio del mando.

Como todo ser humano, está expuesto a los problemas cotidianos de la vida: laborales, familiares, personales; sin embargo, su condición de líder demanda siempre de una actitud y madurez profesional, una coherencia en sus actuaciones y mucha inteligencia emocional.

El trabajo policial genera mucho estrés en el líder y en sus colaboradores, debiendo atender las exigencias de seguridad que demanda la población, a las autoridades que dirigen la institución y a los jefes inmediatos superiores; sin embargo, el líder debe saber canalizar ese estrés para evitar que ejerza influencia negativa en su ambiente de trabajo, tener autocontrol y ser capaces de transformar lo negativo en positivo.

Muchas veces los ambientes laborales están contaminados de actitudes negativas: odio, envidia, egoísmo, desesperanza, rumores, desinterés; estas actitudes son una especie de vicios que afectan el rendimiento y la productividad. Ante esta situación, el líder debe tener la habilidad de identificar esos vicios y quienes lo favorecen, a fin de buscar maneras creativas para atacarlos y crear un ambiente laboral favorable.

Para poder lidiar de manera efectiva en esos ambientes, es sumamente importante no mezclar los asuntos personales con los laborales. Todos los seres humanos por naturaleza, experimentan diferentes situaciones en la vida, algunas de las cuales tienen efectos negativos en las emociones; sin embargo, el trabajo no es el lugar adecuado para descubrir ese tipo de situaciones, porque ejercen un sesgo que afectan el desempeño. Se debe actuar con objetividad, buscando la mejor manera de resolver los problemas, pero también con drasticidad si la situación lo amerita.

(Maxwell, J., 1996) en su libro Desarrolle el Líder que está en Usted, establece doce puntos que definen a un líder con problemas:

- Entiende poco a la gente.
- Carece de imaginación.
- Tiene problemas personales.
- Le echa la culpa al otro.
- Se siente seguro y satisfecho.
- No es organizado.
- Monta en cólera.
- No corre riesgos.
- Es inseguro y está a la defensiva.
- Es inflexible.
- No tiene espíritu de grupo.
- Se resiste al cambio.

Cada uno de esos problemas tiene un impacto negativo en la organización y consecuentemente en los resultados.

Lo anterior implica trabajar en la inteligencia emocional y no dejarse arrastrar por los problemas, de manera tal que esos problemas afecten tu rendimiento y tu relación laboral. No es justo que los colaboradores sufran las consecuencias de tu inestabilidad emocional, llegando al límite del maltrato, porque es la forma de desahogar los problemas extra laborales que arrastras.

El líder no debe perder el equilibrio ni dejarse llevar por las emociones, debe tener el carácter suficiente para saber sobrellevar cualquier situación que se presente en su vida, sin que ello genere una afectación en su desempeño laboral.

El líder debe tener buen juicio y tampoco personalizarse con algunos colaboradores con los cuales en algún momento tuvo un roce o simplemente no estuvo de

acuerdo por una observación o crítica que este hizo. Debe actuar con madurez y si es necesario, hablar a solas con esa persona para explorar los motivos de su inconformidad y tomar la decisión más objetiva. Si se va a tomar una acción disciplinaria o de reubicación de un colaborador, debe hacerse de manera objetiva y con los argumentos que fundamenten esa decisión.

Este aspecto requiere además dosis de mucha humildad, para saber reconocer que no siempre se tiene la razón, no es con el grado que se va a mandar y no es la prepotencia la herramienta para buscar que se hagan las cosas. Es importante en un momento determinado, tomarse un tiempo y reflexionar sobre lo que está pasando personalmente para no afectar el clima organizacional, pues es deber del líder mantener alta la moral.

Un artículo publicado por Cecilia Barría, en el sitio BBC News Mundo titulado: Las 3 poderosas habilidades que manejan las personas con alta "inteligencia emocional" en el trabajo, hace referencia que Daniel Goleman llegó a establecer que el concepto de inteligencia emocional incluye 12 características esenciales para que las personas logren sus objetivos de desarrollo y tengan éxito a nivel profesional:

- Autoconciencia emocional
- Autocontrol emocional
- Adaptabilidad
- Orientación al logro
- Visión positiva
- Empatía
- Conciencia organizacional
- Influencia
- Orientación y tutoría
- Manejo de conflictos
- Trabajo en equipo
- Liderazgo inspirador

Al preguntarle a Goleman cuáles son las tres habilidades más poderosas de ese grupo para tener éxito en el trabajo, el psicólogo estadounidense eligió la habilidad de orientarse al logro, la empatía y la influencia. (BBC News Mundo., 2020). Tal pareciera que precisamente un líder policial necesita hacer suyas esas características esenciales para destacarse dentro de su institución, porque son los asuntos que enfrenta en el día a día.

Es importante en este contexto buscar el apoyo de profesionales en educación de adultos, psicólogos, trabajadores sociales, religiosos, entre otros, que contribuyan en la atención de casos problemáticos en el personal, la realización de jornadas de autocuidado, trabajo en equipo, entre otros, que tengan un efecto de cambio de actitudes.

Recomendación 10: Dedique tiempo para su desarrollo personal y familiar.

"Cuando se tienen muchas cosas que meter en él, el día tiene cien bolsillos".
Friedrich Nietzsche.

La institución policial demanda mucho tiempo y el trabajo parece no terminar, situación que puede inducir a pasar más tiempo de lo debido en el mismo y a que poco a poco le vaya absorbiendo hasta envolverle en una burbuja laboral de la cual no se puede escapar. Esto se vuelve dañino y puede ser motivo de enfermedades que finalmente no permitan disfrutar la vida.

La vida es un equilibrio, por lo que se debe organizar y hacer el tiempo para el propio crecimiento y desarrollo personal y profesional, para lo cual hay una variedad de opciones: inscribirse en un curso, leer un libro, ver documentales, estudiar una especialidad, hacer estudios, escribir, entre otros; así mismo se debe dedicar tiempo a ejercitarse a fin de oxigenar sus músculos, articulaciones y cerebro. Otra área de interés es la familiar, se debe dedicar tiempo a la familia, compartir ese tiempo de calidad, tratar de estar presente en esos momentos importantes, salir de paseo, visitar a los familiares; el ámbito social también requiere tiempo para compartir con los amigos, asistir a reuniones y eventos sociales, conocer gente, hacer amistades. Finalmente, y no menos importante, el ámbito espiritual también complementa y contribuye a sentir un clima de paz

interior que libera de las preocupaciones y permite enfocarse de mejor manera y tener una vida feliz.

Cuando se logra equilibrar esos ámbitos las cosas funcionarán mejor y el rendimiento en el trabajo será mayor; así mismo los colaboradores percibirán el buen ánimo, energía y disposición de su líder. Por consiguiente, tener ese equilibrio entre los intereses personales con los intereses institucionales, es lo que llevará a ser un mejor líder.

Cuando se hace referencia a buscar el desarrollo profesional, no se refiere a que el beneficio solo sea exclusivamente personal, sino que ese desarrollo sea también favorable a la institución; es decir que incorpo institución, es de beneficio, ya que el conocimiento que no se lleva a la práctica no produce nada. Conocemos de algunos mandos que han sacado maestrías, diplomados y otros títulos, pero que nunca han puesto ese conocimiento en favor de la institución, otros que se han formado estando dentro de la institución, utilizando tiempo efectivo laboral, pero alegan que la institución no les ha pagado el estudio y por lo tanto no aplican ese conocimiento dentro de la misma. No se puede actuar de esa manera egoísta, porque precisamente una de las grandes satisfacciones del ser humano es ese sentido de utilidad, de contribución, principalmente si perteneces a una institución de servicio público y por eso se les llama servidores públicos.

Se debe tomar en cuenta además, que una de las principales funciones del líder es el desarrollo de personas; es decir que el líder debe tener la capacidad de lograr que una persona ordinaria haga cosas extraordinarias, para ello debe preocuparse que sus colaboradores sepan qué hacer, cómo hacerlo y lo más importante de todo que quieran hacerlo, ello supone compartir su conocimiento y hacer crecer a sus colaboradores. (Maxwel, J., 1996) en su libro Desarrolle el Líder que está en Usted, dice que el éxito sin que se pueda transmitir a otro es un fracaso. La principal responsabilidad de un trabajador es hacer su trabajo personalmente. La principal responsabilidad del líder es capacitar a otros para hacer el trabajo.

Tracy, B. (2016) en su libro Administración del Tiempo, habla de las cuatro D para la efectividad: la primera D es el deseo de conseguir controlar el tiempo; la segunda es la decisión de practicar buenas técnicas de gestión del tiempo; la tercera es determinación de persistir ante todas las tentaciones de desviación del tiempo y por último la cuarta es la disciplina, que surge de la voluntad de obligarte a pagar el precio y hacer lo que sabes que debes hacer, cuando debes hacerlo, le apetezca o no. Esto es sumamente importante para poder equilibrar el tiempo y procurar un desarrollo integral como profesional.

Recomendación 11: Sea disciplinado.

"La verdadera disciplina no se impone. Solo puede venir del interior de nosotros mismos".
Dalai Lama.

Para ser exitoso en la vida y en el trabajo es necesario ser disciplinado, y en una función tan trascendental como es la seguridad, en primer lugar, se debe ser respetuoso de la ley, porque el límite de las actuaciones lo establece la Ley.

La disciplina comienza en sí mismo, con la autodisciplina y el compromiso que se adquiere para cumplir las normas que ya establece la institución y las que se autoestablecen en el puesto de trabajo. Ello implica predicar con el ejemplo, ya que no se puede exigir a los demás lo que no se es capaz de exigirse; por consiguiente, si se exige que los colaboradores lleguen temprano al trabajo, debe ser el primero en llegar, si se exige trabajo duro, debe trabajar duro; si se exige compromiso, debe estar comprometido.

La autodisciplina lo lleva de las buenas intenciones a las buenas acciones. Esta es lo que separa las palabras e ideas de los resultados. Una de las mayores brechas en la vida se produce entre sonar bien y hacer el bien.

Finalmente, se nos mide por lo que hacemos y por cómo nuestras acciones moldean el mundo que nos rodea. (Maxwell, 2018).

Ser disciplinado implica actuar con valores y principios que rigen el actuar en todos los ámbitos de nuestra vida, porque la etiqueta de agente de autoridad se lleva dondequiera que vaya, ya sea que estén en servicio o fuera de él; por consiguiente, se debe cuidar mucho el comportamiento y especialmente los actos.

La disciplina personal es la que da la solvencia moral para conducir bajo un liderazgo efectivo. Nadie con ética sigue a los mandos que son indisciplinados, desordenados e irresponsables; solo otro igual.

El líder policial debe ser coherente; es decir que sus palabras vayan en concordancia con sus hechos, con evidencia plena de que sus actuaciones son incuestionables. Esta condición le otorga la autoridad para exigir de sus colaboradores una actuación honesta y transparente en el servicio policial.

No basta con modelar o exigir la disciplina, sino también supervisar que en el ejercicio de la función policial se aplique, tanto de forma como de fondo, porque muchas malas actuaciones que dejan en mal predicado a la institución policial, se derivan de una falta de supervisión de los oficiales y curiosamente de la falta de ejercicio del mando, por temor a ejercerlo, inexperiencia, "comodismo" o simplemente no se sienten con la solvencia moral para exigir.

Muchos mandos prefieren pasar por los buenos de la película, dejando hacer y pasar, de esa manera no se complican con el personal y no se exponen a que hablen mal de ellos, pero en esencia es porque no tienen la solvencia moral para exigir.

(Maxwell J., 1996) en su libro Desarrolle el Líder que está en usted define 3 consejos para ayudar a forjar la autodisciplina: 1. Las personas autodisciplinadas evitan la tentación. 2. Las personas autodisciplinadas saben cuándo emplear sus energías. 3. Las personas personas autodisciplinadas entienden y practican el principio de pagar ahora y disfrutar después. Estos consejos son fundamentales, especialmente si el trabajo se relaciona con la función policial, donde eventualmente aparecen figuras que su finalidad es corromper a las personas y la institución misma en función de sus intereses personales o de grupo.

Conclusiones

El liderazgo policial requiere de conocimientos y habilidades que permitan entender el contexto de la organización, retos y desafíos que enfrenta y a partir de ello, desarrollar la planificación de acciones pertinentes que conlleven a elevar el nivel de rendimiento y los resultados.

Cada una de las recomendaciones planteadas tienen una aplicación dentro de la función policial y puede contribuir a elevar ese liderazgo valórico, que permita desarrollar un clima y cultura organizacional con talento humano responsable, comprometido con principios y valores institucionales.

El liderazgo dentro de las instituciones policiales, no solo implica la capacidad de tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones de crisis, sino también la habilidad de planificar, guiar y motivar al talento humano a actuar con integridad, responsabilidad, siendo su objetivo final garantizar la seguridad y el bienestar de la población.

Referencias

BBC News Mundo. (2020, july 3). Las 3 poderosas habilidades que manejan las personas con alta "inteligencia emocional" en el trabajo (y cuál es la trampa más común que deben evitar). BBC News Mundo. https://www.bbc.com/mundo/noticias-53259526

Delgado Torres, N. A. y Delgado Torres, D. (2003). El Líder y el liderazgo: reflexiones. Revista Interamericana de Bibliotecología. 203;26(2): 75-88.

Covey, S. R. (2012). Los 7 hábitos de la gente altamente

efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Grupo Planeta (GBS).

Crey, M. (n.d.). 3. Las 10 reglas del éxito. Autor Fredik García Vásquez. Scribd.https://es.escribd.com/document/509377667/3-Las-10-Reglas-Del-Éxito-Autor-Fredik-García-Vasquez.

De Enciclopedia Significados, E. (2022, August 31). Clima Organizacional: qué es, definición y características. Enciclopedia. Significados. https://www.significados.com/clima-organizacional/.

Kouzes, J. M., y Posner, B. Z. (1993). El Desafío del liderazgo: Cómo Obtener Permanentemente Logros Extraordinarios. Ediciones Granica S.A.

Maxwell, J. C. (1996). Desarrolle el líder que está en usted. Grupo Nelson.

Maxwell, J.C. (2006). Líder de 360°: Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización. HarperEnfoque.

Naciones Unidas. (1956). Código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. In Recopilación de Reglas y Normas de las Naciones Unidas en la Esfera de la Prevención del Delito y la Justicia Penal (pp. 47-360). https://www.unodc.org/pdf/compendium/compendium_2006_es_part_04_01.pdf.

Tracy, B. (2016). Administración del tiempo. HarperEnfoque.

Westreicher, G. (2024, February 27). ¿Qué es la planificación? Para qué sirve, etapas y tipos. Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/planificación.html

Comisionado Douglas Elenilson Zometa
Policía Nacional Civil de EL Salvador

Oficial del nivel superior de la Policía Nacional Civil de El Salvador, con 28 años de experiencia en la conducción de unidades de inteligencia, investigación criminal e investigación científica forense. Ha conducido operaciones exitosas en contra de estructuras de crimen organizado y pandillas.

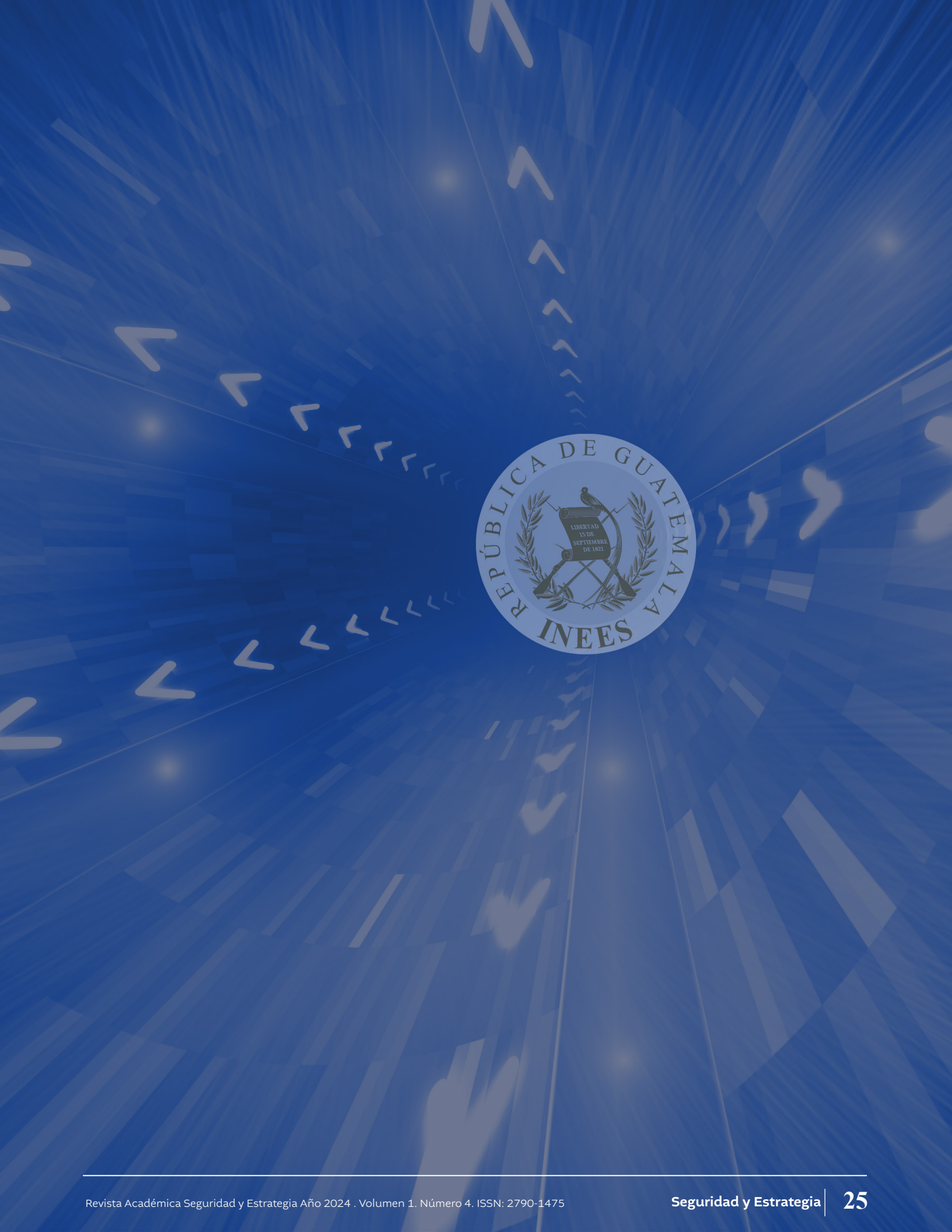
Su compromiso inquebrantable con el servicio policial se refleja en su ética de trabajo, su responsabilidad en la toma de decisiones y su disciplina constante en la ejecución de tareas, entendiendo la importancia de garantizar la seguridad y proteger a la población de las amenazas criminales.

En su carrera en la Policía Nacional Civil de El Salvador ha liderado diferentes unidades policiales entre las cuales se mencionan la Unidad Central de Análisis y Tratamiento de Información, División de Inteligencia Antipandillas, División Central de Investigaciones y Subdirección Técnica Científica Forense.

Dentro de su preparación académica, es graduado de la carrera de Ingeniería Agronómica de la Universidad de El Salvador, graduado con el grado de comisionado de la Academia Nacional de Seguridad Pública de El Salvador y diversos cursos nacionales e internacionales en áreas como Criminalistica, Liderazgo, Administración Policial, Crimen Organizado, Investigación Científica, Investigación Criminal, Derechos Humanos, entre otros.

Publicación: “El Impacto de la Inteligencia en la Toma de Decisiones Estratégicas, Operativas y Tácticas en la Policía Nacional Civil de EL Salvador”, publicado en el octavo número de la revista “Policía y Seguridad Pública”, año 2024.

Copyright (c) Douglas Elenilson Zometa


REPÚBLICA DE GUATEMALA
LIBERTAD
15 DE
SEPTIEMBRE
DE 1821
INEES