

**Management y liderazgo estratégico  
en seguridad ciudadana**

**Marcelo Fuentes**

***Management y  
liderazgo estratégico  
en seguridad ciudadana.***



**Editorial de la  
Universidad del Aconcagua**

Fuentes Pérez, Marcelo

Management y liderazgo estratégico en seguridad ciudadana. - 1a ed. -  
Mendoza : Universidad del Aconcagua, 2010.

218 p. ; 21x16 cm.

ISBN 978-987-1511-21-1

1. Management I. Título

CDD 658.8

Diagramación y Diseño de tapa: Arq. Gustavo Cadile.

La Imagen que ilustra la portada pertenece a la cumbre del Cerro Aconcagua 6962 msm

Copyright by Editorial de la Universidad del Aconcagua

Catamarca 147 (M5500CKC) Mendoza

Teléfono (0261) 5201681

Correo electrónico: editorial@uda.edu.ar

Queda hecho el depósito que marca la ley 11723.

Impreso en Argentina

Primera Edición: Octubre de 2010

ISBN: 978-987-1511-21-1

Reservados todos los derechos. No está permitido reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir ninguna parte de esta publicación, cualquiera sea el medio empleado – electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc. –, sin el permiso previo de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

*“La vida es muy peligrosa, no por las personas que hacen mal, sino por las que se sientan a ver lo que pasa”*

***Albert Einstein***

*Aquel jefe de cualquier organización, que crea que es omnipotente, omnipresente y que tiene la solución solo en sus manos, equivocó el trabajo, su época histórica y lo que es peor está fuera de contexto en este mundo globalizado.*

*Lamentablemente, conozco a muchos.*

***Marcelo Fuentes***

*A Fabiana:*

*Quien a partir de sus quince años,  
me entrega cada segundo de su vida,  
y me acompaña en todo proyecto que llevo adelante,  
no hay palabras para expresar tan profundo agradecimiento.*

Dedicado a los funcionarios de seguridad, sin importar la jerarquía, quienes a diario arriesgan la vida para ayudar al prójimo.

Muchas veces lo único que perdura en nuestra retina es la mirada de la persona salvada, o la víctima que nos agradece. Eso vale más que cualquier retribución económica.

Para los verdaderos policías, la conciencia tranquila del deber cumplido, es el mejor tesoro que podemos acumular.

Aprendemos que no tiene más el que más posee, sino el que menos necesita.

## Índice

<b>A la Universidad del Aconcagua.....</b>	<b>15</b>
<b>A quienes están más que preocupados: ocupados en la seguridad ciudadana..</b>	<b>17</b>
<b>Prólogos.....</b>	<b>19</b>
1.- Miguel Ángel Bondino.....	19
2.- Carlos Ciurca.....	21
3.- Daniel Massola.....	25
<b>Introducción .....</b>	<b>29</b>
A Modo de explicación .....	33
<b>Capitulo I: El liderazgo en la seguridad ciudadana.....</b>	<b>35</b>
1- Liderazgo de la seguridad ciudadana .....	35
2- Management y Liderazgo.....	38
3- ¿Qué es el Management? .....	39
4- Visión Sistémica .....	40
5- Algunas herramientas para comprender mejor a nuestros subalternos y empleados .....	43
5.1- Inteligencia emocional.....	43
5.2- Inteligencias múltiples (Gardner, 2003) .....	46
<b>Capitulo II. Las cualidades del líder.....</b>	<b>51</b>
1- Iniciativa .....	52

2- Modestia .....	54
3- Honradez .....	56
4- Respeto .....	56
5- Integridad .....	57
6- Empatía .....	59
7- Paciencia .....	61
8- Optimismo .....	62
9- Resiliencia .....	64
10- Actitud .....	65
11- Aptitud .....	66
12- Asertividad .....	68
<b>Capítulo III: Liderazgo comunicativo .....</b>	<b>71</b>
1- La toma de decisiones .....	71
2- Aprenda a recibir críticas .....	73
3- La distancia con el personal subalterno .....	74
<b>Capítulo IV: Liderazgo y Deontología Profesional.....</b>	<b>79</b>
<b>Capítulo V: El líder y el manejo de situaciones de orden público.....</b>	<b>91</b>
1- Discusión .....	93
2- No diga al prójimo que se equivoca .....	94
3- Seamos víctimas y no victimarios. ....	94
4- Si se equivoca, admítalo .....	95
5- Comience en forma amistosa.....	96
6- Consiga que la otra persona diga un “sí” .....	97
7- Deje que su interlocutor sea quien hable más.....	98
8- Deje de la otra persona crea que es de ella la idea.....	98
9- Finalmente .....	99
10- Algunos consejos.....	100
<b>Capítulo VI: ¿Qué tipo de líder somos? .....</b>	<b>107</b>
1- Participativo .....	108
2- Autócrata .....	108
3- Liberal .....	110
4- ¿Cuál es el mejor estilo?.....	111
<b>Capítulo VII: Hacia un cambio en el liderazgo policial .....</b>	<b>115</b>

<b>Capítulo VIII: El líder capacitado.....</b>	<b>123</b>
<b>Capítulo IX: Líderes de la seguridad con compromiso ciudadano.....</b>	<b>133</b>
<b>Capítulo X: La industria del “no se puede”.....</b>	<b>139</b>
<b>Capítulo XI: ¿Cómo adaptarse a un sistema en permanente cambio?.....</b>	<b>149</b>
1- Como podríamos haber actuado.....	156
2- Cambio permanente.....	158
<b>Capítulo XII: Táctica y estrategia del management en seguridad ciudadana</b>	<b>159</b>
1- Táctica.....	159
2- Estrategia.....	160
3- Ejemplo: Seguridad en un evento deportivo.....	168
3.1- Táctica antes del encuentro.....	169
3.2- Táctica durante el encuentro.....	170
3.3- Táctica luego del encuentro.....	171
4- Ejemplo: Control de accidentes de tránsito con lesionados.....	172
4.1- Estrategia.....	172
4.2- Táctica.....	172
4.3- Durante el día de la acción.....	173
4.4- Después de la acción.....	174
4.5- Prospectiva y Retrospectiva.....	175
<b>Capítulo XIII: Trabajo en equipo y control del personal.....</b>	<b>177</b>
1- Trabajo en equipo.....	177
2- Pensamiento de subalterno.....	182
3- La información que nos proporciona el equipo y el entorno social.....	184
4- La toma de decisiones.....	185
5- ¿Cómo se ejercita la toma de decisiones?.....	187
6- ¿Cómo debe controlar un verdadero líder?.....	189
7- ¿Control es igual a sanción?.....	191
8- Las estadísticas a veces mienten.....	193
<b>Capítulo XIV: La calidad total en el servicio de seguridad ciudadana.....</b>	<b>195</b>
1- Ahora bien, ¿Qué es el principio?.....	195
2- Calidad total y planeamiento.....	201

<b>Capítulo XV: A mis alumnos y jóvenes oficiales de policía .....</b>	<b>207</b>
A mis alumnos, y jóvenes policías.....	207
<b>Conclusión.....</b>	<b>211</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>213</b>
<b>Antecedentes del autor .....</b>	<b>215</b>
Área Académica .....	215
Área Profesional –al año 2010- .....	216
Designaciones año 2010 .....	217
Otros: .....	217

*“Los desafíos nuevos, requieren nuevos talentos”*

**D. Goleman**

## **A la Universidad del Aconcagua**

Muchos hablan del “compromiso” que tenemos que tener con la problemática de la seguridad ciudadana. Pero llegado el momento, muy pocos tienen un “verdadero” compromiso ya que generalmente creemos que la inseguridad es del vecino a quien le han robado, golpeado, es decir: A quien le han violentado un derecho.

Esta alta casa de estudios, ha colocado un selecto grupo de profesionales de distintas áreas: Psicología, Derecho, Administración, Seguridad, Informática etc., a capacitar todas las líneas jerárquicas de la Policía de Mendoza, luego a otras fuerzas de seguridad y armadas, ya que he compartido aulas como alumno y profesor con oficiales jefes y subalternos de Gendarmería Nacional, Policía Federal Argentina, Penitenciaria Provincial y Ejército Argentino.

También la Tecnicatura Universitaria abrió las puertas a las agencias privadas de seguridad, hoy es común ver a policías uniformados, penitenciarios y agentes de seguridad privada compartir aulas, seminarios, cursos, con alumnos de otras áreas, esto hace veinticinco años era una utopía de Oficiales Superiores como el Licenciado Carlos Marcos –Ex Jefe de Policía- quien alcanzó no solo este grado máximo, sino que se recibió como Licenciado en Ciencias Políticas en la Universidad Nacional de Cuyo.

Por otro lado, la Universidad del Aconcagua cuenta con maestrías y Diplomaturas, donde cada quince días viajan alumnos de otras provincias a capacitarse y a enseñarnos con sus distintas ópticas, experiencias y vicisitudes.

Por ello, mi más modesto agradecimiento a la Facultad de Psicología, su decano Magíster Hugo Lupiañez, Director de la Carrera de Seguridad Ciudadana Lic. Prof. Raúl Marino y todo su equipo de trabajo, quienes día a día colaboran para mejorar la calidad de los funcionarios de la seguridad ciudadana.

Seguramente, la sociedad algún día comprenderá que la seguridad es un *“problema de todos”*

“El único Estado estable es aquel en que todos los ciudadanos son iguales ante la ley”

*Aristóteles*

### **A quienes están más que preocupados: ocupados en la seguridad ciudadana**

Hay muchos políticos, en distintos cargos como ser: Gobernadores, Ministros, Directores, Intendentes, Diputados, Senadores, Ediles, etc., funcionarios judiciales, empresarios, vecinos, quienes más que *preocupados*, están *ocupados* en la seguridad ciudadana.

Cuando concuro a las uniones vecinales, charlas de seguridad, escuelas, despachos de funcionarios, reuniones, manifestaciones, piquetes etc., veo y siento como muchos están verdaderamente “*ocupados*” de esta problemática, ello me sigue dando fuerzas para seguir adelante.

Hay que mencionar que aquellos que llevamos más de dos décadas en el tema y somos apasionados y estudiosos de la problemática debemos reconocer a muchos funcionarios y vecinos que no solo tienen *aptitud* sino también demuestran mucha “*actitud*”.

Pasan innumerables horas trabajando en su despacho, o en su domicilio, buscando soluciones, recorren las calles, ponen la cara ante problemas vecinales, esto trae asumido un desgaste no solo de la función, sino del ser humano. Luego de mucho camino, comprenden que las soluciones son difíciles, de largo aliento y a veces van más allá de las posibilidades materiales de una gestión, ya que tienen inicio hace décadas y

seguramente harán falta muchos años para comenzar a ver los resultados de acciones recientemente tomadas, no obstante ello, continúan adelante.

En un acto de nobleza es necesario el reconocimiento. No los puedo nombrar por mi profesionalismo e imparcialidad, ya que son de distintos partidos políticos e ideologías, pero poseen algo en común: ***Las ganas de cambiar una realidad compleja***, una realidad que no solo hace falta estudio de escritorio, hace falta además: Conocer la calle, conversar con la gente y comprender sus necesidades...

A ellos, mi agradecimiento y el de la sociedad. No hace falta individualizarlos, los ciudadanos saben quiénes son, no pasarán desapercibidos, serán recordados no solo por sus nombres, sino lo más importante: Por la impronta y resultados de su accionar.

## Prólogos

### 1.- Miguel Ángel Bondino

La obra que prologamos exterioriza el esfuerzo, la dedicación y el talento de quien cuenta con una vasta experiencia en el ámbito de la Seguridad. Primero en el ejercicio de servidor público desde el año 1984, al desempeñarse como Policía de la Provincia de Mendoza hasta la fecha. Más tarde en la función académica en la Universidad del Aconcagua. El autor recaló en la dura y agusta tarea de verdaderos policías, con el deber de ocuparse de la seguridad de los demás. Con su espíritu, sereno y agudo, encontró orden, depuración y excelencia en el ejercicio profesional en la actividad de policía y de docente universitario.

Los ciudadanos de esta provincia deben celebrar, que una personalidad dotada de tales condiciones, humanas y técnicas, haya dedicado una porción de su existencia a meditar acerca de uno de los mecanismos clave para el buen funcionamiento de la convivencia en sociedad, el cuidado y protección de la vida, la libertad, el honor y la propiedad. Precisamente, el alto valor institucional, académico y práctico de los temas abordados por el autor, realza notablemente la importancia de la obra que prologamos. En circunstancias extremadamente difíciles para la Seguridad Pública, jaqueada

constantemente por todo tipo de críticas, no siempre bien orientadas ni bien intencionadas, aparece la Seguridad Ciudadana y el control de las acciones de gobierno en Seguridad Pública, la convicción de la puesta en práctica de las medidas acertadas, garantiza el actuar dentro del marco normativo y el respeto por las reglas del debido proceso.

Management y liderazgo como se titula la obra, es aplicable al ámbito estatal y privado. El estudio de la responsabilidad en materia de seguridad pública y su inclusión dentro de la temática específica constituye una empresa tan difícil como imprescindible. El autor estudia los distintos sistemas y tipos de liderazgos, tácticas y estrategias, y los armoniza con el rol integrador y subraya el carácter fundamental del deber de indemnidad al que he considerado, desde hace muchos años, como un principio fundante de la seguridad toda, que se vincula con la ajenidad del ciudadano al riesgo diario.

El deber de no dañar tiene su fundamento constitucional y por medio de los diversos capítulos el Magíster Comisario Inspector Fuentes logra visualizar la unidad de los sistemas de control, destacando hasta lo sublime, la importancia del liderazgo, la táctica y la estrategia policial, que es inclusiva de todo ordenamiento de Seguridad. De ahí, que la obra emprendida por el Comisario Inspector Marcelo Fuentes ha de resultar trascendente y justificará los esfuerzos y la seriedad con que ha sido lograda

**Miguel Ángel Bondino**  
*Ex-Ministro de Seguridad*  
*Provincia de Mendoza 2006-2007*

## **2.- Carlos Ciurca**

Durante muchos años, me interesó el tema de la seguridad ciudadana. Como hombre de la política veía como necesario involucrarse para poder no solo “dar respuestas” a la comunidad, sino además encontrar “llaves” para poder abrir puertas y solucionar problemas.

Una vez que me encontré en el Ministerio de Seguridad con todo la responsabilidad que ello significa, logré armar un equipo de trabajo, que junto con la plana mayor de la Policía de Mendoza y la sociedad buscamos encontrar la sinergia necesaria para que el delito dejara de estar en la primera tapa del diario y se ubique en el sector de policiales.

Conociendo a los hombres y mujeres de “azul”, desde dentro de la institución uno ingresa a un mundo diferente, de mucha entrega y sacrificio, donde unos pocos no hacen honor a su uniforme, pero su gran mayoría en silencio y con gran profesionalismo cumplen una abnegada tarea en bien de la comunidad.

Vemos como a veces, son heridos, golpeados física y psicológicamente por delincuentes. Al poco tiempo están cumpliendo nuevamente su función. En una sola noche pueden suceder varios hechos graves y riesgosos, donde la vida y la muerte, es solo una línea delgada. Dios únicamente conoce como será el fin de un turno de guardia

Pero mi experiencia personal fue más allá, comprendí la necesidad que el efectivo policial cambie la imagen ante la sociedad, para

ello era necesario volver a las fuentes y por sobre todas las cosas reencontrar al ciudadano con el Policía.

Poco a poco nos dimos cuenta que los jefes policiales necesitaban no solo mando, sino también liderazgo, eso que los cambia de comisarios de escritorios a verdaderos transformadores de la realidad social, es por ello que buscamos permanentemente dotar a la institución de todas las herramientas logísticas humanas y financieras para buscar ese cometido, mejorar la seguridad, pero por sobre todas las cosas, desde la óptica de un policía respetado por la comunidad. El profesionalismo y la capacitación son herramientas indispensables para mejorar la calidad del servicio de seguridad.

La tarea por supuesto no fue fácil, y a uno siempre le quedan cosas por mejorar, proyectos que siguen hoy su curso administrativo, pero de algo estoy seguro, en aquellas jurisdicciones donde los comisarios tenían protagonismo y conocían no solo el terreno sino a los vecinos, era menos probable que tuviésemos inconvenientes. En nuestras retinas quedarán los recuerdos de las horas de trabajo en conjunto, la resolución de muchos hechos graves y cómo pudimos dar muchas respuestas, a cientos de inquietudes en todo el territorio provincial.

Es por ello, que leyendo estas líneas escritas por un oficial superior de la policía de Mendoza, quien no solo ha transitado la calle, la montaña; también las aulas, podemos encontrar gran similitud con lo que se debería hacer para mejorar el perfil del hombre y la mujer de la seguridad: un policía proactivo, comunitario, profesional, con buena relación con su entorno social, siempre dentro del marco legal y aplicando la deontología profesional.

La visión superior de un Ministerio, deja muchas enseñanzas, pero uno de los pilares fundamentales, es que debemos conocer cada vez más la problemática de la seguridad, que es más inmensa de lo que vemos y percibimos por los medios, la única forma de saber que sucede en los barrios es visitar a los vecinos, acudir cuando existe un reclamo popular, “*dar la cara*” y por sobre todas las cosas “*hacerse cargo*”, pero también hay que dar respuesta al industrial, comerciante, empresario, a quien vive en el centro de una ciudad o alejado en una finca. La respuesta debe ser sistémica para poder involucrar el todo, ya que nadie puede estar excluido de esta responsabilidad del Estado.

Hoy en día los jóvenes oficiales, y quienes se encuentran capacitando en el tema pueden encontrar en este escrito una guía de enseñanza, de la cual podemos estar o no de acuerdo, en muchos de sus párrafos, pero si debemos mencionar que es un verdadero “tutor” para aquellos que están dando los primeros pasos especialmente en la enseñanza del “deber ser”.

Al Comisario Inspector Lic. Marcelo Fuentes, un reconocimiento por su esfuerzo y el agradecimiento personal por invitarme a escribir este prólogo, pero mi especial gratitud a toda la Policía de Mendoza, ya que tuve el honor de ser el Ministro de Seguridad de esta gran institución que tiene 200 años de existencia, algo que muy pocos pueden cumplir, algo, de lo cual tenemos que estar orgullosos todos los mendocinos de bien.

A los hombres y mujeres de azul, muchas gracias.

**Carlos Ciurca**  
*Ministro de Desarrollo Humano  
Familia y Comunidad  
Ex-Ministro de Seguridad  
Provincia de Mendoza 2008-2009*

### **3.- Daniel Massola**

La experiencia de General Alvear, fue muy fuerte para todos los que formamos parte de ella.

En mi determinó un antes y un después...

Para irme convoqué “un mini-equipo de trabajo”, (del cual el autor de este libro formó parte), donde primó la confianza y las distintas habilidades y capacidades de cada uno, ya que siendo conocidos de varios años, descontábamos una serie de valores que nos guiaban y nos comulgábamos. Fue todo un cambio de escenario, a punto tal que ni sabíamos con exactitud dónde queda esa dependencia, ni como llegar. Sólo sabíamos que había un conflicto social que resolver (ésa era la misión emergente). El lugar, la sociedad, la gente, el personal, la idiosincrasia interna y externa, todo era distinto allí!... Al llegar, la emergencia fue resuelta; pero según nuestra filosofía y modo de trabajar, vimos que era necesaria una reingeniería de procesos y un nuevo diseño arquitectónico del personal.

Claro que no fue fácil... lejos de nuestra familia, también tuvimos que aprender a conformar un equipo de convivencia: Vivir cuatro compañeros de tarea bajo el mismo techo, asignarnos tareas domésticas y brindarnos apoyo y motivación cuando nuestras fuerzas decaían o la nostalgia nos invadía.

Vimos que se pudo, que se puede... en un lugar desconocido, adverso, éramos “forasteros en ese pago”, pero primaron en nosotros las

ganas, la convicción que todo aquello que siempre habíamos soñado o anhelado podría ser tangible y real. Tal vez, al principio, por algunos pocos fuimos apreciados, por otros varios fuimos odiados y por algunos ignorados o tildados de irracionales...

Lo cierto es que la pasión y la vocación con que cada día construíamos la armonía y la sinergia de un equipo que al inicio no era ni tan siquiera un grupo, fue contagiando el entusiasmo a todos y cada uno.

El final de ese ciclo, fue sorpresivo para todos. Fuimos trasladados de a uno por vez, sin avisos previos. Fue todo súbito, pero real. Fue tan inesperado ese destino laboral, como la finalización del mismo. Llegar a General Alvear, como irse de allí, fue repentino, no planificado... Alvear: Verdaderamente un antes y un después...

Llegar angustiados y con lágrimas en los ojos, irnos igual. Llegar a una dependencia muy conservadora, burocrática, autocrática, con pocos vestigios de las nuevas modalidades administrativas, de liderazgo estratégico, comunicación empática o imagen institucional. Para irnos dejando una organización absolutamente diferente, con la misma gente y las mismas tareas, pero amalgamando los “ingredientes” de otra manera, con otro concepto filosófico.

Con una organización que restauró sus procesos, bajó los índices delictivos, transmitió percepciones positivas en la comunidad, logró un cambio de imagen por una altamente positiva, y conformó un equipo de personas que se sintieron útiles, valoradas, que aportó lo mejor de sí para una causa que a todos: Vecinos y policías, convocó: Otorgar seguridad al Departamento de General Alvear entre todos, de una manera diferente y eficaz.

Nuestras teorías, nuestros sueños, fueron reales. Comprobamos que se pudo, que se puede. Nos quedó la certeza que la tarea fue tal en la práctica; que nuestros esfuerzos no fueron en vano. Y un enorme número de amigos y buenos conocidos de aquella comunidad tan lejana, donde llegamos y sentimos el rigor de la anomia y desasosiegos de la incertidumbre y la soledad.

Esta experiencia de vida, esta experiencia laboral, nos permitió ver que hoy las competencias claves son: El trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación efectiva.

Trabajar en equipo no significa solamente trabajar juntos. Porque no todos los grupos son equipos. Equipo es aprovechar el talento colectivo producido por cada persona en su interacción con los demás, donde se postergan las individualidades porque aún así, en la particularidad de cada ser, la inteligencia humana es una sumatoria de capacidades diversas en sí misma.

Esta filosofía organizacional es una forma de pensar y actuar diferente. Donde las personas con distintos modalidades, habilidades y aptitudes, pero con una buena comunicación y un propósito en común trabajan juntas por un objetivo. Por ello, en verdad, en cualquier organización la gente es el verdadero potencial y capital de la misma. Los mejores resultados se logran con la participación del recurso humano. Este conjunto de personas concluye conscientemente en que se necesitan mutuamente para actuar y obtener mejores resultados.

Y para conformar un verdadero y sólido equipo de trabajo se hace necesaria la presencia de un líder que conduzca, motive, asesore, otorgue, que trace estrategias, que sueñe...

Los líderes no nacen, se hacen; surgen de la práctica... se hacen aprendiendo a enfrentar y vencer retos, aprendiendo de sus errores y aciertos, de sus jefes, en definitiva de su propia experiencia... Un líder se reinventa cada vez, sobre la marcha, infinitas veces.

Un verdadero equipo de trabajo es como una gran orquesta, y un verdadero líder es su director, quien es capaz de lograr que cada uno de los miembros del conjunto dé lo mejor de sí mismo, el máximo de su potencialidad, invierta sus mejores ideas, cree, se revitalice y brille cada individualidad en el conjunto total a la vez y a la par.

Nuestras dependencias, nuestra institución policial, todas las instituciones, nuestras familias, nuestras vidas, merecen y deben un replanteo, una reorganización en algunos casos mayores en otros muy simples y menores. Nuestros jefes, gobernantes, padres, en fin, líderes que conduzcan cualquier organización necesitan identificarse, comprometerse y soñar, soñar, crearlo y actuar. Yo lo viví, lo vivo, doy fe. Esto es posible, es real...

Vale la pena intentarlo. Capitalizar los sueños hoy para que dentro de veinte años veamos la sociedad que hoy cimentamos, el lugar y las instituciones que dejemos a nuestros hijos y que nos tocará vivir en nuestra vejez: Un lugar más sano y socialmente inteligente.

*Daniel Massola*  
*Comisario General*  
*Jefe de Policía Distrital I*  
*Provincia de Mendoza*

## Introducción

*“El derecho civil número uno es estar libre de la delincuencia”*

*Howar Safir*

Cuando estudiaba en la escuela de Cadetes de Policía “General San Martín” hace poco más de 25 años nos enseñaban los pilares del mando, con textos que a veces no tenían que ver mucho con la seguridad ciudadana, lo mismo surgía cuando ingresábamos al mundo de la estrategia y la táctica, casi nada surgía de temas propios de la seguridad, muchos jefes nos hablaban de su experiencia personal, mando policial, pero poco de administración moderna de los efectivos a nuestro cargo.

Un día, recibíamos el grado de oficial y pasábamos de ser simples estudiantes a personas con mando, guardias de veinte a más efectivos y una jurisdicción con miles de vidas que directa o indirectamente circunstancialmente dependían a veces de nosotros, por un hecho delictivo o cuando un sospechoso merodeaba sobre un techo...

Como movernos en el terreno, que tácticas aplicar, posiciones, acciones estaban derivadas de voces y lemas del ejército y sus derivaciones a los grupos de combate y luego del denominado combate urbano. Casi nada

se escuchaba sobre temas como motivación, incentivo, trato con el personal, o policía comunitaria.

Posteriormente en la Escuela Superior de Policía, algunos visionarios nos enseñaron algunos bocetos de la Conducción Superior, pero siempre muy ligado al mundo castrense. Por supuesto esto no tenía nada de malo, si hubiésemos sido futuros militares, pero por el contrario, estábamos siendo entrenados para la seguridad ciudadana.

Hoy en día la administración moderna globalmente se involucra en todos los quehaceres de la vida, las grandes empresas no dependen de una persona, sino que se tiene que tener una visión de mega-equipos y equipos de trabajo que toman temas específicos.

El management estratégico es de vital importancia en la vida de cualquier unidad administrativa, es decir que no podemos descuidar esta situación si deseamos conducir con eficacia-eficiencia una estructura

La Policía de Mendoza cuenta actualmente con unos 8000 efectivos, motivo por lo cual no podemos darnos el lujo de manejar esta institución sin herramientas de la administración moderna.

Otras instituciones de seguridad en nuestro país, cuentan con más de 40.000 efectivos.

El liderazgo del jefe hoy en día ha quedado de lado por el liderazgo de equipos de trabajo, una o dos personas no pueden conocer el funcionamiento de esta mega-estructura, por ello deben definir estos equipos para que atiendan los temas fundamentales, busquen sus propias soluciones y mejoren el funcionamiento del todo.

La visión sistémica es primordial para conocer que sucede, ver como cada subsistema trabaja y así retroalimentar el todo para que encuentre

el equilibrio necesario, estamos tratando con elemento complejo, en movimiento constante.

Mal podemos buscar soluciones a la seguridad, sino encontramos nuestras propias soluciones, herramientas como la estrategia, la táctica, y sus implicancias en la vida moderna nos acercarán a la búsqueda de logros en bien de toda la comunidad.

Finalmente el conocimiento del liderazgo, y la forma de trabajo que adopta cada jefe en su ámbito de actuación logrará el consenso necesario para alcanzar soluciones a mediano y largo plazo.

Como motivar e incentivar a nuestros efectivos será de vital importancia en la conducción superior, de que forma transmitimos la necesidad de colaboración de la comunidad buscando el bien común será el Norte de cada gestión.

Cuando podamos comprender como fluyen las necesidades de la población, su interrelación con la política de seguridad, y como el management estratégico participa en un todo podemos comenzar a encontrar las soluciones con los elementos logísticos, humanos y financieros a nuestro alcance, recién allí nos daremos cuenta la cantidad de unidades que tenemos a nuestra disposición y como podemos trabajar en bien de la comunidad, que en definitiva es el bien de nosotros mismos y nuestra familia, ya que como policías estamos insertos en la sociedad a la cual pertenecemos y a quien le debemos todo nuestro esfuerzo.

Por otra parte, aquellos que trabajan con Agencias de Seguridad o sistemas que implementan aplicaciones similares, necesitan conocer los pilares del Management para poder disponer del personal y buscar eficacia-eficiencia en la tarea, que se toma por analogía al manejo de efectivos policiales, pero tiene aristas diferentes, en muchos casos.

Además, muchos efectivos retirados de fuerzas armadas o seguridad semi-militarizadas conforman el potencial de estas agencias, motivo por el cual es de vital importancia poder conocer algunos aspectos inherentes al manejo de personal de estas áreas.

Por último, los jóvenes oficiales, líderes de sus guardias, pueden encontrar la base para moverse en el mundo y el difícil camino de la seguridad, los que hemos transitado por esas jerarquías, sabemos que no solo necesitamos de consejos de quienes tienen experiencia, sino también pilares fundamentales del manejo de personal, estrategia, táctica con el único fin de cumplir mejor la función de seguridad que hemos abrazado, en definitiva, la sociedad será la beneficiada de nuestro accionar profesional.

Si evito que alguien cometa un error con estas líneas, me puedo sentir satisfecho, ya que en seguridad un error puede significar la pérdida de una vida.

Calidad en seguridad es: simplemente asumir la responsabilidad que nos compete.

*“Cuando las órdenes son razonables, justas, sencillas, claras y consecuentes, existe un Satisfacción recíproca entre el líder y el grupo”*

*“Cuando las órdenes son confusas, contradictorias y cambiantes las personas no las aceptan o no las entienden”*

*Sun Tzu*

## **A Modo de explicación**

El presente texto no pretende ser un manual de liderazgo, estrategia o de marketing para profesionales avanzados en dicha tarea.

Su función es modestamente orientar a los estudiantes de la seguridad ciudadana, políticos que se interesan en la materia, gerentes de agencias de seguridad privada y todo vecino que se preocupa en este tema.

No obstante ello, seguramente muchos experimentados policías y otros que han pasado por ministerios de seguridad o afines pueden hacer aportes para ir mejorando el presente, todo con el fin que entre cada ciudadano podamos mejorar la calidad de vida.

Finalmente recordemos que por sobre todas las cosas:

La inseguridad, mañana: Puede llegar a nuestra puerta, y nunca avisa.

## Capítulo I

### El liderazgo en la seguridad ciudadana

*“Cada persona debe ser un líder en su parte de la organización”*

*José Álvarez de Novales*

#### **1- Liderazgo de la seguridad ciudadana**

La imagen que tenemos a veces de un líder, es aquel que lleva una bandera, con alguna vestimenta específica, generalmente de vivos colores y un ideal, quien va delante de un grupo de personas buscando un fin determinado, por lo común, en un clima de protesta o buscando cambiar algo por la fuerza, más que por las ideas.

En las películas de guerra o de acción, el líder suele ser inteligente, vigoroso, con conocimiento en táctica y estrategia, es seguido por otros debido a la causa que representa y sus condiciones para llegar a una meta determinada.

En otros casos, los líderes políticos conforman grupos de poder para llevar adelante una conducción en pos de la implementación de medidas tendientes a encontrar el bien común de una sociedad determinada.

En las series policíacas, el líder es seguido por subalternos y consigue resolver problemas o casos resonantes gracias a la convicción y encontrar pruebas a toda costa. Lamentablemente, muchas veces no siguen al pie de la letra reglamentos y llevan acciones fuera del código deontológico.

Muchas organizaciones policiales no han tenido en cuenta la importancia del liderazgo policial de seguridad y en la administración moderna en los cargos superiores el management estratégico policial, y la pertenencia que ello provoca.

Hagamos un simple análisis de lo escrito anteriormente y veamos las siguientes palabras:

líder	táctica	management
bandera	estrategia	pertenencia
vestimenta	conducción	reglamento
grupo	medidas	fuerza
bien común	inteligencia	sociedad
vigor	administración	cargo
superiores		

Si analizamos algunas de estas palabras que han sido mencionadas del texto que da inicio al presente, vamos a encontrar que muchas tienen que ver con el liderazgo en seguridad:

PALABRA	FUNCIONARIO DE SEGURIDAD	EMPRESA PRIVADA DE SEGURIDAD
Líder	Oficial de servicio, jefe u oficial superior	Encargado o gerente de empresa
Bandera	Nacional-Provincial	Escudo o insignia autorizada
Vestimenta	Uniforme policial	Uniforme de la empresa
Ideal	Cumplimiento del servicio-bien común	Satisfacción al cliente Calidad total
Grupo	Guardia-Grupo táctico-patrulla urbana	Personal que trabaja en un objetivo determinado
Fuerza (pública)	Poder del Estado, ley en vigencia	Legislación vigente en materia de seguridad privada
Inteligencia	Capacidad de adaptarse a cada situación usando la táctica y la estrategia	Idéntico
Vigor	Tiene que ver con la capacidad para salvar su propia vida y la de terceros	Idéntico
Táctica	Aplicación en el terreno	Idéntico
Estrategia	Conducción de oficiales, jefes y superiores	Encargados, gerentes
Bien común	Lo mejor para la sociedad	Lo mejor para la sociedad y quien contrata el servicio
Sociedad	Quien nos delega nuestro poder de policía."Nuestro cliente"	Quien nos permite trabajar dentro de la normativa vigente de agencias de seguridad
Cliente	La sociedad	Quien contrata el servicio
Administración	Eficacia-eficiencia	Idéntico
Management	Administración superior de medios logísticos, humanos y financieros	Idéntico

PALABRA	FUNCIONARIO DE SEGURIDAD	EMPRESA PRIVADA DE SEGURIDAD
Pertenencia	Sentimiento humano, convicción en la tarea que se lleva a cabo como servicio a la sociedad a la cual nos debemos	Amor a la empresa a la cual pertenecemos, cuidado en el cumplimiento de cada tarea que llevamos adelante
Reglamento	Legislación internacional, nacional, provincial, reglamentación interna	Legislación provincial, reglamento interno
Norte	Mantenimiento del orden público, paz social, seguridad ciudadana.	Satisfacción del cliente
Nuevos paradigmas	Disminución objetiva del delito, aumento subjetivo de la sensación de seguridad	Permanente mejora del servicio y capacitación del personal

## 2- Management y Liderazgo

Si queremos encontrar una relación entre el management y el liderazgo en seguridad ciudadana, ambos están unidos, ya que en la administración moderna no podemos separar una de otra.

La actividad de management necesita liderazgo, y viceversa, en la tarea de seguridad, ya sea en forma estatal o privada, debemos gerenciar en forma permanente pero necesitamos liderazgo, sino nuestro esfuerzo se diluirá.

Muchas veces tenemos liderazgo pero llevando adelante planificaciones, equipos de trabajo y monitoreo permanente de nuestras acciones; con las retroalimentaciones a tiempo, tenemos mayores oportunidades de no equivocarse el camino.

### 3- ¿Qué es el Management?

En general podemos decir que el management es una tarea que se ocupa de planificar, dirigir, organizar y controlar los recursos humanos, logísticos, financieros de una organización determinada. Esto es aplicable al ámbito privado y estatal. En lo que respecta a la actividad de la seguridad ciudadana, está relacionada íntimamente con la estrategia y la táctica, pero con una posibilidad de cambio y retroalimentación permanente, toda vez que en este campo de la administración todos los días se producen nuevas necesidades.

Creo que el líder del management en seguridad ciudadana tiene que conocer estas herramientas modernas de la administración para poder manejar el todo, con conciencia de lo que sucede en cada una de las partes y así poder articular los cambios y palancas necesarias para lograr eficacia y eficiencia.

Recordemos que *“el fin de toda organización de seguridad es por sobre todas las cosas disminuir objetivamente el delito y aumentar la sensación de seguridad”* (Fuentes, 2009).

*“La mayoría de las personas que tienen empleo están acostumbradas a trabajar para jefes que sólo les importa que cumplan su trabajo, pero que no tienen interés en ellos como seres humanos”* (Maxwell, 2009)

## 4- Visión Sistémica

Debemos comprender que somos un sistema, participamos de un todo mayor y asimismo tomamos decisiones que influyen en sistemas menores. Recién allí, abriendo nuestras mentes podemos entender como funciona el mundo moderno, desde lo más simple a todo el universo, o por lo menos tendremos una visión más cercana de que sucede, sino superamos esta etapa mental no podremos dominar los elementos que tenemos a nuestro alcance, sino podemos manejar la logística, no podremos manejar a nuestro personal, y mucho menos cuidar la vida y propiedad de los ciudadanos.

También es necesario considerar que un sistema es como un elemento orgánico vivo, es decir continuamente está afectado por flujos de energía positiva y negativa que lo hacen variar , solamente si somos capaces de interpretar estos cambios y regularlos, podremos alcanzar mejores resultados, para llevar adelante las modificaciones que necesitamos para seguir adelante.

Debemos realizar el mapeo de las problemáticas, no importa si cometemos algunos errores de apreciación, poco a poco lograremos la gimnasia necesaria y luego los especialistas nos aportarán los conocimientos para alcanzar mejores resultados, pero si no comprendemos lo que pasa dentro y fuera de nuestra organización, siempre llegaremos tarde, no veremos señales de alerta y luego corregir el rumbo le costará mayor esfuerzo y dinero a la sociedad, peor en la actividad privada, será tarde y podría causar el cierre de nuestra agencia de seguridad.

*“Los diagramas causales nos permiten obtener una representación gráfica y simplificada de la realidad, un modelo de relaciones que representa el conjunto de asociaciones de ideas que nosotros (y no otros) estamos produciendo, en este lapso determinado (y no otro)”*

*“La elaboración de diagramas causales facilita la comprensión de problemáticas complejas, que involucran una multiplicidad en interacción dinámica”* (Montbrun & otros, 2004).

Es necesario buscar buenos resultados, para ello los mapeos nos indicaran como influye una variable sobre otra, varias sobre una de ellas y así respectivamente.

*“Un punto de partida consiste en aprender a ver –estructuras subyacentes-en vez de –hechos-. Otro punto de partida consiste en pensar en procesos de cambio y no en –instantáneas-.”* (Senge, 1992)

Para poder observar las estructuras subyacentes debemos estar muy atentos, ya que estamos familiarizados a ver solo la punta del iceberg, pero no la mayor parte del mismo, que está sumergido y nos puede hacer hundir el barco.

Por ello, efectuando mapeos y encontrando estas estructuras casi escondidas, podremos llevar adelante bisagras o puntos de apoyo, para encontrar las soluciones a los pequeños problemas que luego nos mejoran el funcionamiento del todo.

“El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades, es un marco para ver interrelaciones en vez de ver cosas, para ver patrones de cambio en vez de –instantáneas- estáticas. El pensamiento sistémico es también una sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que confieren a los sistemas vivientes su carácter singular”. (Senge, 1992)

Cometemos un error en las organizaciones al producir demasiadas divisiones internas, que muchas veces no están interrelacionadas lo que provoca secciones estancas que crean lentitud y desgastes

innecesarios, por ello debemos aprender a ver el todo sin tratar de comprender solamente como funciona cada una de las partes.

Por otra parte los complejos problemas de la seguridad ciudadana, necesitan abordajes integrales. Es necesario poder localizar estas estructuras subyacentes ya que cuanto más tardemos en identificarlas, más difícil será lograr soluciones.

Además el personal de seguridad debe estar entrenado en realizar mapeos y diagramas causales, para poder llevar adelante no solo tareas mentales, sino también gráficos y así plantear caminos, estrategias y tácticas a los distintos inconvenientes.

A modo de ejemplo:

*“Dividir elefantes por la mitad, no genera dos elefantes pequeños”*

*“Los sistemas vivientes poseen integridad, su carácter depende de la totalidad, lo mismo vale para las organizaciones, la comprensión de la mayoría de los problemas administrativos requiere ver la totalidad del sistema que genera dichos problemas.”* (Senge, 1992)

*El ejemplo es muy simple “Tres ciegos encontraron a un elefante:*

*- Es una cosa grande y áspera, ancha y extensa como una alfombra, tomando la oreja, dijo el primero.*

*- Yo tengo la verdad, dijo el segundo:*

*- Es un tubo recto y hueco, tomando la trompa.*

*El tercero tomando una pata mencionó:*

- *“Es poderoso y firme como una columna”* (Senge, 1992)

Este breve relato del libro “La quinta disciplina” de Peter Senge, nos ubica de cómo podemos equivocarnos el camino si no hacemos estudios sistémicos

## **5- Algunas herramientas para comprender mejor a nuestros subalternos y empleados**

### **5.1- Inteligencia emocional**

*“El término -inteligencia emocional-, se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”* (Goleman, 2007)

Este autor menciona entre otras cosas que muchas veces la inteligencia académica medida como capacidad cognitiva del coeficiente intelectual no es la única herramienta con que cuenta una persona para triunfar en la vida y especialmente en una organización como puede ser una unidad administrativa o en nuestro caso la Policía o una agencia de seguridad.

Es decir, que la inteligencia emocional provee a las personas de capacidades específicas que producen éxito en la organización, superando en muchos casos a quienes tienen mayor coeficiente intelectual. (C.I.)

Si utilizamos una herramienta como es la retrospectiva y nos tomamos el trabajo de ver a todos los abanderados de escuelas primarias, secundarias, universidades, y por analogía la Escuela de Cadetes de Policía, observaremos con gran asombro que muchos de estos abanderados no superaron la media en las organizaciones, o en su defecto los más altos cargos en las Policías no fueron ocupados por quienes tenían los mejores promedios, y algunos de ellos no han ocupado las más altas jerarquías.

Por supuesto que deberíamos hacer muchos estudios para llegar a una conclusión científica, pero de algo podemos estar seguros, un buen C.I. no es un certificado de éxito en la vida, y menos en una organización.

Es por ello, que los integrantes de nuestras organizaciones deben ser entrenados en los conocimientos de la inteligencia emocional, para poder adquirir como funciona esta herramienta, y no solo producir más y mejor, sino que para aquellos que deben manejar el management estratégico de la institución a la que pertenecen, podrán conocer el potencial del personal a su cargo, trabajar en equipo y en definitiva servir mejor a la sociedad.

Muchos de nosotros cometemos errores, por supuesto ya que somos seres humanos, pero si estamos entrenados podemos reducirlos y por sobre todas las cosas minimizar los efectos perjudiciales.

Un pensamiento oriental dice “*No hagas nada de lo cual te arrepientas a los cinco minutos*”, es decir que muchas veces una palabra hiere más que un gesto, por ello midamos las consecuencias de nuestro decir y actuar, algunas situaciones son pasibles de ser evitadas si bajamos los decibeles de tono de una conversación, buscamos un mediador o en su defecto dejamos que otro solucione un problema del cual no estamos seguros poder resolver.

Seamos modestos, esto siempre es bueno, la modestia es reconocer nuestras limitaciones, poder pedir ayuda a nuestros amigos y compañeros de trabajo y por sobre todas las cosas detenernos donde sabemos que nos vamos a equivocar.

Muchas veces “montamos en cólera” sin ninguna necesidad, cuando algo nos hace molestar mucho, sea cual sea la situación, dejemos la decisión para un futuro si esto es factible. ¿Para qué iniciar una discusión de trabajo en el terreno de los hechos, el fragor de la acción, la herida en nuestra piel, la tierra, sudor etc., no es buena consejera para tomar decisiones, por ello si la situación lo permite, tomemos un respiro, y luego mañana en la oficina tranquilo, previo consultar con nuestro equipo movamos las piezas que correspondan. Es un error grave, tomar una determinación inapropiada y luego volver hacia atrás.

Hay que tener en cuenta que las percepciones varían según el observador, por ello, esta visión debe ser controlada y monitoreada por todo el equipo dirigente para evitar confundirse con miradas sesgadas o personales, allí quizás está una de las claves del buen funcionamiento.

Somos emociones en actividad permanente, generalmente nos ocupamos de nuestra vida, familia, deseos, ambiciones etc., pero tenemos que tener la empatía necesaria para reconocer las emociones ajenas, tanto de las personas que circunstancialmente tratamos de la sociedad como de quienes están a nuestro mando.

Las emociones son sentimientos y por ello cambian de una persona a otra, se supone que nosotros hemos sido entrenados en este campo de acción, no esperemos que alguien que no tiene experiencia cumpla un deber o una tarea como nosotros pensamos que tendría que hacer.

Un ejemplo de esto es cuando ingresa a nuestra dependencia o equipo de trabajo un efectivo nuevo sin experiencia funcional o que nunca ha trabajado en una tarea especial, muchas veces nos ofuscamos, queremos que en quince días haga todo bien, que no se equivoque etc.

Siempre les digo a los oficiales que llevan más de quince años, que recuerden cuando ellos y yo ingresamos a nuestro primer destino policial, todo nos parecía extraño y nuevo, cometíamos los mismos errores simples que cometen estos jóvenes que están dando los primeros pasos, nos llamaban la atención nuestros jefes y nos sentíamos mal por ello, resulta que hoy nosotros, estamos cometiendo los mismos errores. (sancionar y gritar sin enseñar)

*“Por inteligencia emocional entendemos la capacidad para crear un ambiente dinámico, un buen clima de trabajo donde primen las virtudes, los valores creativos, donde el miedo no tenga cabida y sea anulado por la libertad de pensamiento. La inteligencia emocional crea climas de confortabilidad, es decir anula el rumor de los mentirosos, le da ventaja a la bondad borrando del mapa esos que hacen de la conspiración un modelo, a los que les gusta engañar para crecer” (Ruiz, 2008)*

## **5.2- Inteligencias múltiples (Gardner, 2003)**

Otro de los conceptos importantes es el de las inteligencias múltiples, creado por Howar Gardner, que destaca que el ser humano no posee una única inteligencia sino que es el producto de una sumatoria a saber:

Inteligencias múltiples:

- Inteligencia lingüística
- Inteligencia Lógica-Matemática
- Inteligencia espacial
- Inteligencia musical
- Inteligencia corporal – cinética
- Inteligencia intrapersonal
- Inteligencia interpersonal

Es decir que para este autor, la inteligencia es una combinación de factores. Es decir nuestro policía o integrante de una agencia privada de seguridad posee en mayor o menor medida estas “inteligencias” En resumidas cuentas conocer estos tipos de capacidades, que hacen a un todo y saber ubicarlas en cada uno de nuestros efectivos y quienes tienen desarrollada alguna de ellas, nos entrega una llave casi mágica para obtener buenos resultados, no frustrar algunos policías con tareas que no pueden llevar adelante y evitar licencias por enfermedades psicológicas y estrés, mejorar el clima social del trabajo y en definitiva ahorrar dinero a los contribuyentes.

Es por ello, que quienes tienen a cargo personal, desde el joven oficial o el encargado de una agencia de seguridad debe utilizar estas herramientas, capacitarse en forma permanente entre sus iguales logrando resultados inesperados y con ello buscar que la gente trabaje a gusto.

Finalmente existe una postura “los duros” dentro de las instituciones, ellos creen que estos temas son solo para los psicólogos, y por supuesto que estos profesionales nos deben ayudar y asesorar, son los

verdaderos expertos, pero debemos aprender estas técnicas en nuestra tarea diaria, no querer reconocer la importancia de estos conocimientos sería no reconocer la importancia del sistema Braille solamente porque no sabemos interpretar lo que significa.

Será nuestra propia capacidad de líder del management estratégico en seguridad ciudadana buscar estos caminos:

- Encontrar a la persona ideal para cada una de las distintas ramas o especialidades que posee la institución a nuestro cargo
- Capacitar a los funcionarios en aquellos aspectos más generales para la búsqueda de soluciones de forma amplia.
- Buscar la especificidad necesaria en aquellos trabajos donde es de vital importancia capacidades muy difíciles de alcanzar como ser:
  - Patrulla de Rescate de Alta Montaña
  - Grupo Especial de Seguridad
  - Grupo de Resolución Incidentes y Secuestros
  - Narcocriminalidad
  - Inteligencia Criminal
  - Buzos
  - Etc.

Pero también hay otras tareas que necesitan de empatía necesaria con la víctima o capacidades especiales como ser:

- Dirección Bomberos
- Relaciones con la comunidad

- Programas de protección de víctimas del delito
- Programas de atención a personal policial lesionado
- Otros.

También existe la necesidad de efectivos con un perfil especial como ser:

- Policía en Función Judicial (Dirección Investigaciones)
- Policía Científica (Dirección Criminalística)
- Unidad Cuerpos Especiales ( Motorizada-Bicipolicías-Grupos Antitumulto etc)
- Policía Rural
- Policía de Tránsito

Seguramente alguien quedará olvidado en el tintero y no existe ninguna intención de ello, ya que como ya he dicho no es más importante aquel funcionario que cumple una tarea muy específica como aquel que se encuentra de guardia en una Comisaría recibiendo una denuncia o patrullando una calle en una noche de invierno.

Con estos simples detalles quiero significar que debemos tener equipos interdisciplinarios para saber que funciones son las mejores para el material humano que poseemos, y como vamos acomodando (para bien del servicio), a quienes no cumplen la expectativa en un destino determinado, sin detrimento de otro.

Con ello quiero decir que en una organización moderna es inconcebible que por razones de ascensos efectivos de tránsito pasen a infantería, de bomberos a narcocriminalidad o de la policía rural a policía comunitaria. Los seres humanos somos demasiados útiles para ser

distribuidos como cartas en una mesa de casino, tan útiles que estas prácticas siguen haciendo perder dinero al Estado y lo que es peor a los contribuyentes.

El segundo paso donde es necesario conocer esta combinación de factores que nos habla Garner es como lograr el máximo rendimiento de hombres y mujeres que la institución nos coloca a nuestra disposición para cumplir una tarea determinada.

Tenemos el mal hábito de etiquetar, a veces con una simple mirada para ser como “mano santas”, y con ello saber si un efectivo va a ser bueno en una unidad de seguridad.

Conozco muchos casos donde efectivos muy útiles pidieron la baja porque no encontraron un lugar adecuado en la institución, y otros donde están perdidos conociendo la aptitud para una tarea determinada. Una empresa privada seguramente no se desprendería de una persona capacitada por caprichos internos, ya que la inteligencia, capacidad, aptitud y actitud valen dinero para la organización.

El primer paso de nuestra carrera gerencial de seguridad ciudadana va a ser buscar el camino legal y deontológico para ser un buen líder.

## Capítulo II

### Las cualidades del líder

*“La primera virtud es frenar la lengua, y es casi un dios, quien teniendo razón, sabe callarse”*

*Catón de Útica*

Una de las preguntas más frecuentes en el ámbito de la seguridad es ¿Cuáles son las cualidades de un líder del Management en Seguridad Ciudadana?

Lo primero que les digo a mis alumnos y subalternos es que estas cualidades no se compran ni se venden –se practican-, es fácil decir y difícil hacer, por ello cada día debemos repasar algunas de ellas porque somos humanos y parece que las olvidamos ante la rapidez de este mundo globalizado.

Algunas de ellas son:

- Iniciativa
- Modestia
- Honradez
- Respeto

- Integridad
- Compromiso
- Empatía
- Paciencia
- Optimismo
- Resiliencia
- Actitud
- Aptitud
- Asertividad

Por supuesto que podemos nombrar muchas más, pero estimo que si algunos de nosotros pudiesen conformar una pequeña porción de cada una de estas, tendríamos la llave para ser un buen líder.

Primero vamos a colocar la definición del diccionario y luego vamos a realizar un comentario que tenga que ver con el tema que estamos tratando.

## **1- Iniciativa**

Iniciativo, va:

- Adjetivo, que da inicio a algo
- Derecho a dar una propuesta
- Acto a ejercerlo

- Acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar
- Cualidad personal que inclina esta acción

El líder debe tener iniciativa. En cada momento el personal subalterno se encuentra observando que hacemos o que no hacemos.

Tener esta cualidad significa adelantarnos a los hechos, producir más y mejor, buscar soluciones con lo que tenemos a nuestro alcance y como diría un dicho popular “arremangarnos los pantalones”, es decir: Hacer cosas.

Es común que muchas iniciativas quedan trucas o a veces nunca ni comienzan a gestarse, no importa, debemos tratar de producir, a veces no nos damos cuenta de la gran cantidad de elementos humanos, logísticos y financieros que tenemos a nuestro alcance. También debemos moderar nuestras iniciativas tendientes a que sean posibles. Es común que le pida a mis oficiales jefes proyectos y algunos a veces traen a la palestra cosas casi imposibles como: Construir comisarías nuevas, hacer mega-emprendimientos etc.

Es bueno crear, pero en lo posible que sean cosas que podamos llevar adelante con nuestro equipo de trabajo. No obstante ello, también podemos elevar este tipo de proyectos, para que otros organismos gubernamentales los tengan en cuenta en las planificaciones de mediano y largo plazo.

Pequeñas acciones como:

- Mejorar patrullajes
- Cambiar horarios de recorridas
- Mejorar los edificios

- Limpiar el ámbito de trabajo
- Acciones de Policía Comunitaria
- Proactividad
- Relaciones con la comunidad
- Coordinaciones

*Dice John Maxwell “Un entrevistador preguntó en un programa de televisión, donde estaba Jim Whittaker, -un estadounidense que escaló el Monte Everest*

*- ¿Por qué los alpinistas arriesgan sus vidas para llegar hasta la cima de los montes?*

*El guía respondió:*

*-Evidentemente usted nunca ha estado en la cima.*

*Recuerdo haber pensado que los guías de alpinismo y los líderes tienen mucho en común. Existe una diferencia grande entre un jefe y un líder:*

*“El Jefe dice –vaya-, el líder dice –vamos-” (Maxwell, 2009).*

## **2- Modestia**

- Virtud que modera, templea y regla las acciones externas, conteniendo al hombre en los límites de su estado, según lo conveniente a él.

Debemos ser modestos, para no vanagloriarnos de nosotros mismos, si escuchamos a muchos jefes, de su boca sale la palabra “yo” , como ser :Yo hice..., yo dispuse..., etc., si pudiésemos grabarnos durante 24:00 hs, nos llamará la atención las veces que pronunciamos esta palabra a diario.

Dejemos que los demás descubran nuestras acciones, no es necesario recordarles a cada rato lo que somos, hacemos o habríamos hecho en su lugar. La modestia no es sinónimo de bajar la cabeza, al contrario, el líder debe manejarse con la vista alta, mirando el horizonte, mirando a los ojos a su otro interlocutor, pero sin que su presencia sea considerada como una molestia por su forma de actuar diciendo siempre lo que hizo o haría.

Cuando concurramos a una reunión, dejemos que los demás hablen, de sí mismos, no los interrumpamos contando nuestras anécdotas, no es necesario que queramos ser el centro de la escena, veremos como esto da buen resultado, al final dirán que somos buenos conversadores, pero tan solo fuimos buenos receptores.

*“Nadie llega a la cima solo”*

*Pocos líderes son los que logran el éxito sin que haya muchas personas que así lo deseen. Ningún líder tiene éxito sin la ayuda de los demás”*

*Algunos líderes dedican su tiempo a querer ser rey de la montaña, su meta es derribar a otros, dedican demasiado esfuerzo a cuidarse de individuos que le harían lo mismo ¿Por qué no mejor darles una mano para ayudarles a subir y pedirles que le acompañen? (Maxwell, 2009)*

Por ello, si quiere ser líder, sea modesto, solo no puede.

### **3- Honradez**

- Rectitud de ánimo, integridad en el obrar.

La mujer del César debe ser y parecer. Este viejo decir popular debe estar siempre asignado por la recta razón Aristotélica, es decir esa recta representada por puntos hacia el infinito, de lejos parece una línea, pero si nos acercamos es una seguidilla infinita de puntos, es decir que cada uno de estos, son nuestras acciones a diario.

Nadie nos pide que seamos ángeles, por supuesto, pero las tentaciones personales y profesionales están a la vuelta de la esquina, a veces nos golpean a la puerta en cada momento de la vida, pero debemos pensar antes de tomar estas malas acciones y saber lo que vamos a hacer y cual es el camino correcto.

La historia de nuestras vidas está asignado por cada acción, todos los días conocemos por los medios periodísticos o nuestros canales internos noticias de aquellos que equivocaron el camino, es por ello que muchas veces un regalo, una dádiva o cualquier otro elemento de pequeña o gran corrupción nos complica la vida personal o profesional.

Haz lo que digo y no lo que hago, a veces muchos jefes dicen hacer algo y luego verificamos que no es lo que pregonan, nuestro decir debe coincidir con el accionar y así seremos el espejo de nuestros subalternos.

### **4- Respeto**

- Veneración, acatamiento que se hace a alguien

- Miramiento, consideración, deferencia
- Manifestaciones de acatamiento que se hacen por cortesía.

Debemos tener respeto por nuestros superiores, subalternos, iguales, ciudadanos y hasta con el peor de los asociales o delincuentes. Es respeto, la distancia que nos separa de otros, nunca podemos permitir que esta línea imaginaria se rompa.

Si entramos en el terreno de la discusión, la misma puede ser con respeto, nunca insultar o herir susceptibilidades, lo dicho siempre es como un sello imborrable.

Debemos tratar al peor de los asociales y delincuentes con mayor respeto, debajo de su rostro hay un ser humano igual a nosotros, no somos jueces ni terrenales ni celestiales, por ello no podemos hacer justicia por manos propias.

Ser respetuoso, también significa muchas veces no murmurar algo o hablar de los que no están, la crítica en ausencia es como un bumerang, siempre regresa y lo peor que regresa con una versión cambiada y generalmente magnificada. Si queremos decir algo, hagámoslo frente a la persona o por escrito, por ello no deberemos escondernos o decir que no dijimos algo, esto es un accionar correcto.

## **5- Integridad**

Compromiso

- Obligación contraída

- Palabra dada

El compromiso que debemos tener en cuenta en primera instancia es con la sociedad, nuestra familia, institución y con nosotros mismos. Eso es profesionalismo, capacitarnos para tomar la decisión en el momento justo y en la medida correcta, siempre buscando el bien común.

El compromiso significa además colocar lo mejor de nosotros, para cumplir la misión que Dios nos ha encomendado en la tierra, como ciudadano, padre de familia y profesional de la seguridad.

Cuando sentimos que nuestro compromiso no puede ser cumplido por razones de salud, fuerza física, o porque profesionalmente no estamos en condiciones de hacerlo, debemos dar un paso al costado para que algún compañero lo haga por nosotros, esto es un acto de hidalguía y que nos enaltece, ya que significa reconocer que a veces no podemos hacer todas las tareas y si hay alguien que lo puede hacer mejor que nosotros.

Por ejemplo cuando debíamos hacer un rescate en la patrulla de Rescate y el mismo era en una zona de hielo, no siempre iba el jefe, sino que teníamos un especialista en hielo y este comandaba la acción, buscaba los hombres más aptos para esta especialidad y muchas veces se llevaba los laureles de estos rescates casi heroicos, no importaba, lo verdaderamente importante es que sabíamos reconocer nuestras limitaciones en pos del servicio, y la integridad de rescatados y rescatadores.

## 6- Empatía

- Identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro.

La empatía es colocarse en el lugar del otro. Los orientales mencionan que debes “colocarte los zapatos del vecino para saber donde aprietan”. Muchas veces vemos como algunos funcionarios públicos o gerentes de empresas privadas colocan los medios a su alcance para su propio bien en vez de bregar por los demás.

A mis alumnos siempre les coloco este ejemplo: Si llevan a sus hijos al hospital ante una emergencia: ¿Cómo les gustaría que los trate la enfermera o el médico?, seguramente con celeridad, profesionalismo, con actitud proactiva etc. bueno de igual forma debemos tratar al ciudadano que concurre a una dependencia policial o cuando estamos en la calle en un procedimiento.

Los funcionarios policiales y de las agencias de seguridad deben comprender que el edificio, el móvil, teléfono, radio etc., no son de su propiedad, son del estado o la empresa y deben estar a disposición del ciudadano o el cliente privado.

Ciento de veces he escuchado:

- El móvil no está para trasladar víctimas
- El teléfono no puede ser usado para llamadas a parientes de los lesionados
- El policía no es enfermero, asistente social, sacerdote, etc
- No podemos avisar a su pariente que está en otra provincia.

Podríamos hacer un listado extenso de excusas, el actuar policial es el pensamiento que se va a llevar el ciudadano sobre la institución y quizás nunca recuerde quien le ayudó o en su defecto quien no le dio la importancia en su problema, pero comentará en su lugar de trabajo círculo de amigos que le pasó y como lo trataron.

Este tema es muy discutido, pero ante una emergencia no nos cuesta nada facilitar un teléfono, un móvil para avisar al pariente de una víctima que ha sufrido un accidente grave, proteger a una familia desvalida hasta que se hagan cargo las autoridades de la asistencia social etc.

Una vez un Jefe policial me dijo en una reunión de mando “Usted es un maricón”, la policía no debe ocuparse de mujeres golpeadas, niños abandonados y no hay que llevarlos a la comisaría”, esto era por un programa que habíamos implementado con la Municipalidad de Guaymallén –Mendoza-y la Comisaría 9ª. A pesar de ello, seguí adelante con el programa y dimos algunas soluciones a cientos de familias desprotegidas con asistencia social, área de víctimas de delitos, y capacitación para evitar la victimización secundaria.

Al tiempo me enteré por los medios periodísticos que el mismo jefe fue desplazado por no cumplir su función correctamente y no ocuparse de casos importantes...

Si actuáramos con un poco de empatía, seguramente solucionaríamos más situaciones que a diario se presentan, recordemos que en ese niño, mujer maltratada o anciano, puede ser la señal que nos da Dios para ver si reaccionamos.

## 7- Paciencia

- Capacidad de padecer o soportar algo sin alterarse
- Capacidad de hacer cosas pesadas o minuciosas
- Facultad de saber esperar cuando algo se desea mucho
- Expresión para animar a alguien o a uno mismo a perseverar en un intento después de un fracaso.

Lo primero que a veces nos preocupa es que nuestros subalternos se manejan de diferente modo a lo que nosotros queremos ¡Por supuesto!, son seres humanos distintos a nosotros y piensan y ejecutan de distinta forma , es por ello que debemos tener la suficiente paciencia para encaminar sus acciones para cumplir la misión que les damos.

Siempre escucho decir a un efectivo que tiene unos veinte años de servicio:

- -Este procedimiento lo hubiese hecho de esta u otra forma...
- -Cuando entré a la Policía esto no sucedía
- -Yo antes lo hacía solo, y ahora necesitan un móvil, la radio, el chaleco antibalas

Por eso les recuerdo que tanto ellos como yo, cuando salimos de la escuela de policía seguramente estábamos tan indecisos como los nuevos integrantes de la institución, con la preocupación lógica de recorrer las calles o no poder saber resolver un problema, ingresar a un barrio conflictivo o ver como evoluciona una situación simple como puede ser una falta vial o un problema vecinal.

Debemos tener paciencia con el personal subalterno, con los ciudadanos y con todo lo que nos rodea, si queremos ser líderes, esa pausa

significa reflexión, pensar cómo vamos a actuar y luego llevar adelante las acciones necesarias con el mínimo de errores para no volver atrás.

Pero esta paciencia no significa inactividad, quizás solamente es esperar unos segundos y luego hacer lo que corresponde. Ésta generalmente la otorga la experiencia y es por ello que luego de muchos años de sufrir frío por las noches, o calor en el verano, ir a cientos de reclamos vecinales y sufrir la adrenalina de los procedimientos, podemos amoldarnos a estas situaciones. No pidamos que nuestros policías lleguen al nuevo destino con esta cualidad, recordemos como éramos nosotros en esos momentos y actuemos como padres que cuidamos a nuestros hijos, hasta que ellos solos, puedan recorrer el camino con más asertividad.

*“Pocas cosas que valen la pena en la vida nos llegan con rapidez. No existe tal cosa como la grandeza instantánea ni la madurez necesaria. Pero uno no se convierte de líder de la noche a la mañana.”*  
(Maxwell, 2009)

*“Los líderes tienen que recordar que el propósito de dirigir no es cruzar la línea de llegada primero, sino traer a otros consigo a cruzarla.”*  
(Maxwell, 2009)

## **8- Optimismo**

- Propensión a ver y juzgar las cosas a su aspecto más favorable
- Doctrina filosófica que atribuye al universo la mayor perfección posible.

El líder de la seguridad ciudadana debe ser una persona con mucho optimismo, no es necesario que sea alguien que regale flores, pero debe transmitir a su equipo de trabajo esas ganas de hacer las cosas bien y que verdaderamente sientan que están cumpliendo una función muy importante.

Pero es, en los momentos más difíciles, como ser: un procedimiento fallido, un policía herido o lo peor un compañero muerto, donde el líder debe sacar todas sus fuerzas y conocimientos de psicología para poder llevar adelante al grupo.

El verdadero problema es que el superior de la empresa de seguridad o una dependencia policial es un hombre o mujer de carne y hueso y tiene inconvenientes como cualquier otro. La gran diferencia es que ha sido capacitado para esta tarea y por sobre todas las cosas ha asumido esa responsabilidad superlativa –ser jefe-.

Los japoneses tienen un lema “hay que dejar los zapatos fuera de nuestro hogar”, ello quiere decir que los problemas del trabajo deben quedar en el umbral de la puerta. Esto muchas veces es muy difícil ya que nuestra esposa-o es quien a veces podemos confiar nuestros inconvenientes, pero hay muchos temas laborales que nunca tienen que llegar al seno familiar, por su complejidad o por el propio secreto profesional, esto muchas veces es una pesada carga.

Sin embargo un superior optimista es muchas veces ese plus de confianza que necesita el grupo. Mejora las relaciones humanas y hace todo más llevadero.

Solo debe haber un límite cuando un exceso de confianza y optimismo nos hace colocar a nuestros subordinados en una situación de

peligro sin necesidad, por ello debemos ser optimistas pero con la mente y el alma ubicados en la tarea que estamos desplegando.

## **9- Resiliencia**

La resiliencia refiere a la capacidad de las personas o grupos para sobreponerse al dolor emocional de las tragedias para continuar su proyecto de futuro.

También podemos mencionar que en la actividad de seguridad muy a menudo recibimos malas noticias, actuamos con personas muy agresivas, vemos accidentes de tránsito, incendio, muertos etc., lo que hace que debemos tener esta cualidad para poder seguir trabajando.

Muchas veces al inicio de un turno de guardia tenemos un hecho grave y aún así debemos continuar prestando el servicio a la comunidad.

Es necesario estar preparados para este tipo de problemas ya que justamente lo que nos va a requerir la sociedad es que actuemos correctamente y no caigamos nosotros en una depresión momentánea por un hecho de magnitud.

Como superior es común que luego de un tiroteo, hecho grave o muy continuado en tiempo y espacio debemos cambiar al personal de una dependencia o algunos de ellos, ya que no todos tienen la capacidad de sobreponerse a estos trastornos.

Es bueno mencionar que el proceso es dinámico, por ello debe adaptarse a las situaciones más difíciles y tenemos que entrenar al personal para resolver problemas. Pero será el líder del Management quien debe estar más preparado, toda vez que si un subalterno se desploma emocionalmente quizás pueda ser reemplazado por otro, pero si el jefe no reacciona, allí verdaderamente nos encontramos con un grave problema.

Los superiores por ello, deben tener una cuota extra de resiliencia para actuar no solo con las situaciones cotidianas, sino por el contrario saber monitorear y resolver otros problemas urgentes y puntuales.

## **10- Actitud**

- Postura del cuerpo humano, especialmente cuando es determinada por los movimientos del ánimo, o expresa algo con eficacia.
- Disposición de ánimo manifestada de algún modo.

La actitud en seguridad es como un motor interno que nos empuja a realizar acciones. Por supuesto que este empuje en la juventud hay que moderarlo por los que tienen mayor experiencia ya que por querer hacer mucho podemos cometer errores.

No obstante ello, con los años uno va observando al personal y con el correr de las acciones, procedimientos y guardias conoce la actitud de los efectivos a cargo.

También hay que tener muy en cuenta esta cualidad cuando alguien comete un error por hacer ya que debemos contener a quien posee

actitud permanente de servicio ya que esto es bueno para el desarrollo de acciones proactivas.

La actitud no solo es acción de movimiento, puede ser como mejorar la dependencia, corrección con el trato del vecino, limpieza de un móvil o cualquier detalle para bien del servicio.

Debemos premiar e incentivar a quienes tienen esta capacidad y fomentar a los que la poseen latente.

A veces el ciudadano lo único que pide es esta actitud para desplegar movimiento cuando le han sustraído el vehículo, o se ha perdido una persona, un efectivo que demuestre acción será la mejor carta de presentación y recuerdo para este vecino que acudió seguramente a la Policía como último recurso.

En varias oportunidades he realizado cursos de atención al cliente con participación de efectivos policiales. Se aprende a escuchar, y ser diligente en nuestro accionar, cosa que muchos lamentablemente han olvidado.

El primer paso de este accionar es como contestamos el teléfono, es simple, sencillo, pero la falta de educación en esto tan básico habla a veces de todo lo que nos resta.

## **11- Aptitud**

- Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad

- Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, de una industria o de un arte.
- Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo

La aptitud para cumplir la tarea es una mezcla de conocimiento y experiencia.

Muchas veces creemos que alguien con aptitud es quien ha realizado un curso o ha trabajado en un lugar determinado. Estimo que la aptitud no solo es conocer un tema o conjunto de saber, va más allá es una predisposición de quien es “apto” y verdaderamente lo demuestra en el terreno de los hechos, logrando conformar un grupo o mejorando los resultados.

Recuerdo haber trabajado en la montaña con muchos andinistas que verdaderamente tenían aptitud para la tarea, resistencia física, fuerza, conocimientos y todo lo necesario para trabajar en este medio tan inhóspito.

Pero muchas veces cuando debían cumplir el trabajo no se entrenaban lo suficiente, o no tomaban los recaudos necesarios, por ello algunos que éramos menos aptos, lográbamos alcanzarlos y a veces superarlos.

La aptitud puede ser un “plus”, para llevar adelante una tarea, pero hay que ejercitarla siempre para que verdaderamente tenga buenos resultados, sino quedaremos como la liebre en el camino, dormida, y la tortuga nos ganará la carrera.

*El talento... nunca es suficiente, para permitirnos alcanzar nuestro potencial. Hay muchos individuos en este mundo que poseen mucho*

*talento natural, pero nunca logran el éxito personal ni profesional.*  
(Maxwell, 2009)

## **12- Asertividad**

- Afirmativo

La asertividad es una cualidad que tiene que ver con estar seguro de nuestras acciones, esta seguridad no se compra ni se vende, se logra con mucha capacitación, experiencia y esfuerzo.

Uno de los inconvenientes típicos es encontrar superiores dubitativos, es decir que son temerosos de tomar decisiones, deslindan responsabilidades y lo que es peor no las asumen.

Otros cometen el error de irse en el momento justo, cuando deben estar o simplemente pasar el mando a un subalterno para que si ocurre algo, el no estar presente.

Por lo contrario, si el personal observa este aplomo del jefe, que va tomando las decisiones en el momento justo, y va realizando las correcciones necesarias recibirán un mando de tranquilidad en sus acciones.

Esta asertividad tiene mucho que ver en el trabajo de seguridad como ya lo he dicho con tres principios fundamentales:

- Legalidad
- Gradualidad
- Razonabilidad

Es decir que cuando el personal observa que el jefe actúa con estos tres principios y es un oficial de consulta permanente, logrará esta seguridad tan necesaria en todo momento.

También el líder asertivo debe estar abierto a los demás con comunicación madura, siendo capaz de expresarse en forma clara, sin la intención de hacer sentir mal al prójimo pero con convicciones firmes para que no queden dudas de lo que hace y lleva adelante.

Aquellos superiores que les gusta avasallar con malos tratos al personal subalterno, encontrarán en un efectivo asertivo, alguien que sin discutir y sin ingresar a un conflicto planteará su punto de vista equilibrado para no dejarse llevar solo por la superioridad jerárquica.

## CAPITULO III

### Liderazgo comunicativo

*“Entre supervisores, gerentes y ejecutivos, lo que distingue a los mejores de los comunes, es un alto nivel de seguridad de si mismos”*

*Daniel Goleman*

#### 1- La toma de decisiones

Muchas veces se habla de la “soledad del mando”, como una situación donde el líder se encuentra en la oscuridad de una oficina o en otros casos, allá lejos en el primer piso, meditando que hacer.

Tomar decisiones aisladas puede ser un grave error en muchos casos. Por supuesto que la responsabilidad en definitiva es siempre del jefe, pero también es lógico y responsable consultar con nuestro equipo de trabajo, la orden que vamos a llevar adelante.

Siempre que el tiempo lo permita, debemos solicitar asesoramiento de tipo técnico y legal, ya que estos generalmente no son vinculantes, pero sirven de orientación en la resolución que llevaremos adelante.

Por supuesto que las ordenes simples tienen un tratamiento más ágil e inmediato, pero en aquellas donde se trate del futuro de personas, como ser traslados, sanciones graves etc., deben tener el pensamiento necesario para evitar errores.

Es un mal signo tomar una medida apurada, y luego retractarse. No obstante debemos cambiar algo cuando nos damos cuenta que nos hemos equivocado.

Una mención aparte merecen las órdenes rápidas y a veces inconsultas que debemos tomar en el terreno de los hechos, ante servicios como estadios de fútbol, allanamientos, manifestaciones u otros eventos en constante “movimiento”. Estas directivas generalmente se transmiten por radio, es por ello que debemos recordar que todo queda gravado, entonces antes de mover los labios, es necesario pensar lo que vamos a decir, ya que podemos contar con una prueba a favor o en contra a nivel administrativo y judicial si nos equivocamos o nos plantean una queja o denuncia.

*“El estar en la cima no significa que hay que estar solo. Tampoco es el caso si uno está abajo. He conocido gente que se siente solitaria en el último lugar, en el primer lugar y en el medio. Ahora reconozco que la soledad no es un problema del cargo que se ocupa, sino de la personalidad del individuo”* (Maxwell, 2009)

## 2- Aprenda a recibir críticas

Lo decía el Quijote “ladran Sancho, señal que cabalgamos” el líder que aparezca como una persona destacada debe llevar adelante, atrás y a sus costados como una coraza invisible ya que permanentemente será atacado, generalmente por necios e incompetentes que utilizarán todas las armas a su alcance, especialmente la palabra vil para dejarnos mal ante los superiores.

Quien no hace, no se equivoca, es decir que si no tenemos un liderazgo bueno, seguramente pasaremos inadvertidos y olvidados por los demás, no obstante ello, nos estamos preparando para ser líderes verdaderos, recordados por nuestro accionar positivo a la sociedad, por ello seremos envidados, blasfemados y a veces incomprendidos, no importa, nos capacitamos para ello.

Esto no significa que pasaremos a ser paranoicos, sino por el contrario que el hablar de otros nos llegará, pero si son comentarios fuera de lugar no nos tiene que afectar, a la larga el accionar correcto y dentro de la normativa legal, privilegiará nuestro liderazgo.

No nos debe preocupar a veces un lugar menor al que pensamos que deberíamos estar, quizás nuestros momento no ha llegado, quizás quienes están golpeándose en el ring salgan muy heridos y nosotros observando desde la tribuna, estamos listos para pasar a la acción, lo importante en definitiva es estar capacitados y entrenados para cuando nos toque comenzar el combate figurativo, que en definitiva es el trabajo diario.

### 3- La distancia con el personal subalterno

Cuando ingresamos a la Escuela de Policía, muchos instructores nos querían enseñar que debíamos mantener demasiada distancia con el personal.

Todavía recuerdo que las dependencias tenían casinos y dormitorios de:

- Oficiales
- Suboficiales
- Agentes

Esto ha quedado reducido a lugares donde el personal debe pernoctar por razones de servicio. Pero ya no se utiliza en las comisarías donde el diario trajinar hace que nadie deba dormir y el ritmo sea otro.

He conocido algunos jefes y personal subalterno que han delinquido (no hay organización humana perfecta), pero la gran mayoría se han retirado luego de más de treinta años de servicio con todo el honor y en una situación económica a veces comprometida, no obstante ello caminan por las calles sin ningún problema de índole ético y son recordados como excelentes funcionarios.

El líder debe saber que una jerarquía no es sinónimo de grandeza, ser buena o mala persona se aprende en la familia y es ella la que nos inyecta una vacuna contra las tentaciones diarias.

Decía José Ingenieros: *“La jerarquía no otorga valor a las personas, sino que las personas otorgan valor a la jerarquía”*

Hoy podemos decir con certeza que en todos los ámbitos y situaciones de la vida hay buenas y malas personas, por ello repetimos la pregunta ¿Cuánta distancia debemos tener con los efectivos subalternos?

Estimo que la respuesta es la misma en todos los casos, debo tener una distancia profesional, es decir, el trato debe ser cortés, amable, pero firme, para que el personal subalterno y superior entienda que somos profesionales de la seguridad y con ello, serán cada uno de los estamentos los que se ubicarán y mantendrán la distancia.

Actualmente se observan relaciones familiares lógicas entre el personal que trabaja en la institución, estimo que lo mejor es que en la misma dependencia no trabajen familiares directos para evitar malos entendidos, o desigualdades e inconvenientes administrativos.

No obstante ello, rescato algo que nos enseñaron los instructores: -“Hay que evitar el voseo o tuteo”, es decir el Usted, es una distancia invisible al igual que cuando íbamos a la escuela primaria y tomábamos distancia con el brazo derecho. El simple uso de esta palabra casi mágica denota respeto y evita inconvenientes.

Igualmente, esto no quiere decir que no tengamos momentos de distracción, especialmente cuando estamos en privado con compañeros e iguales jerárquicos, pero igualmente no debemos perder nunca la cordura.

En público especialmente debemos tomar más precauciones, ya que nos reconocen como funcionarios o en otros casos además vestimos uniforme. El líder debe recordar siempre que las personas fuera de la repartición a la que pertenecemos esperan que actuemos dentro del deber ser, por ello debemos hacer un esfuerzo superlativo para que esto sea así.

No tiene nada de malo compartir momentos con nuestros compañeros y subalternos, no obstante el líder no debe estar todos los días de asado y fiesta, las cenas con subalternos debe estar reservada para una o dos veces al año, para el trabajo propiamente dicho es mejor armar reuniones de trabajo denominados “desayunos de trabajo”, los mismos son en horas de mañana, no hay alcohol y por sobre todas las cosas estamos todos despiertos.

Siempre digo que si comparto muchas cenas, salgo a bailar con familias de personal a cargo y me familiarizo demasiado con ellos, seguramente mis decisiones laborales se verán a veces “limitadas” toda vez que no puedo aplicar una sanción a quien ayer estuvo bailando junto a mi en un local de diversión nocturna.

También el trato hacia los asociales, delincuentes o cualquier persona que haya cometido una falta o delito debe ser el correcto. Muchas veces alguien fuera de si, retoma la calma, con el simple hecho de tratarlo correctamente, siempre debemos ser señores-as en el trato con los demás.

Un apartado especial es la comunicación hacia los compañeros de otro sexo. Debemos tener en cuenta que tenemos que tener más celo profesional cuando somos caballeros y ante nosotros se encuentra una dama, ya sea una compañera de trabajo o una circunstancial vecina que vino a colocar una denuncia. Por otra parte, las mujeres nunca deben perder su lado femenino ante el trato con varones.

Debemos ser comunicativos internamente, pero también tener buenas relaciones como ser con:

- Poder Judicial
- Poder Político
- Municipalidad

- Periodistas
- Vecinos
- O.N.Gs.
- Comerciantes
- Otros.

En definitiva el poder de comunicación que tengamos nos acercará información, cuantitativa y cualitativa y nos permitirá movernos con mayor soltura dentro de nuestra organización como en el entorno que es toda la sociedad.

*“Un proverbio cheroqui reza –escucha los susurros y no tendrás que escuchar los gritos-“ (Maxwell, 2009)*

*“Cuando más asciende un individuo en su liderazgo, mas autoridad posee, y menos obligado está a escuchar a los demás” (Maxwell, 2009)*

*¡Sin embargo, su necesidad de escuchar es mayor que nunca!*  
(Maxwell, 2009)

*“Nadie puede ascender al nivel más alto y llevar a su organización allí sin saber escuchar bien” (Maxwell, 2009)*

Finalmente la clave está en ser comunicativo, con nuestros iguales, superiores y subalternos.

Pero también con la sociedad, vecinos, municipalidad, poder judicial, periodistas, etc. es decir como ya se mencionó cada uno de ellos en mayor o menor medida van forjando nuestra imagen externa y nos aportan

ideas, quejas, sugerencias que nos sirven para mejorar nuestras acciones de seguridad en forma diaria.

Lo peor que nos puede suceder, es aislarnos y solo escuchar la radio policial, esta es la última gran mentira, ya que el sistema nos permite estar en todos lados y no estar en ninguno, como el panóptico que describe Foucault (Foucault, 2005). En su libro vigilar y castigar.

Muchos están siempre preocupados en estar en sus despachos para ver si llega una inspección y los controla, les digo que es mejor estar en la calle, hablar con el vecino, el concejal, el juez o cualquier integrante de la comunidad, quizás con una hora de oficina diaria firmamos y controlamos la documentación, pero la seguridad se vive en la calle, no encerrado en cuatro paredes.