

INTRODUCCION AL LIDERAZGO Y MANAGEMENT DE LA SEGURIDAD PÚBLICA

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

José Alvarez 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

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 equivocarnos 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”* (1). Fuentes, M. Cien caminos para mejorar la seguridad ciudadana

“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”

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

4-Cualidades del Líder de la Seguridad Ciudadana:

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 a 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.

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 C. 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-" (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.

2.Maxwell, John.(2009).Liderazgo, principios de oro. México Ed:Grupo Nelson. Op.Cit.

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? (2).

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

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.

2. Maxwell, John.(2009).Liderazgo, principios de oro. México Ed:Grupo Nelson.

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.

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.

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.

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.

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 como 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.”(2).

“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.”(2)

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.

2.Maxwell, John.(2009).Liderazgo, principios de oro. México Ed:Grupo Nelson.Op.Cit.

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.

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 debamos 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 debamos 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.

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.

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. (2).

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.

2. Maxwell, John. (2009). Liderazgo, principios de oro. México Ed: Grupo Nelson. Op. Cit.

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.

5-CALIDAD TOTAL:

LA CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO DE SEGURIDAD CIUDADANA

“La calidad nunca es un accidente, es siempre el resultado de un esfuerzo inteligente”

Jhon Ruskin

Muchas veces cuando escucho hablar de calidad en el servicio, recuerdo algo que me quedó marcado en cursos que tuvimos hace años en la Escuela Superior de Policía, allí varios profesores nos decían que “calidad total es hacer las cosas bien desde el principio”

1-Ahora bien, ¿Qué es el principio?

Todo depende del recorte temporal y espacial-material que tomemos como dato ilustrativo.

El principio puede ser:

- Temporalmente:
 - La madrugada

- La noche
- El mediodía
- El día Lunes
- El Viernes
- Otro día de la semana
- El primer día de guardia si trabajo siete días en un destacamento alejado.
- El primer minuto de mi turno de seis u ocho horas si trabajo en otro destino como el Centro Estratégico Operacional
- Armar la mochila un día antes si soy integrante de la Patrulla de Rescate de Alta Montaña
- Preparar los tanques de buceo , si soy un integrante del Grupo Operaciones de Buceo
- Pasar a buscar al juez de instrucción si voy a un homicidio en el viejo sistema procesal penal, o en su defecto al Fiscal en turno, según corresponda
- Los ejemplos pueden ser muchos

➤ Espacial y materialmente :

- Capacitar a los efectivos desde el instituto de formación policial
- Capacitarlos en toda la carrera policial
- Prepararlos para tareas específicas
- Hacer bien un procedimiento desde el acta de inicio del sumario
- Marcar la zona de un homicidio, sin ingresar al lugar donde debe trabajar primero la policía científica
- Recibir el turno de guardia correctamente
- Verificar cada elemento a mi cargo, desde los detenidos ,los secuestros, armamento etc.,que van a estar bajo mi custodia
- Ordenar administrativamente la tarea desde el primer día que llego a un nuevo destino
- Etc.

Es decir que hacer las cosas bien “desde el principio”, es muy amplio. Siempre repito a mis alumnos y personal policial que tener calidad en la tarea es lo más económico, ya que economizamos esfuerzos, elementos logísticos, humanos y materiales.

Ya se habló en el presente de la importancia de la estrategia, la táctica, con la aplicación de herramientas como la retrospectiva.

Vamos a ejemplificar un poco lo que estamos mencionando:

Si tomamos conocimiento de un hecho grave como puede ser un robo agravado en zona de montaña, despoblado o rural, en un terreno nocturno, alejado de nuestra dependencia y que sabemos nos va a demandar muchas horas de trabajo, debemos llevar:

- Personal suficiente
- Grupo electrógeno
- Linternas
- Abrigo
- Equipos de radio
- Máquina de escribir
- Otros según la característica del hecho

En caso que lleguemos al lugar y comencemos la tarea desprovistos de estos elementos, ir a buscarlos nuevamente a la dependencia, no solo retrasará nuestro accionar, sino que pondrá en peligro las vidas de quienes debemos ayudar, dilatará las acciones que vamos a tomar y todo esto provocará que el servicio policial no tenga la calidad que podríamos haber llevado a la práctica con el solo hecho de tomar estas precauciones.

Por otra parte si sabemos que vamos a tener un servicio en un estadio de fútbol, para tener calidad total debemos entre otras medidas llevar a la práctica lo siguiente:

- Reconocimiento del terreno
- Buscar órdenes de servicios y hoja crítica de jefes anteriores

- Reunión de mando con jefes que participarán del evento
- Coordinaciones con organizadores
- Solicitud de mejora al club, municipalidad, u otros estamentos que corresponda
- Mejora de alambrados
- Cartelera de las distintas hinchadas
- Cartelera de zonas de venta de entradas
- Iluminación correcta si el evento es nocturno o con posibilidades de prolongarse a horarios nocturnos
- Despeje de escombros en las inmediaciones del estadio
- Conformación de pulmones(divisiones estancos) entre las hinchadas
- Notificación a los vecinos del evento que se llevará a cabo y recomendaciones de seguridad
- Conformar una zona de exclusión
- Notificación de prohibición de expendio de bebidas alcohólicas atento a la reglamentación en vigencia
- Otras medidas que se estimen conveniente

Si llegamos al día del encuentro, una hora antes del partido y nos encontramos con alambrado roto, escombros, venta de alcohol, autos estacionados en zona de exclusión, desorganización general, evidentemente la calidad del servicios va a ser muy baja, no por culpa del sistema, sino por nuestra propia negligencia, por no haber hecho las cosas bien “desde el principio”.

Lamentablemente, es culpa de muchos jefes, encargados de agencias de vigilancia y otros relacionados con la seguridad ciudadana no aplicar algunas reglas simples como las citadas, seguramente existen muchas más, adaptables a cada situación, pero siempre tratando de manejar el mayor número de variables, y con ello poder encauzar la prospectiva dentro de los carriles lógicos y normales.

“El éxito pertenece a aquellas organizaciones cuyos líderes creen que el cambio debe producirse basándose en la cultura existente y que

tienen la paciencia para involucrar a toda-absolutamente toda- la organización en esta tarea” (18)

Estoy convencido que permanentemente tenemos que hacer escuela de la calidad total, el líder del Management estratégico de la Seguridad Ciudadana, debe ejercitar en forma permanente acciones, con planes, programas y disposiciones para buscar este logro.

Ahora, cada ahorro, cada acción simple de miles de efectivos por día, formará un efecto multiplicador en toda la organización, por ello las pautas deben ser claras, simples y realizables con el fin de encauzar las fortalezas de todo el grupo.

“La cultura de la calidad tiene exactamente una característica, partiendo del hecho que está puesta en marcha por la cúpula de la organización, se va convirtiendo en una herramienta –mejor dicho en una visión-, que resulta útil, sólida y válida para todos los niveles de la misma” (18)

Por supuesto que la calidad tiene un costo. Pero no significa que por no contar con el último elemento de tecnología no podamos hacer un trabajo con calidad.

Trabajar con calidad tiene que ver más con una motivación hacia el trabajo que llevamos adelante, es decir cuando los griegos hablaban de “areté” era ese amor al trabajo, cuando comprendemos lo importante que es la tarea de seguridad y comenzamos a tener ese espíritu de empatía con el vecino se produce el cambio.

Un policía con la mejor arma, o el automóvil de última tecnología no logra suplir la falta de calidad propia , es decir que muchas veces el Estado nos coloca los mejores elementos a nuestra disposición y ello por sí mismo no significa que vamos a cumplir correctamente la función, es

por ello que hay que insistir en forma diaria y somos nosotros mismos los que tenemos que buscar todas las alternativas legales para motivar y hacer entender a todos los funcionarios la importancia de actuar con calidad. (1)

1. Fuentes, Marcelo (2009) Cien caminos para mejorar la seguridad ciudadana. Ed. U.D.A. Mendoza.

18. Riccardi, Ricardo (1992), La cultura de la calidad total. Buenos Aires: Ed. Fausto

Texto extraído del libro Management y Liderazgo Estratégico en Seguridad Ciudadana (2010)

Marcelo Fuentes ed: UDA Mendoza. Argentina