

Liderazgo policial

Police Leadership

Fernando Alarcón Moya

Policía Nacional

falarcon0001@policia.es

DOI: <https://doi.org/10.14201/cp.32582>

Recibido: 15-01-2026 | Aceptado: 06-03-2026

Resumen

El liderazgo constituye un elemento clave en las organizaciones policiales, ya que condiciona la forma de mandar, la asunción de responsabilidades, la toma de decisiones, la obtención de resultados y el mantenimiento del compromiso y la motivación de su activo más valioso: las personas. Las teorías del liderazgo han evolucionado desde los enfoques clásicos, que lo concebían como un rasgo innato o un estilo fijo, hasta modelos contemporáneos que lo entienden como una competencia que puede aprenderse, desarrollarse y adaptarse en función del contexto y de las personas a las que dirige. La Policía Nacional, la Guardia Civil y el Ejército español, caracterizados por contar con estructuras que operan bajo los principios de jerarquía y subordinación, una sólida cultura profesional, la necesidad de tomar decisiones rápidas bajo presión y la relevancia de la misión constitucional que tienen asignada, aplican un liderazgo fuerte y flexible en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. Por ello, el liderazgo constituye un eje estratégico en los diferentes centros de formación, donde se prepara a los futuros mandos para adquirir las competencias necesarias que les permitan actuar con eficacia en contextos de alta exigencia propios de la actividad policial y militar.

Palabras clave: Ejercicio del mando; Modelos de liderazgo; Organizaciones policiales; Inteligencia emocional; Formación.

Abstract

Leadership constitutes a key element in police organizations, as it shapes the way authority is exercised, the assumption of responsibilities, decision-making, the achievement of results, and

the maintenance of commitment and motivation of their most valuable asset: people. Leadership theories have evolved from classical approaches, which viewed it as an innate trait or a fixed style, to contemporary models that understand it as a competence that can be learned, developed, and adapted depending on the context and the individuals being led. The National Police, the Civil Guard, and the Spanish Armed Forces, characterized by structures operating under principles of hierarchy and subordination, a strong professional culture, the need to make rapid decisions under pressure, and the importance of their constitutionally assigned mission, apply strong and flexible leadership in volatile, uncertain, complex, and ambiguous environments. Consequently, leadership constitutes a strategic pillar in the various training centers, where future commanders are prepared to acquire the necessary competencies that enable them to act effectively in the high-demand contexts inherent to police and military activity.

Keywords: Exercise of command; Leadership models; Police organizations; Emotional intelligence; Training.

1 Del liderazgo clásico al liderazgo flexible

El liderazgo ha evolucionado desde enfoques iniciales centrados en las características personales del líder hasta modelos más recientes que ponen el acento en la adaptación al contexto.

Desde esta perspectiva, el estudio de los distintos modelos de liderazgo permite extraer aprendizajes prácticos para el ejercicio del mando, evitando la aplicación rígida de estilos que, aunque fueron eficaces en su momento, resultan insuficientes para responder a los desafíos actuales.

1.1 El *ethos*, el *logos* y el *pathos*

Iniciamos este recorrido con Aristóteles (2014, 2022), cuyas ideas, más de dos mil años después, siguen resonando con fuerza: la capacidad de convencer e influir en los demás, y por tanto

de liderar, se apoya en tres pilares: el *logos*, o el razonamiento lógico; el *pathos*, la capacidad de evocar emociones y sentimientos en quienes le rodean; y el *ethos*, entendido como la credibilidad que genera la persona a través de la coherencia entre lo que dice y lo que hace.

Como bien señala Sans (2025) al sintetizar el pensamiento clásico aplicado a la actualidad, “El pensamiento condiciona la acción. La acción determina el comportamiento. El comportamiento repetido crea hábitos. El hábito estructura el carácter, la manera de pensar, ser y actuar de un individuo. El carácter marca el destino”. En el ámbito del liderazgo esto implica que la influencia real no procede de gestos puntuales, sino de patrones consistentes de conducta que terminan configurando la identidad del líder y la confianza que genera en los demás.

1.2 Teorías del gran hombre y de los rasgos

Según Yukl (2008), estas teorías, surgidas en el siglo XIX y primeras décadas del XX, planteaban que los líderes poseen cualidades innatas que los distinguen, sin considerar el contexto. Hoy se consideran superadas: el liderazgo no es cualidad con la que se nace, sino una competencia que se puede aprender y perfeccionar.

1.3 Teorías del comportamiento

A partir de la década de 1950, la investigación sobre el liderazgo experimentó un cambio significativo. El interés dejó de centrarse en las características personales de los líderes para hacerlo en su comportamiento (Yukl, 2008).

Uno de los estudios más representativos fue el llevado a cabo por Lewin *et al.* (1939). A través de una serie de experimentos analizaron cómo los distintos estilos de liderazgo influían en el rendimiento del grupo. Para ello, compararon los siguientes tres estilos de liderazgo:

- *Autocrático (o autoritario)*: el líder toma todas las decisiones sin consultar al grupo.

- *Democrático*: el líder fomenta la participación del grupo en el proceso de toma de decisiones, valorando sus opiniones.
- *Laissez-faire*: el líder ofrece poca o ninguna dirección, permitiendo que el grupo tome todas las decisiones.

Los resultados pusieron de manifiesto diferencias en el comportamiento y el rendimiento de los grupos en función del estilo de liderazgo ejercido (Lindberg, 2022):

- En los grupos sometidos a un liderazgo autocrático, la productividad dependía en gran medida de la presencia del líder; cuando este se ausentaba, el rendimiento descendía de forma acusada.
- En los grupos con liderazgo democrático, las ausencias del líder tuvieron un impacto mucho menor sobre el rendimiento, que se mantuvo relativamente estable. Estos grupos mostraban mayor cohesión, cooperación y autorregulación que el resto.
- En los grupos sin liderazgo (*laissez-faire*), se observó desinterés, aburrimiento y falta de dirección, lo que se tradujo en el peor nivel de rendimiento.

Los experimentos de Lewin *et al.* (1939), con sus limitaciones, son un referente clásico que ayuda a entender cómo la manera en la que se toman las decisiones tiende a generar patrones de respuesta relativamente estables en los empleados. De este modo, determinados climas de trabajo no aparecen por azar, sino que suelen estar asociados a formas concretas de tomar decisiones y de ejercer la autoridad (Yukl, 2008):

- El liderazgo *autoritario* facilita una toma de decisiones rápida y puede resultar eficaz en situaciones de urgencia. Sin embargo, tiende a generar una elevada dependencia del líder, así como conflictos, comportamientos agresivos y un clima de tensión.
- El liderazgo *democrático* fomenta la colaboración, la creatividad, el compromiso y un clima laboral positivo, aunque puede resultar poco adecuado en contextos que requieren decisiones inmediatas ya que ralentiza el proceso de toma de decisiones.

- El estilo *laissez-faire* puede ser funcional con profesionales experimentados y motivados que trabajan de forma autónoma. No obstante, en la mayoría de los contextos conduce a la falta de orientación, el desinterés y una disminución significativa de la productividad.

Según Stogdill y Coons (1957), a finales de la década de 1940, en la Universidad de Ohio se realizó un análisis del comportamiento de los líderes que permitió identificar, por primera vez, dos *dimensiones* del liderazgo: la primera, denominada “orientación a la tarea”, se refiere al grado en que el líder define objetivos, organiza las tareas, clarifica roles y expectativas y organiza y supervisa el trabajo; la segunda, “orientación a las personas”, se centra en su interés por el bienestar y las relaciones personales con los empleados. Se entiende que sin tarea y sin personas a las que dirigir no hay liderazgo. Ambas dimensiones se consideraban independientes, de modo que una puntuación alta en una no implicaba necesariamente una puntuación baja en la otra.

De la combinación de ambas dimensiones resultó un cuadrante que arrojó cuatro estilos de liderazgo diferentes. Inicialmente los investigadores plantearon que, de los cuatro, el estilo más eficaz combinaba altas puntuaciones en ambas dimensiones. Investigaciones posteriores demostraron que esta relación no es universal y depende del *contexto* (Imagen 1).

Imagen 1: Adaptación del cuadrante del liderazgo de la Universidad de Ohio



Fuente: ChatGPT (Generador de imágenes de IA). (2026). [Imagen generada por IA]. OpenAI. <https://chat.openai.com/> (consultado 2025-12-01).

Como resultado de estas investigaciones, el *factor humano* adquirió una relevancia creciente en las organizaciones, tradicionalmente centradas en la estructura de la tarea y en la autoridad formal. Este cambio de enfoque evidenció la necesidad de que los directivos contaran con herramientas que les permitieran cuidar a las personas, sin descuidar los objetivos o resultados de la organización (Yukl, 2008).

Con tal fin, y partiendo de los hallazgos de la Universidad de Ohio, Blake y Mouton (1964) desarrollaron un instrumento práctico de autoevaluación y diagnóstico destinado a la capacitación en liderazgo:

246

Las dos dimensiones del liderazgo –orientación a la tarea y orientación a las personas– se representaron en una cuadrícula de 9 x 9 a la que llamaron Matriz o Rejilla Gerencial. Ambas dimensiones están presentes en todo líder, aunque se manifiestan en distinta proporción, dando lugar a perfiles diferenciados. A partir de esta combinación identificaron 81 estilos posibles, si bien centraron su atención en los cuatro estilos extremos (1,1; 9,1; 1,9; 9,9) y en el estilo intermedio (5,5).

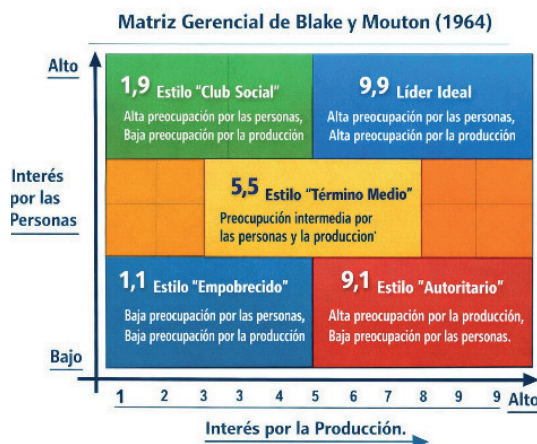
Según Blake y Mouton (1964), el estilo 9,9 era el más eficaz, ya que combinaba un alto nivel de exigencia orientada a los resultados con una elevada preocupación por las personas, favoreciendo que la implicación, la confianza y la satisfacción del equipo actúen como impulsores del rendimiento.

Para conocer cuál era su posición en la rejilla, el directivo tenía que cumplimentar un cuestionario, de donde obtenía también posición dominante y secundaria. Este conocimiento le permitía saber cómo era percibido realmente en relación a las dos dimensiones por los empleados, así como saber si tenía que cambiar algo para llegar al estilo deseado, esto es, el ideal (Blake y Mouton, 1964).

A nivel organizacional, la rejilla resultaba también valiosa para la resolución de conflictos. Por ejemplo, si los resultados mostraban que la mayoría de los gerentes se ubicaban en el cuadrante 9,1, esto indicaba una cultura de control y miedo, lo que requería implementar medidas para fortalecer la colaboración y la confianza. Asimismo, cuando surgían desacuerdos derivados de orientaciones

distintas –como entre perfiles 1,9 y 9,1–, la rejilla permitía identificar y abordar la raíz del conflicto, en lugar de limitarse a tratar sus manifestaciones superficiales (Blake y Mouton, 1964) (Imagen 2).

Imagen 2: Adaptación de la Matriz Gerencial de Blake y Mouton (1964)



Fuente: ChatGPT (Generador de imágenes de IA). (2026). [Imagen generada por IA]. OpenAI. <https://chat.openai.com/> (consultado 2025-12-01).

El trabajo de Blake y Mouton (1964), aunque de utilidad limitada, es un marco de referencia interesante para comprender el liderazgo desde dos de sus dimensiones clave: la orientación a las tareas y la orientación a las personas. Si bien no explican todos los factores que influyen en el liderazgo, permiten identificar estilos básicos y reflexionar sobre sus consecuencias prácticas. Concretamente, señalar el camino hacia el liderazgo más equilibrado y entender qué enfoques no son recomendables cuando se gestionan personas (Yukl, 2008):

- *No caer en la indiferencia (1,1)*: ignorar tanto el trabajo como a los empleados suele provocar que el equipo se sienta perdido, sin saber qué hacer ni qué priorizar, su rendimiento será bajo. Este patrón denota una ausencia o falta de liderazgo o un liderazgo meramente burocrático en el que el líder no da instrucciones, no supervisa, no apoya ni proporciona retroalimentación, lo que generaría inseguridad, falta de compromiso y malos resultados.
- *No obsesionarse solo con la tarea (9,1)*: priorizar únicamente los resultados sin atender a las necesidades humanas puede

dar resultado a corto plazo, pero a largo plazo genera estrés, rotación y resistencia pasiva en los empleados.

- *No conformarse con la mediocridad (5,5)*: buscar un equilibrio cómodo y superficial (cumplir lo justo) lleva a una gestión rutinaria y sin ambición. El error es caer en la complacencia y no apostar por un desarrollo pleno del equipo.
- *No centrarse solo en las personas (1,9)*: aunque favorece un buen clima laboral, la falta de disciplina puede provocar que el grupo se relaje y disminuya su rendimiento.

248

Las causas de la disminución del rendimiento se pueden explicar desde otras perspectivas. Así, numerosos estudios indican que el *rendimiento* óptimo no se alcanza ni en ausencia de exigencia ni bajo una presión excesiva, sino con un nivel intermedio de *activación* (Yerkes y Dodson, 1908).

Aunque la ley de Yerkes y Dodson (1908) no surge como una teoría del liderazgo, sus aportaciones resultan útiles para comprender los efectos que determinados estilos de liderazgo tienen sobre el rendimiento propio y de los empleados.

La relación entre activación y rendimiento descrita permite comprender por qué tanto la ausencia de exigencia como la presión excesiva conducen a la desmotivación y al bajo desempeño. No obstante, este modelo no explica por sí solo por qué un mismo nivel de exigencia puede resultar estimulante para unas personas y desmotivador para otras (Yerkes y Dodson, 1908) (Imagen 3).

Profundizando en esta cuestión, Karasek (1979) propuso que el rendimiento en el trabajo depende de dos factores: la *exigencia* del trabajo y del *control* que el empleado tiene sobre el mismo. El nivel de exigencia de una tarea (cantidad, plazos, dificultad, ritmo) lo marcan principalmente los mandos, porque ellos deciden qué se debe hacer y cuándo. Por otro lado, el control sobre el trabajo depende del propio empleado, ya que es él quien puede decidir cómo realizar la tarea, qué métodos usar y cómo aplicar sus habilidades dentro de los límites que le marcan. Combinando ambas variables, resultan cuatro tipos de trabajo:

Imagen 3: Relación orientativa entre activación y rendimiento



Fuente: ChatGPT (Generador de imágenes de IA). (2026). [Imagen generada por IA]. OpenAI. <https://chat.openai.com/> (consultado 2025-12-01).

1. Trabajo de baja tensión: fácil y con libertad → tranquilo, pero potencialmente monótono

El nivel de exigencia bajo, aunque puede generar un ambiente confortable, limita el desafío cognitivo. Esto puede traducirse en un rendimiento estable pero moderado, con riesgo de estancamiento profesional, pérdida de interés y menor desarrollo de habilidades.

2. Trabajo pasivo: fácil y sin libertad → poco motivador y aburrido

Esta combinación tiende a generar desmotivación, apatía y pérdida progresiva de competencias, ya que la persona no se siente estimulada ni dispone de margen para influir en su actividad.

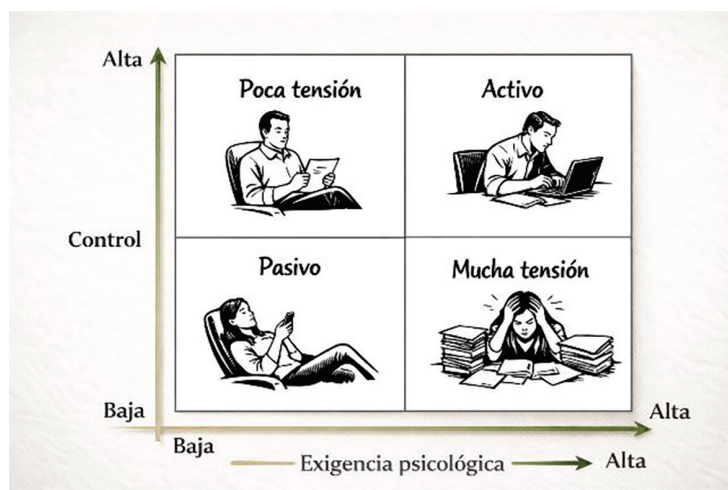
3. Trabajo activo: difícil, pero con libertad → estimulante

Se trataría del contexto más favorable desde el punto de vista del rendimiento y del desarrollo profesional. El alto nivel de exigencia se percibe como un reto asumible gracias a la autonomía para organizar el trabajo y aplicar las propias competencias. Este tipo de trabajo favorecería la motivación intrínseca, el aprendizaje continuo, la implicación y un mayor sentido de eficacia personal, generando altos niveles de rendimiento sin comprometer el bienestar psicológico.

4. Trabajo de alta tensión: difícil y sin libertad → estresante

Este tipo de trabajo es el que implica mayor riesgo. Las tareas son muy exigentes y, además, la persona tiene poco margen para decidir cómo realizarlas. Esta combinación suele generar estrés, agotamiento, errores y disminución del rendimiento (Imagen 4).

Imagen 4: Modelo de exigencias psicológicas-control



Fuente: ChatGPT (Generador de imágenes de IA). (2026). [Imagen generada por IA]. OpenAI. <https://chat.openai.com/> (consultado 2025-12-01).

Este modelo muestra que la exigencia solo sería positiva cuando se acompaña de cierta autonomía. En este sentido, el liderazgo es clave, ya que es una de las principales formas de regular tanto las demandas del trabajo como la capacidad de decisión del empleado. La manera en que un mando fija los objetivos, reparte las tareas y da margen de actuación influye directamente en si las exigencias se viven como retos motivadores o como una fuente de estrés Karasek (1979).

Otro importante avance fue la *teoría X* y *teoría Y* de McGregor (1960), quien señaló que las opiniones del líder sobre sus empleados condicionan su forma de dirigir. Así, si considera que los trabajadores evitan esforzarse (*teoría X*), será más autoritario. Si, en cambio, piensa que son autónomos y están motivados, adoptará un estilo más participativo (*teoría Y*).

Esta teoría tiene un valor histórico indiscutible, pero presenta importantes limitaciones, como asumir que líderes y trabajadores encajan en una de las dos categorías, lo que constituye una simplificación excesiva, o suponer que basta con aplicar la teoría Y para que cualquier persona se comporte de forma responsable, lo que es una ingenuidad (Yukl, 2008).

Se ha demostrado que se debe ser muy cuidadoso con las opiniones y las expectativas que se tienen sobre los demás, sobre todo si son negativas. Cuando un líder confía en el potencial de su equipo, tenderá a motivarlos y guiarlos, aumentando de esta manera sus posibilidades de éxito, lo que se conoce como *efecto Pigmalión* o profecía autocumplida (Eden, 1990; Rosenthal y Jacobson, 1968).

Por el contrario, y según Eden (1990), si parte de la premisa de que las personas que dirige son perezosas o poco responsables, desconfiará de ellas y les impondrá un control rígido, lo que reduce su autonomía y motivación, y probablemente repercuta negativamente en sus niveles de estrés y desempeño (*efecto Golem*).

Según Kahneman (2011), se considera que estas expectativas suelen formarse a partir de *prejuicios* y *sesgos* cognitivos del propio líder, más que únicamente de una evaluación objetiva de la realidad. El prejuicio es un juicio previo sin base suficiente, y el sesgo cognitivo es una tendencia sistemática a interpretar la información de forma parcial. Ambos actúan como una fuerza invisible que contribuyen a *moldear la conducta* de las personas que dirige y, en consecuencia, sus resultados: confiar en sus capacidades tiende a generar un círculo virtuoso de motivación y resultados, mientras que desconfiar de ellas favorece un círculo vicioso de desmotivación y bajo desempeño.

Así, un mando podría *prejuizar* a un nuevo empleado pensando que no está capacitado para el puesto por haber cometido un error. Esto genera la *expectativa* de que seguirá cometiendo fallos. A partir de ese juicio inicial, tiende a generalizar esa percepción a otras áreas –lo percibe como completamente ineficaz– (*efecto halo*), queda fijado en esa primera impresión, que no revisa, aunque vea evidencia contraria (*sesgo de anclaje*), centrándose únicamente en la información que confirma su expectativa negativa

(*sesgo de confirmación*), ignorando todo lo que hace correctamente (Kahneman, 2011).

1.4 Teorías contingentes o situacionales

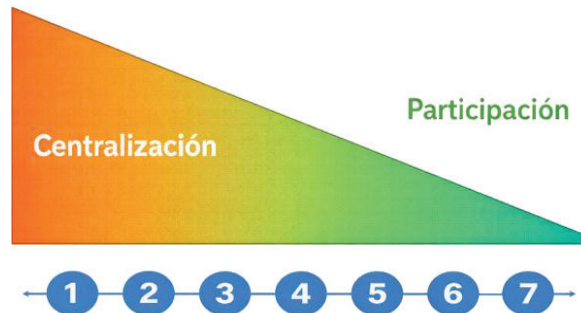
Los modelos clásicos del liderazgo se fundamentaban en la idea de que existía un estilo de dirección válido de forma general, aplicable a cualquier contexto organizacional, y no entraban a valorar las condiciones situacionales. Desde esta perspectiva, se asumía que una persona con determinados rasgos de liderazgo dirigiría eficazmente con independencia del puesto que ocupara o del entorno en el que ejerciera su función.

Sin embargo, la práctica organizacional y la investigación en psicología aplicada demostraron que esta visión resultaba limitada, ya que ignoraba variables contextuales relevantes como el tipo de función a realizar, el nivel de experiencia o autonomía de los empleados, la cohesión del equipo o las exigencias temporales asociadas a la toma de decisiones. De este modo, una persona considerada adecuada para desempeñar un puesto de mando en un determinado contexto podía mostrar un desempeño ineficaz –e incluso fracasar– en otro diferente.

Como respuesta, surgió un nuevo enfoque, según el cual el liderazgo no depende únicamente de las características personales del líder, sino de su *capacidad para adaptar* su estilo a las demandas de la situación y a las características del grupo que dirige, ajustando el nivel de autoridad ejercida y el grado de participación otorgado a los empleados.

Uno de los primeros modelos situacionales del liderazgo fue el propuesto por Tannenbaum y Schmidt (1973), quienes describieron el liderazgo como un *rango de estilos*. Este modelo describe un continuo lineal que va desde estilos de liderazgo altamente autocráticos, caracterizados por una elevada centralización de la autoridad, hasta estilos claramente democráticos, en los que se produce una amplia cesión de autoridad al grupo. A lo largo de este continuo, el líder selecciona el modo de dirigir *en función*

Imagen 5: Espectro de estilos de liderazgo



Fuente: ChatGPT (Generador de imágenes de IA). (2026). [Imagen generada por IA]. OpenAI. <https://chat.openai.com/> (consultado 2025-12-01).

de la situación concreta, de las características de los empleados y las suyas propias (Imagen 5).

Tannenbaum y Schmidt (1973) distinguen siete formas de abordar la toma de decisiones por parte del líder:

1. El líder *decide* y comunica.
2. El líder decide y *explica*.
3. El líder *consulta* al grupo antes de decidir; es una consulta *simbólica*.
4. El líder *consulta* al grupo antes de decidir; sus sugerencias pueden ser aceptadas.
5. El líder plantea el problema y el *grupo participa activamente* en la toma de decisiones.
6. El líder define los límites y el *grupo decide* dentro de esos márgenes.
7. El líder *delega* la responsabilidad en el grupo, que toma decisiones autónomas.

Este enfoque podría ser relevante en el contexto profesional actual, donde el liderazgo eficaz exige flexibilidad y capacidad

de adaptación, ya que los estilos rígidos tienden a resultar ineficaces en entornos cambiantes.

Fiedler (1967) pensaba lo contrario: *el estilo del líder es estable* y su eficacia depende de que encaje con el contexto, no de que cambie su forma de dirigir. Es decir, no todos los líderes son adecuados para cualquier entorno. Además, los líderes tienden a mostrar cierta estabilidad en su estilo de dirección, lo que lleva a este enfoque a poner el acento no tanto en la modificación del estilo personal, sino ubicar a cada líder en el puesto en el que su forma de liderar resulte más efectiva.

254

Según el autor, el contexto se define mediante tres factores principales que determinan lo favorable o desfavorable que es para un líder.

- El primero es la *relación líder-equipo*, que se refiere a si los miembros del grupo confían y respetan al líder. Cuando existe una buena relación, la situación se vuelve más favorable; por el contrario, la desconfianza o los conflictos hacen que la situación sea menos favorable.
- El segundo factor es la *claridad de la tarea*. Esto significa si está claro lo que hay que hacer o si, por el contrario, las instrucciones son confusas. Las tareas bien definidas facilitan la labor del líder y hacen que la situación sea más favorable, mientras que las tareas desorganizadas o poco claras complican la gestión y la vuelven más difícil.
- El tercer factor es el *poder del puesto*, es decir, si el líder dispone de autoridad real para tomar decisiones, asignar tareas, premiar o sancionar. Cuanto mayor es este poder, más control puede ejercer sobre la situación y más favorable se vuelve el contexto.

La combinación de estos tres factores determina cómo encaja un líder con la situación Fiedler (1967): si los tres factores son fuertes –buena relación, tareas claras y poder alto–, la situación se considera muy favorable. Si los tres son débiles –mala relación, tareas confusas y poco poder–, la situación es muy desfavorable. Cuando los factores están mezclados, por ejemplo, con buena relación, pero tareas poco claras, la situación se considera intermedia.

Fiedler (1967) distinguió también entre dos tipos de líderes que, como se ha dicho, *no suelen cambiar* su estilo de forma fácil:

1. *Líder orientado a la tarea*: se centra en que el trabajo se haga, en cumplir normas, objetivos y organizar bien las tareas.
2. *Líder orientado a las relaciones*: se centra en el clima del grupo, la confianza, las relaciones personales y la cohesión del equipo.

La *combinación* del estilo del líder con el contexto determina su ubicación y eficacia:

- En situaciones muy favorables o muy desfavorables, funcionan mejor los líderes orientados a la tarea.
- En situaciones intermedias, funcionan mejor los líderes orientados a las relaciones.

El modelo de Fiedler (1967) proporciona un método sencillo y práctico para identificar qué persona es más adecuada para un puesto determinado. No obstante, el modelo presenta ciertas limitaciones: es rígido y ofrece pocas alternativas si la situación no se puede cambiar, llegando incluso a sugerir la renuncia como opción. No aclara qué hacer con líderes que obtienen un valor intermedio en la prueba que diseñó para determinar si una persona está más orientada a la tarea o a las relaciones. Además, esta prueba no siempre es fiable, y un resultado incorrecto puede desmotivar a líderes que, en la práctica, son competentes y hacen bien su trabajo.

En resumen, Tanenbaum y Schmidt (1973) destacaron la flexibilidad como competencia clave del liderazgo, especialmente en contextos organizativos complejos y cambiantes, donde los enfoques rígidos tienden a perder eficacia. Por su parte, Fiedler planteó una conclusión diferente pero complementaria: el liderazgo no depende tanto de cambiar el estilo personal, sino de ajustar el líder al contexto o el contexto al líder mediante la modificación de determinadas variables situacionales.

Actualmente, la permanencia en el cargo depende cada vez más de la capacidad de adaptación del líder, no solo de su competencia o experiencia. Cuando un líder no logra cumplir los objetivos se suele optar por sustituirlo por alguien más compatible con las demandas actuales, en lugar de modificar las variables del contexto. Es una aplicación práctica parcial del modelo de Fiedler (1967): el líder no cambia, se cambia al líder. La razón es obvia, es más rápido y menos costoso.

Un ejemplo ilustrativo de esta dinámica es la carta de despedida de Andrew Mason, ex-CEO de Groupon, en la que reconoció que su salida era necesaria, asumió la responsabilidad por los resultados insatisfactorios, admitió que su estilo de liderazgo había obstaculizado la estrategia de la compañía y subrayó que su reemplazo no constituía un castigo, sino una segunda oportunidad para la empresa (Mason, 2013).

Hersey y Blanchard (1969, 1972, 1988), en lugar de las tres variables de Fiedler, se centraron en dos (énfasis en la tarea y en las relaciones) y, tras combinarlas, identificaron cuatro estilos de liderazgo. La elección del estilo más adecuado depende del *nivel de madurez* del empleado, entendido como la combinación de su capacidad (habilidad y conocimientos) y su disposición (motivación y voluntad) para realizar una tarea concreta.

Este modelo evolucionó posteriormente al Liderazgo Situacional II, desarrollado por Blanchard *et al.* (1985). No obstante, ambas teorías postulan que el mejor líder es aquella persona que mejor adapta su estilo al nivel de desarrollo del empleado en relación con una tarea concreta.

El liderazgo situacional sigue teniendo una amplia vigencia y se utiliza con frecuencia en el ámbito policial, debido a su utilidad en contextos operativos y formativos. A continuación, se ilustra su utilidad práctica mediante unos ejemplos sencillos.

o Dirigir

- *Situación*: persona que no sabe hacer el trabajo, pero quiere aprender. El problema es técnico, no motivacional.

- *Qué hace el jefe o la jefa:* da instrucciones muy claras y concretas, explica qué hay que hacer y cómo hacerlo, marca prioridades y supervisa de cerca el trabajo. Es el estilo propio de la formación inicial en los centros de formación policiales.

o Entrenar

- *Situación:* persona que tiene nociones básicas sobre cómo hacer su trabajo, pero todavía comete errores y a veces duda de sí misma. El problema es técnico y psicológico.
- *Qué hace el jefe o la jefa:* sigue dando indicaciones, pero además explica los motivos, escucha, anima y ofrece *feedback* frecuente para reforzar la confianza. Por ejemplo, un jefe de grupo que guía a una policía en una investigación compleja, explicando los pasos a seguir y reforzando los progresos logrados.

257

o Apoyar

- *Situación:* persona competente que atraviesa dudas o está desmotivada.
- *Qué hace el jefe o la jefa:* reduce las órdenes directas, escucha su opinión, la implica en las decisiones y se centra en mantener el compromiso y la motivación. Piense en la jefa de una Brigada que conversa con un jefe de grupo que lleva semanas con resultados bajos, analizando conjuntamente las dificultades y buscando soluciones.

o Delegar

- *Situación:* persona que sabe hacer bien su trabajo y está motivada.
- *Qué hace el jefe o la jefa:* fija los objetivos, delega responsabilidades y confía en su criterio, limitándose a supervisar los resultados. Imagine a un inspector al que le encomienda dirigir un grupo para desarticular una red criminal, sin intervenir en su gestión diaria.

En la práctica y según este modelo, el liderazgo no consistiría en elegir y aplicar un único estilo, sino en saber combinar los cuatro según la situación y la persona. Un líder da instrucciones claras y supervisa de cerca a quien no sabe hacer el trabajo, pero está motivado; entrena y ofrece *feedback* al que empieza a demostrar cierta competencia; apoya a quien es competente, pero atraviesa dudas o desmotivación, y delega responsabilidades a quien ya sabe hacer bien su trabajo y está motivado. Esa capacidad de ajuste es, precisamente, la fortaleza del liderazgo situacional Hersey y Blanchard (1969, 1972, 1988).

1.4.1 Limitaciones del liderazgo situacional

Este modelo es eficaz en entornos relativamente predecibles, donde es posible identificar con claridad las competencias y las motivaciones de los empleados. No obstante, presenta limitaciones relevantes: simplifica la complejidad del liderazgo; se vuelve difícilmente aplicable cuando el líder debe dirigir a grupos numerosos y heterogéneos; el diagnóstico de “nivel de desarrollo” puede resultar subjetivo; y tiene a enfocarse en el corto plazo y exige un análisis continuo y costoso en tiempo y esfuerzo (Graeff, 1997).

Según el autor, estas limitaciones no invalidan el modelo, pero sí ponen de manifiesto que fue concebido en un mundo distinto al actual, caracterizado por una mayor estabilidad y por cambios mayoritariamente incrementales, no disruptivos. A finales del siglo XX comienza a utilizarse en el ámbito militar el concepto *VUCA* (Bennett y Lemoine, 2014) para describir un entorno marcado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, rasgos plenamente vigentes en la actualidad y que se ven intensificados por fenómenos como la globalización, la inmigración, la digitalización o la inteligencia artificial. Cualquier indicativo policial sabe lo que significa pasar en segundos de patrullar a acudir a un incendio sin saber si hay personas atrapadas, gestionar múltiples factores al mismo tiempo (riesgos, ciudadanos, otros profesionales) y tomar decisiones con información contradictoria.

En este escenario, presuponer que el líder dispone de la información suficiente para analizar la situación y ajustar su estilo resulta cada vez más difícil de sostener. Por ello, aunque su idea central –no existe un único estilo de liderazgo y el contexto im-

porta- sigue siendo plenamente válida, el liderazgo situacional resulta insuficiente para responder por sí solo a los desafíos actuales. En consecuencia, constituye un buen punto de partida, pero necesita complementarse con otros enfoques de liderazgo más adecuados al contexto actual (Graeff, 1997).

1.5 Teorías contemporáneas

En este contexto, resulta altamente recomendable que los líderes desarrollen las competencias asociadas al modelo *VUCA* 2.0 -visión, comprensión, coraje y adaptabilidad- con el fin de orientar a sus organizaciones en entornos de alta incertidumbre (Imagen 6). De esta forma, el liderazgo deja de ser un ejercicio individual para apoyarse en equipos que generan el conocimiento y los elementos de juicio necesarios para tomar decisiones informadas y garantizar su cumplimiento (George, 2017):

- *Visión ante la volatilidad (inestabilidad)*: el líder marca el rumbo en un entorno cambiante; la visión actúa como guía y ancla; sin visión, el equipo no sabe hacia dónde ir.
- *Comprensión frente a la incertidumbre*: no basta con tener visión, el líder necesita entender profundamente su organización y su entorno. Debe conocer bien las fortalezas y las debilidades internas, las amenazas y las oportunidades externas y, sobre todo, escuchar múltiples puntos de vista, no solo aquellos que confirman sus propias ideas. Esto requiere cercanía: hablar con empleados, clientes y observar lo que ocurre en el terreno. La comprensión reduce la incertidumbre y mejora la calidad de las decisiones.
- *Coraje ante la complejidad*: en entornos donde intervienen muchos factores a la vez, que cambian y se influyen mutuamente, el líder debe tener valentía para tomar decisiones difíciles, incluso cuando implican riesgos o van contra lo establecido. El mayor riesgo no es equivocarse, sino no atreverse a actuar y refugiarse en técnicas tradicionales por miedo a la crítica.
- *Agilidad frente a la ambigüedad*: cuando la información es confusa, incompleta o permite varias interpretaciones y no está claro qué va a ocurrir, el líder debe ser flexible y capaz de ajustar rá-

Imagen 6: Resumen competencias VUCA 2.0



Fuente: ChatGPT (Generador de imágenes de IA). (2026). [Imagen generada por IA]. OpenAI. <https://chat.openai.com/> (consultado 2025-12-01).

pidamente la forma de actuar. Los planes rígidos pierden eficacia, por lo que resulta necesario modificar las tácticas conforme la situación se va aclarando, sin perder el rumbo marcado.

Burns (1978), en su libro *Leadership*, distinguió dos tipos de liderazgo y acuñó el término liderazgo transformacional, ampliando la comprensión del liderazgo más allá de la autoridad y las recompensas:

- *Transaccional*: el líder da recompensas si se cumplen las metas. Es útil para que las tareas se hagan bien, pero no suele motivar a los empleados a esforzarse más allá de lo esperado. Un ejemplo práctico son los planes que incluyen compensaciones económicas de hasta 595 euros por cada jornada trabajada en festivo o fin de semana, además de un día de descanso adicional.
- *Transformacional*: el líder inspira y motiva a los empleados a superarse y comprometerse con objetivos ambiciosos. Uno de los errores habituales es confundir este estilo de liderazgo con una comunicación de tipo épico o emocional. En realidad, es el trabajo del grupo el que habla por sí mismo. La misión se cumple a pesar de los intentos de freno, del desgaste y de los riesgos, enviando un mensaje muy potente: el deber está por encima de la conveniencia. Dentro y fuera de la organización se percibe que cada líder, cada empleado, encarna los valores que se proclaman, lo que refuerza la credibilidad y la confianza.

Posteriormente, Bass (1990) desarrolló y popularizó el concepto de liderazgo transformacional, definiéndolo como aquel que aumenta la motivación y el desempeño de los empleados más allá de lo esperado, fomentando su compromiso con la organización y su desarrollo personal.

Bass (1990) identificó cuatro dimensiones fundamentales del liderazgo transformacional, conocidas en la literatura como las *cuatro íes* (por sus siglas en inglés), que describen los principales mecanismos a través de los cuales el líder influye en la motivación, el compromiso y el desempeño de sus empleados:

- Su comportamiento inspira respeto y admiración.
- Transmite una misión atractiva y optimista que da sentido al trabajo diario, transformándolo en un acto heroico o trascendental.
- Reta al equipo a cuestionar los enfoques tradicionales y a abordar los escenarios adversos de nuevas maneras, fomentando el pensamiento crítico y la creatividad, ya que los métodos convencionales no siempre son suficientes.
- Reconoce el esfuerzo, el sacrificio y el compromiso de cada miembro del equipo, reforzando la autoestima personal de cada empleado.

Sin embargo, no es que el liderazgo transaccional sea “malo” ni el transformacional “bueno”. En la práctica, los líderes suelen *combinar* ambos estilos, según requiera la situación, porque cada uno cumple un propósito diferente (Bass, 1990).

Esta afirmación está respaldada por el metaanálisis de Judge y Piccolo (2004), que muestra que inspirar y motivar a los empleados genera mejores resultados que limitarse a recompensar el cumplimiento de tareas; por el contrario, la ausencia de liderazgo –la inacción o el *laissez-faire*– tiene efectos claramente perjudiciales sobre el rendimiento.

En las últimas décadas han proliferado un gran número de modelos de liderazgo procedentes tanto del ámbito académico como empresarial. Esta diversidad ha generado un marco teórico tan extenso que resulta confuso y arduo. Con el objetivo de aportar claridad, y asumiendo el riesgo de simplificar en exceso, a continuación, se presentan algunos de los enfoques contemporáneos con mayor respaldo empírico, seleccionados por el valor que aportan al estudio del liderazgo.

- *El liderazgo auténtico* (George, 2015). Actúa de acuerdo con las propias creencias y valores. “El liderazgo auténtico se basa en tu carácter, no en tu estilo. Mi mentor Warren Bennis dijo: El liderazgo es carácter. No es solo una cuestión superficial de estilo. Tiene que ver con quiénes somos como seres humanos y las fuerzas que nos han moldeado”. Se trata de ser uno mismo, no fingir, ser transparente y coherente.
- *El liderazgo ético* (Brown *et al.*, 2005). Se centra en la conducta moral del líder y en el uso responsable del poder. A diferencia del liderazgo auténtico, no se limita a la coherencia, sino que incorpora criterios como la equidad, la integridad y la preocupación por el impacto de las decisiones en los demás.
- *El liderazgo de servicio* (Greenleaf, 1977). Se centra en facilitar la tarea a los empleados. El líder actúa como guía y apoyo, ayudando al equipo a crecer, resolver problemas y alcanzar sus objetivos.
- *El liderazgo en red* (Uhl-Bien *et al.*, 2007). Cada integrante del grupo puede influir en la toma de decisiones según su conocimiento, experiencia y conexiones con otras personas, generando sinergias que permitan resolver problemas complejos, innovar y adaptarse rápidamente. Para funcionar correctamente, es fundamental la comunicación, la colaboración y la confianza entre todos los participantes, ya que el liderazgo emerge de la red de interacciones más que de jerarquías rígidas. Es importante diferenciar este enfoque de la práctica útil de crear redes de contactos (*networking*) para acceder a información, oportunidades o recursos.

Se puede concluir que estos enfoques no deben entenderse como estilos de liderazgo excluyentes, sino como perspectivas complementarias que ponen el foco en competencias específicas del líder. Esta diferenciación es especialmente valiosa desde el punto de vista académico y formativo, ya que podría permitir analizar, medir y desarrollar dichas competencias. Al mismo tiempo, ayudaría a comprender que el liderazgo contemporáneo es un fenómeno *complejo y multidimensional*, más que la simple adhesión a un único modelo.

2 Liderazgo emocional

Dentro de este marco competencial, el liderazgo emocional constituye un ejemplo claro de cómo los líderes pueden adaptar su estilo y potenciar sus resultados. El psicólogo Daniel Goleman (2005), en su influyente artículo de la *Harvard Business Review* titulado “Liderazgo que obtiene resultados”, realizó un estudio con una muestra aleatoria de 3.871 ejecutivos (seleccionados de una base de datos de más de 20.000 ejecutivos de todo el mundo) con el que descubrió seis estilos de liderazgo que surgen de diferentes componentes de la inteligencia emocional.

263

La investigación de Goleman (2005) demostró que los líderes que obtuvieron los mejores resultados no utilizaban un único estilo de liderazgo, sino que utilizaban varios, con soltura y fluidez, en función de la situación. Esa flexibilidad, clave para la eficacia, solo puede desarrollarse a partir del dominio de la inteligencia emocional (Imagen 7).

Imagen 7: Estilos de liderazgo emocional de Goleman (2005)



Fuente: ChatGPT (Generador de imágenes de IA). (2026). [Imagen generada por IA]. OpenAI. <https://chat.openai.com/> (consultado 2025-12-01).

En su artículo, Goleman (2005) describió los seis estilos de liderazgo, explicó su impacto tanto en el clima laboral como en los resultados y detalló en qué contextos resulta más adecuado aplicar cada uno de ellos. A continuación, se presenta un análisis de cada estilo.

2.1 Estilo coercitivo

El líder coercitivo o autoritario exige obediencia inmediata. La toma de decisiones extremadamente vertical no deja espacio a la iniciativa de los empleados, lo que genera sensación de falta de respeto. Impacta negativamente en la flexibilidad y en la responsabilidad de los empleados. De hecho, Goleman lo señala como el estilo menos eficaz en la mayoría de las situaciones (Goleman, 2005).

Este estilo de mando, según el autor, debe aplicarse con extrema cautela y únicamente cuando sea imprescindible: durante *situaciones de emergencia* (incendio, terremoto, etc.). Es apropiado para tratar con *empleados problemáticos* cuando otros métodos han fracasado. No obstante, si se sigue usando una vez superada la emergencia, el impacto a largo plazo de su insensibilidad sobre la moral y los sentimientos de los empleados será desastroso.

2.2 Estilo orientado a la misión

Este tipo de líder inspira a las personas al explicarles la relevancia de su trabajo para alcanzar los objetivos de la organización. Define claramente los estándares de la tarea, aunque suele otorgar libertad para que encuentren la mejor manera de llevarla a cabo. De este modo, fomenta un fuerte compromiso. Se trata de un estilo especialmente eficaz, que contribuye de manera positiva y sostenida al clima de trabajo (Goleman, 2005).

Según el autor, debido a su impacto positivo, funciona bien casi en cualquier situación, aunque es especialmente eficaz cuando la organización va a la deriva. En este caso, el líder marca el nuevo rumbo y guía a las personas hacia el mismo. Sin

embargo, este estilo falla cuando el líder trabaja con expertos o pares con más experiencia que él.

2.3 Estilo afiliativo

Según Goleman (2005), este tipo de líderes se caracterizan por su habilidad innata para crear y mantener relaciones. Prioriza a las personas por encima de la tarea. Siembra vínculos afectivos fuertes y recoge los frutos, principalmente, una lealtad férrea.

Según el autor, los efectos sobre la comunicación son positivos: como se caen bien y tienen confianza, hablan mucho entre ellas, comparten ideas, permiten la innovación, la asunción de riesgos y la autonomía. Ofrece un amplio *feedback* positivo, algo muy potente en el trabajo porque es poco frecuente. Por lo general, la mayoría de las personas apenas reciben *feedback* por su trabajo y, cuando lo reciben, suele ser negativo.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe emplearse de manera exclusiva. Su enfoque centrado en el elogio puede dar lugar a que el bajo desempeño pase desapercibido. Y como los líderes afiliativos pocas veces ofrecen consejos positivos sobre cómo mejorar, los empleados tienen que descubrir por sí mismos las formas de hacerlo. Tal vez el riesgo más relevante es que este estilo puede favorecer la tolerancia a la mediocridad: los líderes pueden mostrarse reticentes a exigir resultados por temor a dañar las relaciones del grupo. Los conflictos tienden a permanecer sin resolver, lo que, a largo plazo, puede generar un impacto negativo en el desempeño del equipo (Goleman, 2005).

2.4 Estilo democrático

El líder democrático busca la participación y el consenso en la toma de decisiones. Esto es, reconoce el derecho de los empleados a opinar sobre las decisiones que afectan a sus metas y a cómo realizan su trabajo. Para ello, invierte tiempo en escuchar sus ideas y alcanzar acuerdos, lo que genera confianza, respeto y compromiso. Al escucharlos, el líder conoce sus preocupaciones

y puede tomar medidas para subir la moral. Por su parte, los empleados son más conscientes sobre lo que se puede lograr, esta comprensión evita frustraciones (Goleman, 2005).

Este estilo resulta especialmente útil cuando el líder no está seguro del camino a seguir y necesita las ideas y los consejos de empleados competentes, o cuando se buscan propuestas innovadoras. Su principal limitación es que puede dar lugar a retrasos en la toma de decisiones. Las reuniones interminables pueden hacer que la gente se sienta confundida y sin liderazgo. Es un error usarlo en tiempos de crisis que requieren acciones inmediatas. Tampoco tiene sentido cuando los empleados carecen de la experiencia o información necesaria para ofrecer aportaciones válidas (Goleman, 2005).

2.5 Estilo impulsor del alto rendimiento

Este líder es extremadamente exigente consigo mismo y con los demás. Identifica rápidamente a las personas con bajo desempeño y les exige mejorar; si no lo logran, los reemplaza por quienes puedan cumplir con las expectativas (Goleman, 2005).

Según el autor, aunque este estilo pueda parecer admirable y que consigue resultados, no es así. De hecho, destruye el clima laboral, por lo que debería ser usado en contadas ocasiones, ya que muchos empleados se sienten agobiados por las exigencias y su moral decae (presión excesiva y desgaste). Este tipo de líder, aunque tenga claras sus ideas, no las transmite con claridad, pero espera que los demás sepan qué hacer y, si no, es que no sirven para el puesto. Sin un rumbo claro, los empleados tienen que adivinar lo que el líder quiere.

Además, creen que el líder no confía en ellos para hacer las cosas a su manera o tomar la iniciativa. No proporciona *feedback* sobre cómo se están haciendo las cosas o se inmiscuye para hacerse cargo si piensa que se están retrasando. Si el líder se ausenta, los empleados se sienten sin dirección porque están acostumbrados a que él marque el ritmo. Con este tipo de líder, las personas desconocen la importancia de su trabajo para los objetivos de la organización (Goleman, 2005).

Este enfoque funciona bien con profesionales altamente motivados y cualificados que requieren poca dirección o coordinación. No obstante, advierte que, como cualquier estilo de liderazgo, no debe emplearse de manera exclusiva (Goleman, 2005).

2.6 Estilo coaching

Este tipo de líderes ayudan a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades y a vincularlas a sus aspiraciones personales y profesionales. Los motivan a establecer metas de desarrollo a largo plazo y a trazar un plan para alcanzarlas. Definen conjuntamente su rol y responsabilidades en la ejecución de dichos planes, proporcionando instrucciones claras y retroalimentación constante (Goleman, 2005).

Suelen delegar con frecuencia y asignar retos desafiantes, aceptando posibles retrasos o errores a corto plazo si ello contribuye al aprendizaje y crecimiento sostenido a largo plazo. Hay que aclarar que este estilo se centra en el desarrollo personal, no en las tareas inmediatas relacionadas con el trabajo (Goleman, 2005).

Según el autor, este estilo es el menos utilizado porque los líderes no tienen tiempo para instruir a los empleados y ayudarlos a crecer. Al hacerlo, ignoran una herramienta poderosa que produce un impacto muy positivo sobre el clima y la motivación. El diálogo constata líder-empleados tiene un efecto positivo sobre todos los factores del clima laboral.

De acuerdo con Goleman (2005), el estilo formativo funciona bien en muchas situaciones, pero quizás sea más eficaz cuando los empleados quieren desarrollar sus habilidades. Por el contrario, no tiene sentido aplicarlo cuando los empleados no quieren aprender o el líder carece de competencia para hacer esta tarea (por ejemplo, proporciona un *feedback* constante que crea miedo o apatía en lugar de motivar).

De los estilos descritos, son pocos los líderes que dominan los seis y menos aun los que saben cuándo y cómo utilizarlos. Para solucionarlo, Goleman plantea dos alternativas: la primera, construir equipos que compensen los estilos de liderazgo de los

que carece el líder; la segunda –más recomendable–, que el líder amplíe su repertorio de estilos. Para ello, resulta necesario identificar qué competencias de la inteligencia emocional subyacen a los estilos que no posee y trabajar de forma consciente en su desarrollo (Goleman, 2005).

Por tanto, no basta con dominar los conocimientos técnicos propios de cada puesto (*hard skills*), sino que resulta imprescindible desarrollar competencias vinculadas a las relaciones interpersonales (*soft skills*). La jerarquía, por sí sola, no garantiza estas habilidades. Un liderazgo basado únicamente en la *potestas*, entendida como la autoridad formal del cargo, resulta insuficiente. Se requiere también *auctoritas*, esto es, una autoridad moral y profesional construida a través de la coherencia, la competencia y la capacidad de generar confianza y compromiso (Goleman, 2005; Yukl, 2008).

3 Liderazgo policial

Esta orientación teórica encuentra un reflejo claro en el ámbito militar y policial. En el artículo “Cómo preparar el liderazgo militar futuro” del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN) se apuesta de manera explícita por el liderazgo transformacional y el liderazgo auténtico como los modelos más adecuados para el ejercicio del mando militar (Moliner, 2019).

En la Policía Nacional ejercer el mando no es opcional, sino una responsabilidad asociada al cargo, tal y como señala el jefe de la División de Formación y Perfeccionamiento de la Policía Nacional, comisario principal, Nogueroles Alonso de la Sierra (2023), “*hay que mandar*, y eso es algo inherente cuando tienes un cargo en la Policía Nacional, en las Fuerzas Armadas o en cualquier organización”.

Según Nogueroles, ejercer el mando implica asumir la responsabilidad tanto para lo bueno como para lo malo, dar ejemplo y estar presente físicamente cuando surgen los problemas, insistiendo en que “la responsabilidad es lo único que no se puede

delegar”. Además, destaca la importancia de anticiparse a los problemas, planificar y delegar en mandos intermedios fuertes, sin abandonar nunca la responsabilidad última. Subraya también que la lealtad debe ser bidireccional –del subordinado al mando y del mando al subordinado– y que las decisiones institucionales deben asumirse plenamente como propias. Finalmente, enfatiza que “lo rígido se rompe”: la Policía y la sociedad son dinámicas, y los mandos deben combinar firmeza con flexibilidad, control emocional y rapidez en la toma de decisiones.

En esta misma línea, CESEDEN identifica la inteligencia emocional como un pilar fundamental del liderazgo castrense, y destaca la necesidad de que cada militar desarrolle competencias de liderazgo acordes con su nivel jerárquico, incluidas las digitales, que permiten aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías, aunque sin perder de vista los valores militares (Moliner, 2019).

269

El suboficial mayor Ponlla (2021) subraya también que la autoridad del mando no se deriva exclusivamente del rango jerárquico y que deriva del reconocimiento que los subordinados otorgan al líder a partir de su *competencia profesional*. Dicha competencia se configura, según expone, como la integración de tres elementos adquiridos a lo largo de la vida: el conocimiento, las habilidades necesarias para aplicar ese conocimiento en situaciones reales y la experiencia. Desde esta perspectiva, la confianza y la autoridad se construyen desde abajo. El suboficial advierte, además, de que la confianza es “el motor del liderazgo” y que es extremadamente difícil de ganar y muy fácil de perder.

En consecuencia, los éxitos alcanzados deberían ser del grupo, resultado del compromiso con dichos valores, y actuarían como evidencia de que el sacrificio colectivo merece la pena. Por tanto, este tipo de liderazgo no se apoya en la motivación verbal, sino en el esfuerzo y en la convicción compartida de estar cumpliendo con un deber que trasciende al individuo. Por eso funciona y por eso genera respeto y orgullo incluso fuera de la organización. La motivación verbal cumple otra función: aparece en momentos clave para ritualizar el esfuerzo, consolidar la identidad colectiva, cerrar ciclos de alta exigencia y renovar el compromiso. Esta concepción del liderazgo conecta con las ideas del teniente coronel de la Guardia Civil señor Balas cuando afirmó que “no eludiremos nuestro

deber, nunca lo hicimos”, esto es, el deber no se negocia, se asume como núcleo identitario de la organización (Pérez-Reverte, 2025).

En un estudio realizado con 837 policías nacionales pertenecientes a las Unidades de Intervención Policial (UIP), se observa una elevada prevalencia de policías con personalidad resistente, siendo este perfil más frecuente entre los mandos que entre sus subordinados. Este hallazgo sugiere que estas unidades, ante escenarios de elevada exigencia emocional, tienden a comportarse de manera resistente (Puelles, 2015).

La *personalidad resistente* se define como un conjunto de actitudes estables que orientan una forma de afrontar el estrés. Se compone de tres elementos: el compromiso, entendido como la implicación en la tarea incluso bajo presión; el control, como la creencia en la propia capacidad de influir en la situación; y el reto, como la actitud de asumir la dificultad como parte del trabajo y como una oportunidad de aprendizaje (Maddi y Martínez-Martí, 2008).

En su estudio, Puelles (2015) señala que “la mera exposición a la exigencia emocional de trabajo no favorece ‘per se’ la construcción de las actitudes que conforman la personalidad resistente”. Este punto desmontaría la creencia extendida en la cultura policial de que “la calle te curte”. Los resultados del estudio muestran que la experiencia, sin mediadores psicológicos adecuados, no construye resistencia; como mucho, expulsaría a los más vulnerables. Este hallazgo sugiere que las organizaciones policiales no deberían confiar en la exposición al riesgo emocional como principal mecanismo de desarrollo profesional, sino en la identificación, entrenamiento y refuerzo sistemático de las actitudes que conforman la personalidad resistente.

En este sentido Martínez y Puelles (2010) en su estudio sobre “Exigencia emocional de trabajo en las UIP”, recomiendan el entrenamiento de la *capacidad ecpática*. El término ecpatía fue acuñado por González (2004) como “el proceso mental voluntario de exclusión de sentimientos, actitudes, pensamientos y motivaciones inducidas por otros”. En su estudio, Martínez y Puelles lo proponen como la herramienta para el autocontrol profesional en orden público, y concluyen también que “los eventos cuya carga emocional interfiere con mayor frecuencia en el

desempeño son las sanciones disciplinarias, las intervenciones que requieren el uso de la bocacha (disparar) y, de manera muy destacada, la muerte de un compañero”.

3.1 Formación de líderes

Desde una perspectiva formativa, el liderazgo no se concibe como algo innato, sino que se forja de forma consciente a través de la formación y la experiencia. Así, en la Policía Nacional, Noguerol (2023) insiste en que “para que la formación sea eficaz, para que seamos útiles, tenemos que parecer a lo que se hace en la calle”, subrayando que la enseñanza debe responder a las “demandas de nuestros policías en la calle”. Desde esta lógica operativa y con el objetivo de dotar a los Policías Nacionales de herramientas prácticas y útiles, señala que ha reforzado la formación en *Técnicas de Autoprotección e Intervención Policial* (TAIP), de intervención policial, de tiro, y que ha rediseñado la enseñanza del idioma hacia un inglés o francés “técnico policial”. De esta forma, el jefe de división ha introducido una *formación eminentemente práctica*, como aquella que salva vidas y da seguridad al Policía Nacional, para que, cuando llegue a su primer destino, sienta que ya ha vivido esas situaciones en la Escuela. De manera complementaria, sitúa la unidad de doctrina como eje central del ejercicio del liderazgo, afirmando que “vamos todos en la misma dirección” y advirtiéndole de que, si cada uno actúa por su cuenta, el caos está garantizado, lo que en situaciones críticas no genera simple desorden, sino una auténtica catástrofe.

En el ámbito militar, el coronel Gabaldón (2024), director del Departamento de Liderazgo de la Escuela de Guerra del Ejército de Tierra español, subraya que la enseñanza del liderazgo requiere un cambio de paradigma, pasando “de un enfoque basado en el control y la obediencia a otro centrado en la responsabilidad y la iniciativa”, y que tanto el liderazgo como la cultura organizacional deben situarse de nuevo en el centro de la formación militar. Según el coronel Gabaldón, liderar implica “influir en los aspectos intangibles (como la inteligencia emocional, el compromiso y los valores) para modificar lo tangible (resultados, actitudes, esfuerzo)”. Para facilitar esta formación, el Ejér-

cito ha implementado el *modelo de liderazgo K2*, que utiliza la metáfora de conquistar la segunda montaña más alta del mundo para ilustrar el camino hacia la excelencia en el liderazgo. Según sus propias palabras, se trata de “un marco de referencia para todo nuestro Ejército, un léxico común que lo emplea igual el soldado que el general, donde cada uno aplica su adecuada perspectiva, y que nos permite a todos tener una comunidad de doctrina”.

Según el coronel de la Guardia Civil y director ejecutivo del Centro Universitario de la Guardia Civil Del Moral (2023), el liderazgo trasciende el mero ejercicio del poder jerárquico y se fundamenta en la “autoridad basada en el reconocimiento”, sintetizada en la afirmación de que “el poder se impone, pero la Autoridad se reconoce”. La Guardia Civil adopta el modelo de *liderazgo de 360º*, entendido como aquel en el que el mando obtiene reconocimiento tanto desde una perspectiva interna – “sus mandos, sus compañeros de armas y sus subordinados” – como desde una perspectiva externa, es decir, “la sociedad en la que desempeña sus funciones, las autoridades civiles y judiciales, e incluso personas que podrían ser consideradas potenciales adversarios” (Del Moral, 2023). De acuerdo con el coronel, la formación que se imparte en la Academia de Oficiales y en el Centro Universitario de la Guardia Civil se concibe como una formación integral en competencias, orientada a desarrollar el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser o estar relacionado con el concepto de *liderazgo emocional*”: el liderazgo eficaz exige no solo conocimientos y habilidades técnicas, sino también actitudes personales como la dignidad, la honestidad y la neutralidad política y, de forma especialmente relevante en contextos críticos, el autocontrol.

Por último, según la página web del Instituto de Seguridad Pública de Cataluña (ISPC), los ejes de trabajo del Centro de Liderazgo, encargado de potenciar el conocimiento y talento de los mandos y directivos de los cuerpos de seguridad y emergencias, se centran en desarrollar un liderazgo estratégico de las organizaciones, fomentar un *liderazgo transformacional* de los mandos y fortalecer las habilidades para una comunicación efectiva (ISPC, 2026). En cuanto a la Ertzainza (s. f.), las personas con responsabilidad ejercerán un liderazgo que promueva el creci-

miento de las personas y el desarrollo de la organización, con altos niveles de autonomía, compromiso y capacidad de gestión.

4 Conclusiones

A lo largo del artículo se ha puesto de manifiesto que el liderazgo no constituye un atributo innato, sino una competencia que puede aprenderse, entrenarse y perfeccionarse a lo largo del tiempo mediante la formación y la experiencia.

La revisión de los diferentes modelos muestra que los enfoques pasivos o ausentes generan sistemáticamente los peores resultados, mientras que los estilos rígidos y excesivamente autoritarios solo resultan funcionales en contextos muy concretos y limitados en el tiempo. Por su parte, los enfoques participativos y democráticos favorecen el compromiso y un clima laboral positivo, pero presentan importantes limitaciones cuando se requieren decisiones rápidas y coordinadas, lo que pone de manifiesto la necesidad de un liderazgo flexible.

El rendimiento óptimo se alcanza cuando se combinan niveles adecuados de exigencia con márgenes razonables de autonomía, de modo que las demandas del puesto se perciban como retos asumibles y no como una fuente de estrés.

Asimismo, las expectativas del líder influyen de forma relevante en el comportamiento y el desempeño de los equipos. La confianza en la capacidad de los empleados favorece la motivación y el aprendizaje, mientras que la desconfianza y el control excesivo se asocian con la desmotivación y el bajo rendimiento.

No existe un estilo de liderazgo único que resulte eficaz en todas las situaciones. El liderazgo situacional ilustra la importancia de adaptar la forma de dirigir a la situación: dar instrucciones claras y supervisar de manera cercana a quien aún no domina la tarea; entrenar y proporcionar retroalimentación a quien se encuentra en fase de aprendizaje; apoyar a quienes, siendo competentes, atraviesan momentos de duda o desmotiva-

ción, y delegar responsabilidades en aquellos profesionales que realizan su trabajo con solvencia.

Los enfoques contemporáneos destacan un liderazgo basado principalmente en la inspiración, los valores, la integridad, el servicio y las habilidades sociales.

En el liderazgo policial y en el liderazgo militar, ejercer el mando implica valores, unidad de doctrina, responsabilidad indelegable e ineludible, lealtad bidireccional, dar ejemplo, anticiparse a los problemas, apoyarse en mandos intermedios fuertes, control emocional, rapidez en la toma de decisiones, firmeza y flexibilidad. Se destaca la importancia de la competencia profesional como base de la autoridad reconocida por los subordinados y el papel central de la confianza, el deber y el esfuerzo colectivo. Estudios en unidades policiales señalan la relevancia de la personalidad resistente y la necesidad de entrenamiento psicológico específico, como la empatía, para gestionar la carga emocional, ya que la experiencia por sí sola no la desarrolla. Por último, la formación del mando es clave y se presenta como un proceso práctico, intenso, integral y alineado con la realidad y las necesidades operativas.

5 Referencias

- Aristóteles. (2014). *Ética a Nicómaco*. J. Pallí Bonet (Trad.). Alianza Editorial.
- Aristóteles. (2022). *Retórica*. Q. Racionero Carmona (Trad.). Gredos.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bennett, N. y Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27-42. <https://ssrn.com/abstract=2389563>
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Gulf Publishing Company.

- Blanchard, K. H., Zigarmi, D. y Nelson, R. B. (1985). *Situational leadership® after 25 years: A retrospective*. Center for Leadership Studies.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. y Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Del Moral Torres, A. (2023). *La formación en liderazgo en el Centro Universitario de la Guardia Civil* (Artículo de investigación n.º 13/2023). Centro Universitario de la Guardia Civil.
- Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lexington Books.
- Ertzaintza (s. f.). *Modelo de la Ertzaintza*. Gobierno Vasco. <https://www.ertzaintza.euskadi.eus/lfr/web/ertzaintza/gestion-avanzada> (consultado el 8 de febrero de 2026).
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Gabaldón García, I. (2024). El modelo de liderazgo del Ejército de Tierra español: Entrevista con Ignacio Gabaldón García. *World Geos-trategic Insights*. <https://www.wgi.world/el-modelo-de-liderazgo-del-ejercito-de-tierra-espanol-entrevista-con-ignacio-gabaldon-garcia/?lang=es>
- George, B. (2015). *What does 'Authentic Leadership' really mean?* LinkedIn. <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/authentic-leadership-rediscovered>
- George, B. (2017). *A Strategy for Steady Leadership in an Unsteady World*. HBS Working Knowledge. Harvard Business School. <https://hbswk.hbs.edu/item/a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world>
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review América Latina*.
- González de Rivera, J. L. (2004). Empatía y ecpatía. *Psiquis*, 25(6), 243-245.

- Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90014-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90014-X)
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press. <https://repository.gonzaga.edu/ijsl/vol7/iss1/4/>
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1972). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (2.^a ed.). Prentice Hall.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5.^a ed.). Prentice Hall.
- Instituto de Seguridad Pública de Cataluña (ISPC). (2026). *Centro de Liderazgo – Espacio de desarrollo personal y profesional*. https://ispc.gencat.cat/ca/formacio/centre_lideratge/ (consultado el 7 de febrero de 2026).
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2017). *NTP 603: Estrés laboral: definición, características y consecuencias* [PDF]. Salud Laboral. https://www.saludlaboral.org/wp-content/uploads/2017/02/ntp_603.pdf
- Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

- Lindberg, C. (2022). *The Kurt Lewin Leadership Experiments*. Leadership Ahoy. https://www.leadershipahoy.com/the-kurt-lewin-leadership-experiments/?utm_source
- Maddi, S. y Martínez-Martí, M. L. (2008). *La personalidad resistente: promoviendo el crecimiento ante condiciones de estrés*. En Psicología Positiva Aplicada (pp. 217-235). Desclée de Brouwer.
- Martínez Arias, R. y Puelles Casenave, C. (2010). Exigencia emocional de trabajo en las Unidades de Intervención Policial. *Psicopatología Clínica Legal y Forense*.
- Mason, A. (2013). *Groupon founder Andrew Mason's farewell letter to employees – full text*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/blog/2013/mar/01/groupon-andrew-mason-fired-letter>
- McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Moliner González, J. A. (Coord.). (2019). *Cómo preparar el liderazgo militar futuro*. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN).
- Noguerol Alonso de la Sierra, J. D. (2023). *El ejercicio del mando en situaciones críticas* [Conferencia]. Universidad Católica de Ávila. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Eg6lmtDgzEM>
- Pérez-Reverte, A. (2025, 19 de diciembre). *Pues eso* [Tweet]. X. <https://x.com/perezreverte/status/2001957196293341439>
- Ponlla, A. (27 de septiembre de 2021). *Mando, autoridad y liderazgo* [Vídeo]. YouTube; Talk Ejército de Tierra. <https://www.youtube.com/watch?v=Pb6uAnydch4>
- Puelles Casenave, C. (2015). *Exigencia emocional de trabajo y estilos de afrontamiento en las unidades de intervención policial* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional de la Universidad Complutense de Madrid.
- Rosenthal, R. y Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development*. Holt, Rinehart & Winston.

- Sans Segarra, M. (11 de febrero de 2025). *El carácter marca el destino* [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=KHwPCD-J6KPI>
- Stogdill, R. y Coons, A. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement* (n.º 88). Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- Tannenbaum, R. y Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51(2), 162-180.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. y McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Yerkes, R. M. y Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18(5), 459-482. <https://doi.org/10.1002/cne.920180503>
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6.ª ed.). Pearson Educación.