

---

# LA JERARQUÍA Y EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA

---

NÚRIA AYMERICH I ROCAVERT

Directora del Instituto de Seguridad Pública de Cataluña

---

Este documento fue presentado como conferencia durante las Jornadas sobre el liderazgo en el mando de las mujeres en la policía, realizadas en el Instituto de Seguridad Pública de Cataluña los días 16, 17 y 18 de mayo de 2012.

Núria Aymerich distingue entre el ejercicio de la función directiva, el mando, la jerarquía o el liderazgo en las organizaciones. La función directiva puede ejercerse con o sin liderazgo, y para liderar bien una organización lo más importante es optar por el desarrollo del propio liderazgo. Todo el mundo, mujeres y hombres deben identificar sus propios valores, creencias, fortalezas o debilidades, el miedo o la inseguridad, y también trabajar en competencias como la humildad, generosidad, ética, respeto, responsabilidad, confianza y coraje para poder lograr la verdadera autoridad y el buen liderazgo de un proyecto, un equipo o una organización.

---

*The article was presented as a lecture during the seminar on Women's Leadership and Command in Law Enforcement Agencies. It took place in the Institute for Public Security of Catalonia, from 16th to 18th of May 2012.*

*Núria Aymerich distinguished between several aspects such as command, managerial abilities, hierarchy and leadership within organizations. In that sense, she argues that managerial abilities can be performed with no leadership. On the other hand, if we pretend to lead an organization, it is much important to work on leadership skills.*

*All of us must identify our own values, beliefs, strengths and weakness, as well as, fears, insecurities. At the same time we must work out competences such as humility, generosity, respect, commitment and courage. All that, in order to achieve the authority and proper leadership in a project, in a team or within an organization.*

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Hace ya unos meses, en una reunión entre la vicepresidenta del Gobierno de la Generalitat de Cataluña y un grupo de mujeres policías, surgió la idea de organizar las Jornadas sobre el liderazgo en el mando de las mujeres en la policía, con el objetivo de trabajar de una manera rigurosa para dar herramientas que facilitasen la incorporación de la mujer policía en puestos de mando. Muy pronto tuvimos claro que los ponentes tenían que ser hombres y mujeres, así como el público que nos acompañase.

Por mi experiencia, fueron ellas quienes me propusieron que hiciese esta intervención. Debo decir que para mi es un placer –como directora del Instituto de Seguridad Pública de Cataluña y como mujer– compartir aquí algunas reflexiones.

No hablaré de agravios hacia los hombres o hacia las mujeres, porque sé que las mujeres y los hombres tenemos todos los recursos para poder desarrollar la función directiva y ejercer un buen liderazgo.

A lo largo de las jornadas que hemos compartido, hemos podido ver cuál es la situación de las mujeres en la policía, los puestos de mando que son ocupados por mujeres, y hemos reflexionado conjuntamente sobre el porqué de la menor presencia de las mujeres tanto en puestos de responsabilidad como en la propia profesión. Hemos compartido experiencias y datos, con profesionales de otros países y expertos de otras profesiones; también hemos tratado de las limitaciones con que se encuentra la mujer para llegar a puestos de dirección, sobre las semejanzas y diferencias, y de las formas de dirigir de unos y otros.

Hemos tenido intervenciones brillantes, tanto desde la mesa como desde el público, y creo que una vez más el Instituto ha sido un marco abierto de reflexión y conocimiento para todos nosotros y especialmente para la policía.

## 2. FUNCIÓN DIRECTIVA, LIDERAZGO Y JERARQUÍA

Me interesa especialmente la dirección en las organizaciones y el desarrollo del buen liderazgo para ejercer bien la función directiva y del mando.

En el caso de la policía, tenemos un nuevo elemento, como es la jerarquía, e intentaré entrar en la relación que se establece entre función directiva, liderazgo y jerarquía, al mismo tiempo que lo haré también teniendo en cuenta el papel de la mujer y del hombre en este proceso.

En todo tipo de organizaciones hay directivos. Algunos directivos son líderes; otros no. Veamos pues la diferencia entre directivo y líder.

La palabra «liderazgo» se emplea a menudo y mal y se presta a mucha confusión. De hecho, el vocablo en inglés *leadership* respeta más su significado. Y si hablar de liderazgo es complicado, todavía lo es más hablar sobre liderazgo femenino, aunque algunos estudios académicos demuestran que hay diferencias claras entre las características del liderazgo masculino y del liderazgo femenino.

Hay, pues, que distinguir entre función directiva, liderazgo, jerarquía, mando y autoridad.

Permítanme, sólo unos minutos muy teóricos para definir estos conceptos:

- mientras que la *función directiva* es encaminar la intención y las operaciones hacia un determinado objetivo o fin;
- el concepto *mando* se refiere a la autoridad que tiene o que ejerce alguien, en este caso un jefe policial sobre los demás policías;
- se define *jerarquía* como la relación de subordinación en cadena, de personas, hechos o ideas, que se basa en un rasgo de índole normativa y, en este caso, objetiva;
- y para definir *liderazgo*, debemos hacerlo describiendo el conjunto de competencias que ha de desarrollar una persona para serlo, y eso no puedo explicarlo con una sola frase.

Lo haré con detenimiento a continuación.

Fíjense bien: un directivo puede mandar a un equipo, pero puede hacerlo liderándolo o sin ejercer liderazgo, es decir sin ser líder. En definitiva, un directivo que es líder ilusiona, mientras que un directivo que no es líder hace que un equipo trabaje porque simplemente es su obligación. La diferencia es abismal y la principal consecuencia son los resultados que se obtienen.

Una persona que es líder es admirada en la organización. Los demás creen en él, se ilusionan y se comprometen; en definitiva, a través de él y con él, se comprometen con el proyecto que comparten y trabajan para alcanzar un objetivo común.

Un líder no es sólo una persona famosa o carismática, que tiene un objetivo y que ilusiona a muchos otros que lo siguen. Es mucho más que eso. Per ejemplo, grandes dictadores han hecho que muchas otras personas los siguiesen, unos por fuerza, otros porque creían en él, y, en cambio, ciertamente ninguno de nosotros admiramos a un dictador. Actualmente, los académicos que trabajan con liderazgo ya afirman que no hay liderazgo sin ética.

Piensen en alguna persona a quien realmente admiren. Piensen en alguien que haya hecho «grandes» cosas. ¿Y qué son grandes cosas? Son las que tienen verdadero contenido y sentido para las personas. Per ejemplo contribuir a sacar un país de la pobreza, acabar con la esclavitud, conseguir la paz entre pueblos, ayudar a una comunidad necesitada, impulsar la educación en una zona, y también lo son educar a unos hijos o impulsar la construcción de la policía de un país. Todos los que lo han hecho son líderes. Unos han hecho proyectos que son conocidos, otros que no lo son. A mi me gusta mucho decir que nuestro mundo está lleno de líderes anónimos.

¿Y entonces, podemos pensar si un líder nace o se hace? Es bien cierto que unas personas nacen con unas características que se lo hacen más fácil que a los demás. Pero si piensan en quien ha hecho grandes cambios en el mundo, siempre son personas que han trabajado muy duro para conseguirlo.

Hay un aspecto en el desarrollo del liderazgo que es muy importante. Para liderar bien una organización y, por lo tanto, para liderar equipos y proyectos, en primer lugar uno ha de saber liderarse bien a sí mismo. Y para ser líder y para liderarse bien a uno mismo, una persona ha de decidir si quiere hacerlo. La decisión no es fácil y mucho menos fácil es recorrer el camino para conseguirlo. ¿Y qué es liderarse bien a uno mismo? ¿Qué quiere decir desarrollar el propio liderazgo?

Nos decía el profesor Solé Parellada<sup>1</sup> que es más fácil ponernos de acuerdo en definir liderazgo que hacer un líder. Aquí intentaré profundizar más allá de la definición e intentaré detallar algunas acciones que nos ayuden a pasar a la práctica.

El primer paso para ser un líder es *conocerse bien a sí mismo*. Hemos de saber en qué somos buenos y saber cuáles son nuestros puntos débiles. Tampoco

1. Catedrático de organización de empresas y director del Programa INNOVA de la Universidad Politécnica de Cataluña.

podemos esperar que otra persona vea en nosotros lo que nosotros no sabemos que tenemos. Y, de hecho, es muy frecuente que esperemos un reconocimiento externo, una propuesta de promoción por parte de otro, cuando nosotros no sabemos decir de nosotros mismos más de cinco virtudes o fortalezas, o si las sabemos nos da casi vergüenza decirlas.

Les invito a reflexionar sobre sus puntos fuertes. Y les pido que lo hagan de la forma más rigurosa posible. Es decir, permítanse reconocer aquello que de verdad son fortalezas suyas. Piensen en cuatro o cinco. Fíjense en el silencio que se hace... Seguramente a muchos de ustedes les cuesta. De hecho es un ejercicio que en la vida hacemos pocas veces porque no nos lo han enseñado. Piensen ahora en diez puntos fuertes... Ahora, a muchos de ustedes, les parece ya una labor muy complicada... Y si para algunas personas les ha sido extraordinariamente fácil, también es bueno que se pregunten si realmente son fortalezas suyas. Pero de este perfil de personas, hablaré más tarde.

*Identificar las propias fortalezas* requiere coraje y valentía. Y les propongo que lo piensen a lo largo de los próximos días y se permitan reconocerlas sinceramente. Piensen mucho más allá de las diez o las quince... Identifiquen hasta cincuenta o sesenta... No se pongan límites. No es un ejercicio muy fácil, pero podrán comenzar a tomar conciencia de su liderazgo.

A menudo nos han enseñado a reconocer más nuestras debilidades o puntos débiles que nuestras fortalezas. Con esto no estoy diciendo que no hemos de tener en cuenta nuestros puntos débiles, sino que sólo sabiendo nuestras fortalezas podremos trabajar para mejorar o solucionar el resultado de nuestros puntos más débiles.

## 2.1 LOS VALORES

En nuestro desarrollo, elaboramos y construimos un sistema de *valores*. Los valores son nuestros pilares fundamentales. En una sociedad como la de hoy en que es frecuente hablar de valores y de crisis de valores, vale la pena detenerse unos momentos.

He trabajado con muchas personas durante mi vida profesional y he procurado saber cuáles eran sus valores. Lo he hecho también cada día durante este año y medio vivido en el Instituto y les puedo asegurar que todas las personas tienen valores y que todos los valores son positivos.

Del mismo modo que no hemos dedicado tiempo a pensar en nuestras fortalezas, también pocas veces nos hemos puesto a identificar nuestros valores. Es más, a menudo confundimos los valores que nos gustan con los valores que tenemos. ¿Y pues –pueden ustedes pensar–, hay diferencia? Sí, efectivamente. Todos nosotros coincidiríamos en seguida en un número importante de valores que nos gustan. Seguramente, a todos gusta el valor de la justicia, el de la generosidad, la lealtad o la bondad. En cambio, cada uno de nosotros tenemos unos valores que nos definen y que son nuestros. En una escala ocupan puestos diferentes entre las personas. Y esta diferencia de valores y de la importancia

que tienen para cada uno hace que actuemos y reaccionemos de forma diferente en las situaciones.

Los equipos formados con personas que coinciden en valores son equipos potentes que trabajan de manera imparable y superan cualquier obstáculo que se encuentran. En definitiva los equipos humanos formados con valores coincidentes hacen grandes cosas. Pero, claro, no siempre podemos escoger a las personas con quien trabajaremos. Es importante saber que hemos de aprender a relacionarnos con personas que tienen valores diferentes. Es necesario que lo sepamos comprender, es necesario que lo tengamos claro e identificado porque eso nos permitirá colaborar con más comodidad.

He hablado de valores, para hablar también de cuál es el papel que tienen en el liderazgo.

---

*Un líder sabe cuáles son sus valores, más allá de los valores que le gustan, y tiene el coraje y la decisión de actuar según sus propios valores.*

---

Actuar según los propios valores no es fácil. Normalmente es más fácil dejarse llevar por las circunstancias y rehuir la controversia y las diferencias. Pero lo que realmente da credibilidad a las personas es actuar de acuerdo con los propios valores. Esta es una gran característica del líder. Los grandes líderes han luchado y luchan por lo que realmente creen, aunque sea incómodo o sean incomprendidos por el entorno.

Permítanme ahora expresar una observación que he podido hacer a lo largo de este tiempo en el Instituto. Quizá algunos de ustedes han pensado alguna vez que han llegado a ser policías un poco por casualidad. Alguien puede explicar que trabajando en la Administración, alguien le informó o animó en la decisión. Otros porque tenían un amigo. Otros por un familiar u otros porque se encontraron en el lugar adecuado en el momento justo. Les he escuchado y he podido identificar sus valores –reconozco que de modo casi automático lo hago– y sus valores son los de la policía. Y eso, justamente eso, es lo que hace grandes policías. Les invito a tomar conciencia porque justamente eso es lo que hace ser unos grandes profesionales.

Retomo ara el hilo de la educación y de cómo afecta en todo este campo. No es fácil educar a los hijos y darles herramientas que les permitan un buen conocimiento de sí mismos ni de cómo gestionar sus emociones. Es frecuente escuchar a padres hablar del currículum académico de los hijos, de los estudios hechos, de la opción académica que han elegido y pocas veces escuchamos cómo sus hijos gestionan la frustración, la toma de decisiones, la definición de objetivos, la incertidumbre, la insatisfacción, la rabia, la tristeza o el dolor. El sistema educativo, tanto familiar como académico, ha puesto un énfasis especial en los contenidos técnicos adquiridos y ha formado poco en el desarrollo personal y emocional.

---

*Un líder sabe identificar y gestionar sus emociones y tiene un sistema emocional en equilibrio –un equilibrio dinámico– porque es una persona, pero con capacidad de gestionarlo de forma eficaz.*

---

Tradicionalmente, en nuestra sociedad la exigencia de los padres ha sido muchas veces mal entendida. Comprendían que nos tenían que decir que no lo hacíamos suficientemente bien o que podíamos mejorar porque así nos esforzábamos más por ser mejores. De algún modo, la falta de reconocimiento –en todos los sentidos– nos puede haber impregnado de algunas creencias limitadoras. En función de esta educación que hemos recibido, a veces recibiendo expresiones emocionales frías de los adultos de nuestro entorno, fruto de la educación del momento, y de la excesiva exigencia y la falta de reconocimiento, somos de un modo u otro.

## 2.2 LAS CREENCIAS

En función del entorno en el que crecemos, construimos un *sistema de creencias*, elaboramos un conjunto de inseguridades que incidirán en el quehacer diario de nuestra vida. Adquirimos un conjunto de creencias aprendidas, diferentes según el entorno cultural. Muchas veces las creencias nos son casi invisibles porque forman parte de nosotros y ni tenemos conciencia de ellas. Son diferentes en función del país y la cultura en que nos educamos; ciertamente, es muy diferente crecer en Barcelona, la China o en un país africano.

Hay creencias que nos son útiles, pero muy a menudo las creencias que hemos incorporado nos limitan. Por ejemplo hay muchas creencias limitadoras entorno al género, y las tienen tanto los hombres como las mujeres... Hay personas con creencias como: «las mujeres son las que tienen cuidado de los hijos y de la familia», «el hombre es quien desarrolla prioritariamente la profesión», «las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad serán frías», «una mujer directiva es poco femenina», «una mujer que ocupa puestos de responsabilidad es ambiciosa», «para ejercer de directivo hay que ser duro», «la policía es una profesión eminentemente masculina», «el trabajo de enfermera o de maestra es especialmente adecuado para las mujeres», «las mujeres atenderán mejor a las víctimas», «en la policía hay tareas para mujeres y tareas para hombres», «la mujer policía ha de estar más protegida de los peligros»...

Encontraríamos ejemplos de creencias sobre la política, sobre las diferentes etnias, o sobre tantos otros ámbitos. Y, las creencias, las hemos aprendido y a menudo no tienen nada que ver con la realidad pero, a pesar de todo, nunca nos planteamos que pueda ser o no así.

Y cuando queremos actuar de manera diferente, porque realmente la realidad no concuerda con las creencias, nos confundimos. Y en la confusión sentimos y emitimos muchas culpabilidades, nuestras y hacia los demás. Por eso nos hace falta saber identificar creencias y saber que son eso: *sólo creencias aprendidas*, a menudo con poca o ninguna coincidencia con la realidad.

Mucha parte de la problemática que afecta a las mujeres en las profesiones y en la promoción se explica por este conjunto de creencias limitadoras aprendidas por unos y otros, y que las hemos incorporado como si fuesen verdades.

Pondré otro ejemplo refiriéndome brevemente al concepto *glass ceiling* –el techo de cristal–,<sup>2</sup> del cual también se ha hablado durante las jornadas. Hay estudios que demuestran que en igualdad de condiciones entre dos candidatos, en una organización jerarquizada, después de siete u ocho reiteraciones, el director general es en un 80-85% de casos un hombre y en un 15-20% de casos es una mujer, sólo con pequeñas diferencias (2, 3, 4, 5%) de valoración.

Eso se empleó durante un tiempo para decir que, para evitar este techo de cristal, lo que se tendría que hacer, cuando se hiciese una evaluación, es no privilegiar a nadie, pero cuando se eligiese a un hombre, se pudiese pedir una explicación. Sólo eso. Cada vez que eso se hace, esta tendencia desaparece. En un proceso de selección sólo hay que añadir: «Mire, cuando usted tenga estas dos circunstancias, explíqueme porqué ha salido seleccionado un hombre». Sólo por el hecho de decir: «explíquemelo» ya se elimina el estereotipo y se hace frente a la creencia y, por lo tanto, se supera la diferencia de este 5%.

---

*El líder toma conciencia, sabe identificar las creencias limitadoras y sabe superarlas.*

---

### 2.3 LOS MIEDOS, LA INSEGURIDAD

He hablado más arriba de cómo crecemos y de cómo, en este proceso, adquirimos también un gran conjunto de inseguridades personales resultado de una educación que no ha sido la más adecuada. Y también he dicho que todos los valores que tenemos son buenos y, a pesar de todo, a veces actuamos de forma inadecuada con las demás personas. Nuestras inseguridades nos dominan demasiadas veces. Son como voces internas que nos dicen cosas muy negativas de nosotros al oído. Normalmente no somos conscientes y nos convencemos de que nuestras inseguridades somos nosotros mismos y que somos «incompletos» o «defectuosos».

Todos tenemos miedos internos, tenemos inseguridades. Unos más, otros menos. A todos nosotros nos pasa un día o más de un día que, a la hora de hablar en público nos tiembla el pulso o el corazón nos va muy deprisa. Seguramente unos momentos antes de ponernos ante el micrófono, una voz interior nos dice: «quizá no eres capaz de hacerlo bien», o «no sabes lo suficiente», o «harás el ridículo» o «fallarás», o «no te saldrá bien»... Otras veces, a la hora de hablar con un alto mando

---

2. En el sentido de 'una situación en que el progreso, especialmente la promoción, parece posible pero las restricciones o la discriminación crean una barrera que lo impide (definición extraída del diccionario en línea Collins, <http://www.collinsdictionary.com/>).

o directivo, la voz interior nos puede decir: «no sabrás qué decir», o «no sabes lo suficiente y de ti pensará que no vales suficiente», o «harás el ridículo»...

Todas las personas sentimos estas inseguridades y estos miedos. Y los miedos siempre tienen un punto de razón. Ciertamente podemos no saber suficiente, pero normalmente los profesionales, por ejemplo, antes de hablar en público nos preparamos lo que hemos de decir. Por lo tanto, hay más miedo que realidad en la mayoría de ocasiones. Y así podríamos ir respondiendo a cada uno de nuestros miedos e inseguridades.

En realidad todas las personas tenemos mucho miedo de no gustar. Tenemos miedo de no tener la aprobación y el reconocimiento de los demás. Y en definitiva sentimos este miedo porque nos sentimos inseguros de nuestra valía y de nuestra calidad. Las propias inseguridades son las que nos hacen construir un conjunto de reacciones defensivas. Las personas más inseguras o bien se muestran prepotentes o bien se esconden y pasan excesivamente desapercibidas. Hay personas que no toman decisiones por el miedo de no acertarlas. Per el miedo de hacer o de equivocarse, no hacen. En definitiva los miedos a menudo se identifican por las respuestas reactivas: unas reacciones son de clara minimización y otras, de clara sobreactuación. Ambas reacciones son síntomas claros de respuesta a los propios miedos.

Es más fácil identificar los miedos en los demás y observar sus reacciones defensivas a estos miedos porque nos molestan, pero también debemos prestar una atención especial a nuestras propias inseguridades y reconocer nuestras reacciones defensivas y reactivas, porque no hacerlo es no asumir nuestra responsabilidad. Un mando, un directivo, ha de saber hacer cumplir las responsabilidades que corresponden a cada uno, comenzando por las propias. Nuestro miedo puede hacer que eso se obvие y no poner de manifiesto lo que no se ha hecho bien por parte de algunos miembros del equipo.

En efecto, uno de los síntomas más claros de las propias inseguridades es dar la culpa de todo a los demás. Cuando alguien se quita de encima toda responsabilidad y todo «es culpa de los demás», en realidad está mostrando que no siente que tiene el valor suficiente para coger el timón de su vida y poder dar la vuelta a lo que está pasando. Si bien es cierto que muchas veces no todo depende de uno, uno mismo puede hacer mucho más de lo que se imagina para salir de una situación que no le gusta.

Las grandes inseguridades internas son, mayormente, las responsables de la situación de las mujeres en los puestos de dirección. Hay miedos internos que nos dicen que «hemos de hacerlo todo de manera excelente» para ser bien reconocidas. El exceso de autoexigencia es la respuesta a un miedo interior nuestro que nos dice que quizá no lo hacemos suficientemente bien. Pero también a los hombres, con la mejor de las voluntades, algún miedo interior les dice que «no sabrán» ser dirigidos por una mujer, o que perderán algún rol importante que hasta ahora les era conocido.

De alguna manera, todas las personas tenemos una zona de confort, a veces muy incómoda, pero los miedos nos limitan a dar el paso hacia una posición o lugar deseado, porque es desconocido y todo lo que es desconocido genera miedo.



Permítanme un comentario, en relación a las jornadas. ¿Cuántos de los señores que han oído hablar de estas jornadas han pensado que no hacía falta ni tan sólo organizarlas? ¿Cuántas de las mujeres hemos pensado que los hombres no entienden porqué las queríamos organizar? Y a unos y otros, las inseguridades nos han hecho reaccionar de manera casi ilógica. La realidad es que todos los hombres que hoy están aquí piensan que lo más normal sería que las mujeres ocupasen puestos de responsabilidad indistintamente como ellos, pero hay creencias e inseguridades inconscientes.

Del mismo modo que las mujeres sentimos la inseguridad de no ser reconocidas y otras veces, de no entregarnos sin miedo a la promoción.

---

*Los líderes tienen la capacidad de identificar sus miedos y tienen el coraje de querer superarlos. No les es fácil, porque no lo es para nadie, pero los líderes trabajan con fuerza para conseguirlo.*

---

Si reconocemos las propias inseguridades o los propios miedos, aceptamos nuestra vulnerabilidad y justamente, cuando lo hacemos, somos realmente más fuertes.

## 2.4 LA JERARQUÍA

Me referiré ahora brevemente al papel de la jerarquía. No seré yo quien ponga en duda la importancia de la jerarquía en un cuerpo policial. Bastante literatura hay escrita sobre el tema y no quiero entrar en ello, cuando reconocidos autores ya han trabajado.

Estoy segura de las muchas virtudes y bondades de la jerarquía en un cuerpo de policía. Las categorías jerárquicas permiten organizar los equipos de una manera efectiva. Y lo que hay que tener siempre presente es que hay que asumir cada responsabilidad haciéndolo como líder. Por lo tanto, cualquier mando, sea sargento o comisario, debe hacerlo asumiendo su propia responsabilidad. En ningún caso la jerarquía puede ser un escondrijo de las inseguridades para no tomar decisiones, para obviarlas, para pasarlas a otro, y no ejercer con responsabilidad la función directiva, o no liderar con calidad al equipo. Del mismo modo, los equipos que dependen de un mando superior no han de excusarse en la jerarquía del superior para tapar las propias inseguridades y, así, no tomar las decisiones que les son propias.

Cuando una persona se siente segura de sí misma es porque ha aprendido a gestionar sus inseguridades y es así como tiene la capacidad de ser humilde.

## 2.5 CARACTERÍSTICAS DE LÍDER

*La humildad es una de las características de los líderes.* Lo contrario a la humildad es la soberbia, que es una reacción a una inseguridad. Y a la soberbia le

acompaña el menosprecio hacia los demás, por lo que son o por lo que hacen. Por eso quien desprecia a las personas está mostrando su gran inseguridad.

*Un líder es generoso.* La generosidad va mucho más allá de invitar cada día a un café. Es darse, entregarse al otro, por una buena causa común, a cambio de nada. Ni tan siquiera a cambio de reconocimiento. En una organización hay que dejar la palabra *yo* y hay que sustituirla por *nosotros*: una persona crea equipo cuando es capaz de asumir que su aportación es únicamente una más dentro del conjunto. En definitiva un líder es generoso con los demás porque sabe que él aporta y que los demás también aportan. Sólo el miedo de no ser el mejor o no ser bueno limita el reconocimiento del trabajo de los demás.

*Un líder es ético.* La falta de ética es el resultado de un miedo interior. A veces es difícil ser ético, porque no serlo puede ser en primera instancia más rentable desde muchos puntos de vista. Para ser ético, hace falta coraje y hay que afrontar a veces incomodidades importantes. Sin ética no hay líder. Es importante decir que ser ético, generoso y humilde sólo se puede hacer desde la sinceridad. Cumplir un rol no convence a nadie. Hay que hacerlo realmente y con el corazón.

*El líder no emite juicios permanentemente.* La emisión de juicios es en gran parte también defensiva. El líder comprende y respeta a los demás, así como sus opiniones y aportaciones. El líder no se siente que es más o por encima de los demás.

---

*Un líder define bien los objetivos que quiere conseguir y también define el camino para conseguirlos. Asume su responsabilidad.*

---

*El líder es valiente y tiene coraje* para tirar adelante también en momentos difíciles. Un líder decae unos momentos pero sabe superarlos para seguir adelante y lucha por lo que cree.

*Un líder se hace responsable del impacto* que crea en los demás. No es válido como directivo hacer lo que crees que has de hacer, sino que es importante saber cómo afectan tus acciones a los demás.

*Un líder sabe de lo que hace.* Por lo tanto el verdadero liderazgo es el que combina el conocimiento aprendido, la experiencia adquirida y el equilibrio emocional. Las tres partes del sistema son igual de importantes pero habitualmente la tercera, como he comentado, la del desarrollo personal y el equilibrio emocional, es la que a menudo queda con más camino por recorrer. Con este equilibrio se consigue el *liderazgo transformador*, que es el realmente efectivo en las organizaciones.

La mujer, normalmente, tiene más predisposición para el liderazgo transformador; desarrolla –desarrollamos– un liderazgo más colaborador, más empático, que tiene más en cuenta toda la persona y tiene más en cuenta las emociones. Es un liderazgo más de relación, más holístico, y, si hacemos caso de los especialistas, la mujer transmite mejor: tanto la neurobiología como la psicología cognitiva siempre han establecido que hay diferencias comportamentales entre los hombres

y las mujeres. Los hombres se constituyen más en clave de competitividad y las mujeres más en clave relacional.

Es evidente que tanto la forma de dirigir como el éxito y la posición de las mujeres directivas están condicionados por el factor del tiempo que hemos tardado en llegar. Durante años las mujeres llegaban a una responsabilidad y se adaptaban a aquello que se suponía que tenían que hacer y a un rol social determinado. A menudo, cuando asumían una responsabilidad importante, adquirían un rol directivo *masculinizado*. Hoy las mujeres queremos asumir una responsabilidad haciendo lo que sabemos hacer y siendo como somos.

Pero, además, las mujeres, igual que con cualquier persona que forma parte de una minoría, tenemos una serie de problemas, que ya no son sólo los propios, sino que se están evaluando a todos los que vienen por detrás de aquel colectivo. Cualquiera que haya vivido en un entorno donde haya minorías lo entiende perfectamente. Y cuando representas más cosas que a ti mismo la presión se incrementa. Del mismo modo, hay ciertas actuaciones en algunos casos sobrepresentadas o reactivas porque, en definitiva, también son respuestas a las inseguridades que aparecen ante esta presión que nos viene del entorno y del exterior. Personalmente creo que todavía nos queda camino por recorrer, porque unos y otros en algunos momentos todavía tenemos confusión de roles, justamente por todo un conjunto de creencias aprendidas.

También los hombres van cambiando sus roles sociales. Hace unos años, un hombre directivo dedicaba menos tiempo y menos atención a su gestión personal y a la gestión de sus emociones. Hoy su papel también ha cambiado en un sentido muy positivo: desarrolla el liderazgo poniendo más atención a la consecución de los objetivos sin que hacerlo le exima de la voluntad de establecer buenas relaciones y de hacer buenos equipos.

En un estudio que dirigí de liderazgo femenino en el mundo empresarial se comprobó que las mujeres, mayoritariamente, no tenemos un afán especial por ocupar puestos importantes de representación. El estudio demostraba que preferimos puestos con importante responsabilidad y puestos efectivos, pero que nos permitan tener vida más allá del trabajo. El estudio también mostraba que las organizaciones que combinaban de modo equilibrado los mandos en el mismo nivel jerárquico de hombres y de mujeres, obtenían mejores resultados.

Retomo ahora las características del líder.

*El líder confía.* Confía en él mismo y confía en los demás. La confianza es una gran muestra de liderazgo. Confíen. Confíen en ustedes mismos, porque en su interior hay respuestas y fortaleza; confíen en los demás, porque todos tenemos recursos y nadie es más que el otro. La confianza es una muestra de la grandeza de las personas. Una persona siente confianza cuando se conoce bien, cuando se gestiona bien, cuando sabe adónde va, cuando sabe cuál es su objetivo. Y es entonces cuando tiene la capacidad de hacer grandes proyectos.

Es cuando uno llega a ser líder de sí mismo cuando ejerce la verdadera autoridad. La verdadera autoridad es la que se basa en la credibilidad, el coraje, el respeto, la generosidad con los demás y la auténtica humildad. Y es pues esta la

diferencia entre la *autoritas* y la *potestas* que tan bien y tantas veces explicamos en la Escuela de Policía.

*Ser líder significa también elegir.* Alguien puede decidir trabajar para liderarse al 100% y ser siempre agente. O ser comisario o comisaria. Tanto da. Lo que es importante es decidir y ser coherente con la decisión. El líder identifica el objetivo y trabaja para conseguirlo y asume su propia responsabilidad para hacerlo el máximo de bien.

*El líder tiene la cabeza en el cielo y los pies en el suelo.* Va más allá del día a día y es capaz de crear para mejorar la organización para el futuro.

### 3. REFLEXIONES FINALES

En esta exposición he ido detallando cuáles son los pilares fundamentales de un líder para definirlo. Un líder, en sentido puro, es capaz de crear muy buen equipo; es capaz de sacar lo mejor de cada uno de los componentes. Un líder confía en él mismo y confía en los demás. Escucha, respeta y sabe que cada persona tiene los recursos suficientes para desarrollarse. Además, es capaz de definir bien el objetivo que quiere alcanzar y sabe descubrir cuál es el camino para conseguirlo y motiva al equipo para recorrerlo conjuntamente.

Como se puede ver, todas las competencias se pueden trabajar y, por lo tanto, todos podemos trabajar para desarrollar nuestro propio liderazgo. Sean o no policías. Es responsabilidad propia e individual trabajar para desarrollarnos al máximo, para ofrecer lo mejor de nosotros a los demás y a las organizaciones.

Es momento para reflexionar sobre nosotras mismas y nosotros mismos. Las mujeres, sobre qué nos frena a veces, cuáles son nuestras creencias limitadoras, sobre qué inseguridades internas a cada una nos limitan, sobre cuándo no confiamos bastante en nosotras mismas... Quizá respondemos a una inseguridad, cuando decimos que no nos interesan puestos especialmente visibles o representativos; ¿o tenemos un sentimiento equivocado de culpa, que nos hace pensar que ser una muy buena y alta directiva va en detrimento del cuidado de la familia y de los hijos? ¿Por qué luchamos tanto cada día por ser excelentes? ¿Por qué somos tan autoexigentes?

Y los hombres. ¿Cuántas creencias les son invisibles? ¿Irrefutablemente dan las mismas oportunidades reales a las mujeres que a los hombres en las promociones? ¿Piensan igual en la posibilidad de tener una mujer o un hombre para determinadas responsabilidades en determinados ámbitos? ¿Son igual de tolerantes con los errores que cometen los hombres y las mujeres? ¿Emiten el mismo juicio para unos que para las otras?

Para todos nosotros, indistintamente, es momento de reflexionar y hacerlo sobre creencias a menudo más inconscientes que conscientes pero, al fin y al cabo, la realidad es la que es. Todos nosotros debemos superar lo que ya forma parte de nuestro propio paisaje, donde hay elementos que ya hace tanto tiempo que están, que ya no los vemos y, en cambio, a veces no nos permiten avanzar. Con esta objetividad podremos elegir libremente y podremos respetar la elección de los demás. Toda elección es legítima si se hace desde la libertad y sin limitaciones.

Las mujeres y los hombres, todos, hemos de optar claramente por el desarrollo de nuestro liderazgo. Hemos de trabajar creyendo en lo que hacemos y en lo que somos. Hemos de aprender a dejar atrás nuestras creencias limitadoras y nuestras inseguridades. Sólo este proceso hará posible un cambio cultural en la sociedad porque la verdadera transformación es la que es interna de cada uno, asumiendo la propia responsabilidad por saber sobre nosotros y cómo afectamos con nuestras acciones a los demás.

En la Escuela de Policía del Instituto de Seguridad Pública de Cataluña velamos por la formación que reciben los miembros de la policía de Cataluña, para que no se limite a unos buenos conocimientos técnicos, sino también al conocimiento de uno mismo, a la identificación de los valores, al desarrollo del propio liderazgo y el de los equipos.

Quiero decir a los hombres que no se cansen cuando nosotras pedimos hablar de la igualdad en la escala jerárquica y directiva y que queremos conseguirla. Compréndannos. Venimos de un pasado no tan lejano, donde realmente era muy difícil ocupar puestos de responsabilidad. A veces, aunque no lo parezca, todavía lo es. Y queremos simplemente serlo con normalidad, porque lo creemos y podemos aportar y ustedes lo saben y realmente nos reconocen.

Quiero decir a las mujeres: lideremos nuestro presente y construyamos nuestro futuro, apostando claramente por nosotras, superando creencias, superando inseguridades y ofreciendo cada día lo mejor de nosotras.

Y, todos juntos, trabajando, desarrollando todo este conjunto de competencias, tendremos hombres y mujeres buenos directivos que ejercerán el mando, con equivalencia en el número de cargos, unas veces con más mujeres, otras con más hombres, pero sobre todo ejerciendo todos un verdadero liderazgo transformador. Juntos hemos de trabajar porque unos y otros, juntos, desarrollemos y aportemos lo mejor de nosotros a la sociedad.

Así contribuiremos con calidad también a la policía de nuestro país.