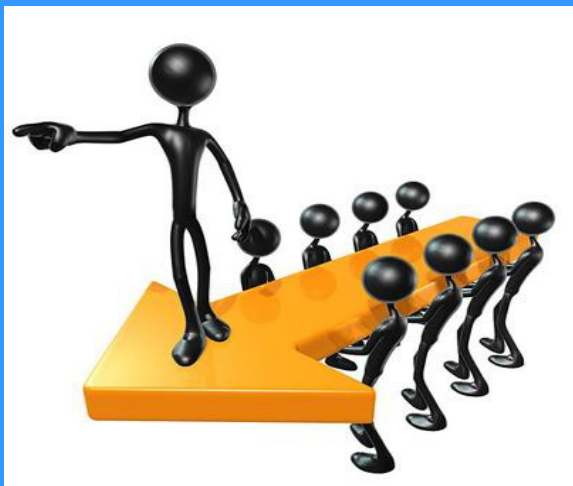


EL LIDERAZGO EN LA POLICIA LOCAL, EL SINDROME DEL QUEMADO EN EL TRABAJO (BURNOUT) Y SUS CONSECUENCIA EN EL AGENTE.



POLICIA LOCAL



AUTOR: FRANCISCO JAVIER ACOSTA DELICADO

1 EL LIDERAZGO EN LA POLICIA LOCAL, EL SINDROME DEL QUEMADO EN EL TRABAJO (BURNOUT) Y SUS CONSECUENCIA EN EL AGENTE.



AUTOR Y EDICIÓN:
FRANCISCO JAVIER ACOSTA DELICADO
POLICIA LOCAL SANLUCAR LA MAYOR (SEVILLA)
COLABORA Y DISTRIBUYE



UNIÓN SINDICAL DE POLICÍA Y BOMBERO DE ESPAÑA



INFO ABOUT RIGHTS

2105127809708

www.safecreative.org/work



N.DEPOSITO LEGAL 2105127809708

EJEMPLAR DE DISTRIBUCIÓN GRATUITA

Esta publicación electrónica se divulga y distribuye con la colaboración de USPLBE, , con la intención de reciclar y perfeccionar en esta materia a los diferentes Policías Locales tanto de nuestra Comunidad Autónoma, así como del resto de Comunidades. Se publica electrónicamente como publicación electrónica en la página web del Sindicato de Unión sindical de Policía Local y Bomberos de España, (USPLBE), en la sección biblioteca virtual, apartado publicaciones de Interés Policial, estando disponible para su visualización e impresión de cuantos usuarios estén interesados en sus contenidos.

© Reservados todos los derechos del Autor, queda prohibida cualquier copia total o parcial de esta obra para su inclusión en otras publicaciones, salvo autorización expresa de su autor. Queda autorizada su impresión y difusión por cualquier tipo de medio.

2 EL LIDERAZGO EN LA POLICIA LOCAL, EL SINDROME DEL QUEMADO EN EL TRABAJO (BURNOUT) Y SUS CONSECUENCIA EN EL AGENTE.

EPILOGO.

A pesar de ser uno de los ejes vertebradores de las sociedades modernas, en nuestro país los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad son unos grandes desconocidos. En cambio, en Europa y EE.UU desde una perspectiva sociológica, la **Policía** y su trabajo se ha perfilado como una línea de investigación de consolidada trayectoria.

Los estudios al respecto realizados en España se orientan hacia debates generales y poco se atiende al trabajo diario del agente y a la organización que ha de sustentar.

Definir un **modelo policial** y dar una buena imagen es muy importante, pero no es menos trascendental ocuparse de las condiciones de trabajo del colectivo policial, pues ello conlleva una eficiencia y eficacia en el servicio que los agentes ofrecen a la sociedad y además, en una mayor calidad de vida laboral de **los propios policías**.

El **estrés laboral** afecta de manera muy negativa tanto a los agentes como a la organización en su conjunto y los costes que suponen estas consecuencias negativas son crecientes, pues las organizaciones que albergan en su seno a personas que padecen estrés va a verse enfrentada a "síntomas organizacionales", como absentismo laboral, baja calidad de los servicios, accidentes ect.

El síndrome de burnout o "**síndrome del trabajador quemado**" hace referencia a la cronificación del estrés laboral. Este se manifiesta a través de un estado de agotamiento físico y mental que se prolonga en el tiempo y llega a alterar la personalidad y autoestima de la persona.

INDICE

- 1.0.- *Los diferentes tipos de liderazgo.*
- 1.1.- *Que es el burnout y como influye en el Agente.*
- 1.2.- *¿Como afecta el trabajo de los agentes el síndrome de burnout?*
- 1.3.- *Funciones básicas de origen relacionada con la labor Policial*
- 1.4.- *Consecuencia negativas en el Agente del estrés policial*
- 1.5.- *La Policía en el ranking de las profesiones mas estresantes.*
- 1.6.- *Jefe o líder en la Policía Local. (porqué no ambos ?)*
- 1.7.- *Atributos del Modelo Holístico de Liderazgo Policial (M#LP)*

1.0.- LOS DIFERENTES TIPOS DE LIDERAZGO

Todos conocemos a una o varias personas que parecen haber nacido con un don especial, el de saber dirigir, organizar, mandar, ordenar, innovar, motivar o encaminar las acciones de los demás. Podríamos hablar de decenas de funciones que conformarían distintos tipos de liderazgo, sin embargo será más sencillo repasar las características de cada uno.

En primer lugar, cabe destacar que las actitudes de los distintos tipos de liderazgo se apoyan en varios pilares que podemos identificar fácilmente. Por ejemplo, en el desarrollo de unas buenas habilidades sociales, la capacidad de empatizar sin que esto cause daño a los objetivos últimos que persigue el grupo, la intuición que acierte a la hora de elegir de manera rápida y eficaz aquellos aspectos que son relevantes frente a los distractores, etc.

Los aspectos que comparten todo los tipos de liderazgo

Como hemos comentado, hay dos puntos a considerar antes de que podamos llamar líder a una persona sea cual sea el tipo de acciones que lleva a cabo:

- Por un lado, **no todas las personas que se ofrecen o intentan hacerse líderes de un grupo son las que mejor están capacitadas** para ejercer este rol de liderazgo dentro del propio grupo.
- Por otro lado, como todas las actitudes favorables a la corriente de deseabilidad social, lo cierto es que **hay más personas que se consideran tocadas por la varita del liderazgo de las que realmente lo son.**



5 EL LIDERAZGO EN LA POLICIA LOCAL, EL SINDROME DEL QUEMADO EN EL TRABAJO (BURNOUT) Y SUS CONSECUENCIA EN EL AGENTE.

Actualmente, desgraciadamente no contamos con una única clasificación de estilos de liderazgo. Así, vamos a describir una de las más prácticas y reconocidas por la psicología de grupos. Dicha clasificación diferencia cinco tipos de liderazgo, dos más de los establecidos inicialmente por [Kurt Lewin](#). (fue un [psicólogo](#) y [filósofo alemán](#) nacionalizado estadounidense, reconocido actualmente como uno de los pioneros de la [psicología social](#) experimental, [la organizacional](#), [de la personalidad](#) y [la aplicada](#). Se interesó por investigar la [psicología](#) de grupos, el espacio vital y las relaciones interpersonales).

1. Liderazgo delegativo (laissez-faire)

Hablamos del líder invisible o que permite hacer cuando se ejerce un liderazgo delegativo. Es una especie de gestor cuyo cometido es distribuir las tareas. Es especialmente efectivo en aquellos grupos formados por personas muy capacitadas y motivadas que solamente están esperando que alguien les [facilite](#) la dirección que han de seguir.

O sea, este tipo de líder es el que procura que las directrices sirvan de enlace o vía de comunicación con el resto de los miembros del grupo. **El peligro del líder delegativo viene generado por situaciones en las que sea necesaria su actuación y no intervenga.** Otro de los peligros de este tipo de liderazgo es el de la **relajación**. Cuando un líder sólo delega, en ocasiones, algún que otro trabajador puede relajarse y dejar de hacer correctamente su tarea.

Como afirman **Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016)**, *“es importante tener presente que demasiada libertad otorgada al empleado puede conducir a bajos niveles de desempeño, dado que es importante contar con un ente de control que evalúe la productividad de los empleados y el impacto de sus decisiones sobre la empresa”*.

Estamos ante un líder que de pecar, peca por defecto, y por lo tanto, es fácil que un elemento desestabilizador haga que todo se le vaya de las manos.

2. Liderazgo autocrático

A diferencia del líder anterior, **el líder autocrático es un líder intervencionista**. El canal de este líder es unidireccional, ya que solamente dice pero no escucha al grupo que dirige. Por otro lado, suele ser un líder muy controlador y que funciona especialmente bien en aquellos grupos que, estando motivados, tienen muchas dudas sobre cómo desarrollar las tareas que se les ha encomendado.

El peligro de este líder es que puede ser realmente desmotivador para grupos que estén muy preparados, haciendo que todos se caigan por el precipicio una vez que ha decidido –sin saberlo– dirigirse hacia él.

El líder autocrático suele albergar un sentimiento de superioridad frente a las personas que dirige, una contaminación que puede hacer mucho más peligrosa la alerta descrita anteriormente. Un ejemplo de líder autocrático en la historia es Margaret Thatcher.

Según **Carbó y Pérez (1996)**, los aspectos negativos de este tipo de liderazgo son varios. Uno de estos aspectos es la existencia de una **relación difícil entre los miembros del grupo**. Los individuos se muestran muy egocéntricos y existe un grado considerable de sumisión al líder. Los autores afirman que *“el rendimiento colectivo aumenta en un primer momento pero a la larga va disminuyendo como consecuencia de la creciente frustración y las reacciones defensivas que se producen”*.

3. Liderazgo democrático

Como bien habrás intuido, tiene mucho que ver con la justificación de muchos sistemas políticos occidentales. **El líder democrático trata de potenciar al máximo la bidireccionalidad comunicativa.**

Dirigiendo, pero sin olvidar la importancia de ser sensible ante el feedback que le aporte el grupo ante sus decisiones. Es más, es el permanente elemento consultor lo que caracteriza a este tipo de liderazgo.

Carbó y Pérez (1996), apuntan que bajo este liderazgo *“la conciencia de grupo es relativamente fuerte, lo que se refleja con expresiones con las que se refieren al colectivo, y no al individuo”*. En cuanto a los resultados *“son inferiores a los alcanzados bajo el liderazgo autoritario, aun así, el trabajo que se desempeña muestra una mayor originalidad, que podemos atribuir a la posibilidad de expresar ideas libremente y fomentar la creatividad”*.

Es un buen líder para grupos preparados pero que no cuenten con demasiada motivación. El hecho de sentirse escuchados puede ser el mejor remedio para este déficit, incrementado así sensiblemente su interés, tanto por los procedimientos como por los objetivos. Un ejemplo de líder democrático en la historia es Nelson Mandela.

4. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se encuentra enfocado a los objetivos. El líder adquiere el papel de guardián de la motivación del grupo. Opera otorgando recompensas o imponiendo castigos en función del desempeño o el interés.

Este tipo de líder, si hábil con su tarea, es bueno para procesos largos y tediosos en los que el grupo no tiene ni puede encontrar fácilmente una motivación intrínseca –asociada a la propia tarea– en aquello que tiene que realizar.

Así, pudiendo actuar como recompensas solamente aquellas que son externas, será un buen líder aquel que se centre en su distribución y consiga hacerla de una forma efectiva.

El peligro de este tipo de liderazgo reside en aquello que rodea al objetivo, como el ambiente dentro del propio grupo, que muchas veces queda dañado por la competitividad frente a estas recompensas de las que hablamos (ascensos, vacaciones, flexibilidad, etc.). Un ejemplo de liderazgo transaccional es el de los entrenadores de fútbol.

5. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional tiene líder centrado en la motivación del grupo, pero desde la tarea. Su intención es que el grupo logre los objetivos, sí, pero sin menospreciar otros objetivos.

Estos fines laterales pueden ser muy distintos y variados: la adquisición de competencias de los miembros del grupo, el clima que se genere dentro del grupo, el cuidado del entorno, etc.

Este tipo de líder es especialmente bueno cuando tiene que dirigir a un grupo que no tiene un alto grado de conocimiento ni motivación y sobre el que la presión por alcanzar unos objetivos principales no es alta. Un ejemplo de liderazgo carismático es John. F. Kennedy.

Cinco tipos de liderazgo planteados desde la investigación en psicología de los grupos

La palabra liderazgo en psicología está ligada a un nombre y a un experimento: el realizado por Kurt Lewin en el contexto de la Segunda Guerra Mundial. En dicho marco histórico asistimos al ascenso al poder de varios dictadores que fueron capaces de conseguir que un gran número de personas se creyera su proyecto, estuviera o no equivocado.

Así, queda subrayada una cuestión que, no por parecer obvia, deja de ser relevante: **para que surja un nuevo líder es necesario que exista un vacío de poder o un cuestionamiento fuerte del que ya está establecido.**

1.1.- Que es el burnout y como influye en el Agente.

El *burnout* laboral, también denominado síndrome del quemado o **síndrome de estar quemado** en el trabajo, es un **estado de agotamiento físico, emocional y mental** que está **vinculado con el ámbito laboral**, el estrés causado por el trabajo y el estilo de vida del empleado.

Puede tener consecuencias muy graves, tanto en la esfera física como psicológica. Dos de los síntomas más comunes son depresión y ansiedad, motivos de la gran mayoría de las bajas laborales.

El síndrome de *burnout* suele aparecer, en la mayoría de los casos, en las personas que **han elegido su oficio de manera vocacional** (es muy frecuente entre profesionales sanitarios, profesores, **Policia**, trabajadores sociales). Aunque al principio las manifestaciones y el malestar sólo se extienden a la vida laboral, finalmente también llegan a alcanzar, en casi todas las situaciones, la vida social y familiar del trabajador afectado.

Fue descrito por el psicólogo estadounidense **Herbert Freudenberger** en trabajadores de los servicios sociales del Bronx, en Nueva York. Manel Fernández, profesor en la Universidad Abierta de Cataluña (UOC) y coach de empresa especialista en bienestar en el trabajo, hace hincapié en que el síndrome **no es exclusivo de los trabajadores que desempeñan su labor de cara al público**: "En el origen, parecía que las profesiones en contacto con personas podían ser ser las que provocan más *burnout*, pero hoy sabemos que está más relacionado con **aspectos organizativos** y con la capacidad de dar respuesta a los problemas que se plantean en el trabajo".

La Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoció en 2019 el burnout como enfermedad, que será incluida en la **Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades** y Problemas de Salud Conexos (CIE-11), cuya entrada en vigor se ha fijado para el 1 de enero de 2022.



Causas

El principal detonante del síndrome de *burnout* es el entorno laboral y las condiciones de trabajo.

El Policía Local que está expuesto de manera continua a, entre otros, altos niveles de estrés, carga de trabajo excesiva, poca autonomía, malas relaciones en el trabajo y ausencia de apoyo en su entorno, falta de formación para desempeñar las tareas, etc., puede llegar a padecer un estrés crónico que acabe provocando el *burnout*.

Por ese motivo, el vínculo entre el estrés y el *burnout* es muy fuerte.

La principal diferencia entre *burnout* y estrés, según [Iván Fernández Suárez](#), profesor del Máster en Prevención de Riesgos Laborales de la [Universidad Internacional de La Rioja \(UNIR\)](#), "es que el estrés no siempre es negativo; en muchas ocasiones nos permite ser más efectivos, reaccionar mejor, rendir más...". En cambio, el síndrome de estar quemado, que es "un desajuste continuado entre las demandas y capacidades físicas y mentales del organismo", siempre es negativo.

Por lo tanto, en el origen suelen haber unas **exigencias excesivas** que originan tensiones.

Pero también existen una serie de factores de riesgo:

La organización

Situaciones como el **exceso de burocratización** sin apoyo específico, **falta de tiempo para organizar las tareas** (que llevan a que el trabajador nunca salga a su hora y tenga que llevarse trabajo a casa), así como no contemplar las sustituciones por bajas temporales pueden elevar los niveles de estrés y, a la larga, propiciar el *burnout*.

Expectativas interpersonales

Todos los trabajadores tienen unas **expectativas** respecto a su actividad laboral que muchas veces **no se ajustan a la realidad cotidiana** y provocan que la adaptación a esa realidad se produzca de forma más lenta.

Si esas expectativas son muy altas y no se cumplen, el trabajador puede desarrollar síntomas como ansiedad, apatía o tristeza, entre otros.

Características personales

Aunque no existe un perfil de la persona que puede padecer esta afección, sí existen algunas cualidades y rasgos personales que suponen una mayor vulnerabilidad a tener el síndrome.

Así, las personas conformistas, inseguras y dependientes tienen más posibilidades de sufrir depresión y ansiedad si tienen que enfrentarse a situaciones estresantes. También son más propensos los individuos con una baja autoestima y demasiado perfeccionistas.

Las principales manifestaciones de este síndrome son:

- Sentimiento de agotamiento, fracaso e impotencia.
- **Baja autoestima.**
- Poca realización personal.
- Estado permanente de **nerviosismo**.
- Dificultad para concentrarse.
- Comportamientos agresivos.
- Dolor de cabeza.
- Taquicardia.
- Insomnio.
- Bajo rendimiento.
- Absentismo laboral.
- Aburrimiento.
- Impaciencia e **irritabilidad**.
- Comunicación deficiente

Consecuencias

El síndrome de *burnout* se caracteriza porque es un proceso que va creciendo de manera progresiva si no se toman medidas para impedirlo.

Esto puede provocar que el desgaste laboral evolucione y alcance otros aspectos como los ideales y la percepción de los logros. A medida que avanza, el Agente puede tener dificultades para resolver problemas y ejecutar tareas que antes le resultaban sencillas.



La frustración comenzará a estar presente de manera constante, permanecerá en un estado continuo de agotamiento y los síntomas podrán evolucionar a estados más graves.

En algunos casos, los trabajadores pueden llegar a abusar de los psicofármacos, del alcohol y las drogas.

Por último, algunos pueden llegar a tener síntomas depresivos, de psicosis e incluso tener ideas de suicidio.

Síntomas principales.

- **Agotamiento emocional:** un desgaste profesional que lleva a la persona a un agotamiento psíquico y fisiológico. Aparece una pérdida de energía, fatiga a nivel físico y psíquico. El agotamiento emocional se produce al tener que realizar unas funciones laborales diariamente y permanentemente con personas que hay que atender como objetos de trabajo.
- **Despersonalización:** se manifiesta en actitudes negativas en relación con los usuarios/clientes, se da un incremento de la irritabilidad, y pérdida de motivación. Por el endurecimiento de las relaciones puede llegar a la deshumanización en el trato.
- **Falta de realización personal:** disminución de la autoestima personal, frustración de expectativas y manifestaciones de estrés a nivel fisiológico, cognitivo y comportamiento.

Causas

El agotamiento del trabajo presente en el Síndrome Burnout **puede ser el resultado de varios factores** y puede presentarse normalmente cuando se dan condiciones tanto a nivel de la persona (*referentes a su tolerancia al estrés y a la frustración, etc*) como organizacionales (*deficiencias en la definición del puesto, ambiente laboral, estilo de liderazgo de los superiores, entre otros*).

Las causas más comunes son las siguientes.

1. La falta de control

Una incapacidad de influir en las decisiones que afectan a su trabajo: como su horario, misiones, o la carga de trabajo que podrían conducir a agotamiento del trabajo.

2. Expectativas laborales poco claras

Si no estás seguro sobre el grado de autoridad que tenga o de su supervisor o los demás esperan de ti, no es probable que se sienten cómodos en el trabajo.

3. La dinámica de trabajo disfuncional

Tal vez usted trabaja con una persona conflictiva en la oficina, se siente menospreciada por los compañeros o su jefe no le presta suficiente atención a su trabajo.

4. Las diferencias en los valores

Si los valores difieren de la forma en que su empleador hace negocios o atiende las quejas, la falta de correspondencia puede llegar a pasar factura.

5. Mal ajuste de empleo

Si su trabajo no se ajusta a sus intereses y habilidades, puede llegar a ser cada vez más estresante en el tiempo.

6. Los extremos de la actividad

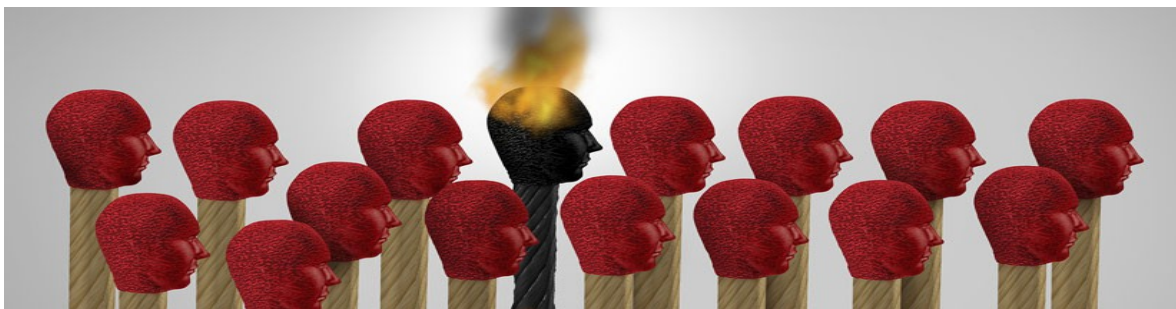
Cuando un trabajo es siempre monótono o caótico, necesita energía constante para permanecer centrado, lo que puede contribuir a niveles más altos de fatiga y agotamiento del trabajo.

7. La falta de apoyo social

Si usted se siente aislado en el trabajo y en su vida personal, usted puede sentirse más estresado.

8. Desequilibrio entre la vida laboral, familiar y social

Si su trabajo ocupa gran parte de su tiempo y esfuerzo y no tiene suficiente tiempo para estar con su familia y amigos, **se puede quemar rápidamente.**



1.2.-¿Cómo afecta el trabajo de los Agentes el síndrome de burnout?

En su trabajo los **policías** distinguen cierto nivel de cansancio emocional. Del policía se espera continuamente, ofrezca una buena imagen y una actuación eficaz ante la resolución de situaciones altamente estresantes a pesar del coste personal que ello suponga.

Pero cuando el estrés emocional y psicológico se hace patente, el profesional pierde la habilidad, la energía o el deseo de responder de manera óptima las situaciones conflictivas..

El **policía** empieza a ver y a tratar al público de forma muy diferente, sintiendo el Policía, transformándose los ciudadanos y usuarios de servicio en “objetos sin sentimientos” y responsables de los que les ocurre.

CAUSAS DEL ESTRÉS POLICIAL.

Elevado nivel de responsabilidad: Algunos puestos de trabajo exigen un **gran nivel de atención y concentración sobre la tarea realizada**. El más mínimo error puede tener consecuencias desastrosas. **Un ejemplo** sería el del personal médico, de cuyas manos muchas veces depende la vida de un paciente. Se trata de **profesiones sometidas a altos grados de estrés** y por tanto propicias para sufrir el Síndrome de Burnout.

Jornadas laborales o “turnos” demasiado largos: Otra de las causas del “Burnout” son las jornadas demasiado largas. Trabajos en los que el empleado debe **mantenerse en su puesto por 10, 12 e incluso 16 horas**, pueden aumentar drásticamente la posibilidad de padecer este síndrome.

Trabajos muy monótonos: Paradójicamente, los **puestos laborales aburridos, repetitivos o carentes de incentivos también pueden ser causa del Síndrome de Burnout**. El trabajador no encuentra ninguna motivación en lo que hace y esto le causa frustración y estrés. A nadie le gusta pasar cientos de horas al mes realizando una actividad que no le motiva en absoluto y con la que no se siente cómodo.

En ocasiones, **el estrés laboral puede estar causado por la falta de apoyo** que el empleado recibe tanto por parte de sus subordinados, como de sus superiores e incluso de sus propios compañeros.

Si en el punto anterior el trabajador se veía privado del apoyo necesario para realizar satisfactoriamente sus tareas, en este caso se va más allá y no sólo se ve privado de apoyo, sino que además es **objeto de burlas, insultos, intimidaciones, amenazas e incluso violencia física** (lo que se conoce como [“mobbing” o acoso laboral](#)). Se trata de **uno de los casos más graves de estrés laboral** en los que en muchos casos los empleados requieren de atención psicológica.

Una mala gestión de la capacidad de mando por parte de aquellos que ostentan las posiciones de poder en el reparto de tareas y la toma de decisiones puede ser otra de las causas del estrés laboral.

Falta de reconocimiento. La **carencia de estímulos positivos** hacia el trabajador cuando obtiene un logro beneficioso para la empresa, **puede ser encontrarse entre las causas que producen estrés laboral.**

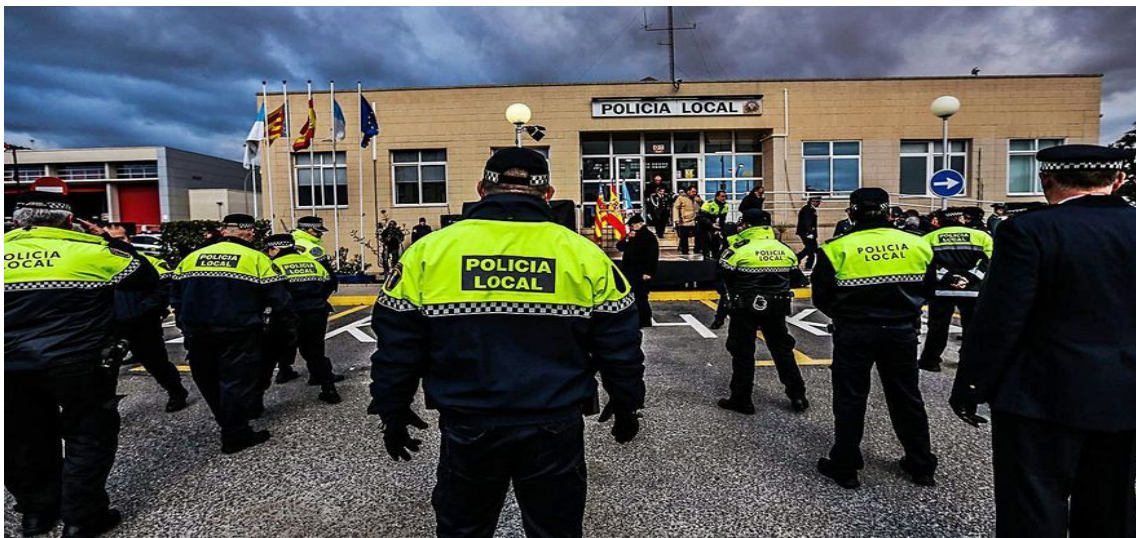
Condiciones ambientales del lugar de trabajo. **Inadecuada gestión de los recursos básicos que el trabajador necesita para sentirse cómodo en su puesto de trabajo**, como pueden ser la temperatura, la luz o en ocasiones, el silencio, que puede estar contaminado con ruidos desagradables, que impiden al empleado concentrarse adecuadamente cuando lo necesita.

Falta de medios. Uno de las causas más frecuentes en el ámbito policial, es la falta de medios (**mal estado, escasez**) para poder realizar los agentes su trabajo con total garantías y poder ofrecer lo mejor de sí.

Relaciones con la comunidad. Apatía del público, imagen negativa de la Policía, escaso apoyo a su trabajo. El policía se percibe como un experto ofreciendo un servicio vital a la comunidad, pero con frecuencia es tratado como si fuera un enemigo del bienestar social.

El peligro físico que están sometidos los agentes y la preocupación de sus familiares.
Mal reparto de honores y medallas que crea frustración y sentimientos de impotencia en **los agentes**.

Un **policía** podría ser capaz de anteponerse a los factores de estrés si sintiesen en líneas generales que sus superiores conocen y comprenden sus problemas, pero parece que en algunos mandos, desde el punto de vista del agente, en vez de eliminar algunas presiones, crean presiones nuevas. Además al policía no se le pide ninguna participación en decisiones que les afecten directamente.



1.3.- Funciones básicas de origen relacionada con la labor Policial

Las tareas efectuadas, o que podrían serlo, por cualquier servicio policial son numerosas. La enumeración y descripción precisa de las funciones policiales no resulta fácil debido a la gran variedad de tendencias según la época o país, e incluso de los mismos autores.

La descriminalización o criminalización de conductas, las nuevas formas de delincuencia y la ampliación de las funciones policiales contribuyen a la variedad de clasificaciones. Rico y Salas (1988) ofrecen una propuesta integradora, e indican que **la Policía puede desempeñar las siguientes funciones**.

18 EL LIDERAZGO EN LA POLICIA LOCAL, EL SINDROME DEL QUEMADO EN EL TRABAJO (BURNOUT) Y SUS CONSECUENCIA EN EL AGENTE.

Prevenir y reprimir las conductas que, según la opinión general, atentan contra la vida y la propiedad en forma grave.

Aplicar las leyes y reglamento vigente.

Mantener el orden público conforme a los principios de derecho.

Auxiliar a las personas que han sido, o pueden ser, víctimas de delitos de violencia o de accidente grave.

Salvaguardar las garantías constitucionales.

Facilitar la circulación de personas y vehículos.

Ayudar a las personas que no pueden cuidarse por sí mismas.

Resolver conflictos entre individuos y grupos de individuos.

Precisar los problemas que pueden agravarse relacionados con los particulares, la Policía o el Gobierno.

Crear y mantener un clima de confianza en la comunidad.

Cumplir cierto número de actividades sociales relacionadas con dicha comunidad.

Garantizar los servicios fundamentales en casos de urgencia.

Cooperar con los organismos especializados en la resocialización de los delincuentes.

Ejecutar diversas decisiones judiciales o administrativas para las que se necesita el uso de la fuerza.

Obtener informaciones diversas, en especial las relacionadas con la criminalidad y el orden público.

En definitiva, a partir de los años setenta los cuerpos policiales van a evolucionar en la concepción de sus roles profesionales. En ese camino se avanza desde las actuaciones centradas de forma exclusiva **en el cumplimiento de la Ley y la protección de la seguridad y el orden público**, hasta la incorporación de nuevos roles que enfatizan la prevención del delito, la relación con la comunidad y la oferta de servicios al ciudadano

1.4.- Consecuencias negativas en el Agente del estrés policial

Entre las consecuencias del estrés que afectan a los profesionales de la policía ha recibido especial atención el síndrome de *burnout* (Maslach y Jackson, 1984; Oligny, 1994; Reiser y Klyver, 1987). Si Jackson y Schuler (1983), a partir de su análisis del comportamiento organizacional, identifican cuatro características de la organización que pueden favorecer el desarrollo del síndrome (**carencia de recompensas, especialmente feedback positivo, control, claridad y apoyo**), la revisión de la bibliografía incluida en este capítulo parece constatar que la organización policial es un entorno propicio a la aparición y extensión del *burnout*.

De modo más específico, los estudios sobre el síndrome de estar quemado que centran su interés en el ámbito policial coinciden en señalar esta actividad como especialmente estresante.

La incidencia del síndrome entre el colectivo policial no resulta extraña si la idea de una policía profesional exige un policía que, además de hacer frente a tareas en las que suele estar presente el riesgo y el peligro, sea a la vez un agente de información, detección, prevención, educación y modificación del comportamiento, un agente de protección, un agente de seguridad y referencia, y miembro de un equipo multidisciplinar, y todo ello, dentro de una estructura todavía poco flexible y un tanto anticuada en su gestión organizacional.

Con respecto al *burnout* en el ámbito policial, Oligny (1994: 22) señala que “uno de los efectos a largo plazo del estrés en las fuerzas policiales es el agotamiento profesional, comúnmente llamado síndrome del quemado” y apunta al propio sistema de valores y al compromiso con la profesión de policía como origen del fenómeno.

Esta actitud inicial facilita una elevada implicación en el trabajo, sin embargo, la ineficacia de las estrategias de afrontamiento y la imposibilidad de modificar, desde un nivel individual, muchas de las fuentes de estrés propician que el sujeto se quemé.

El propio trabajo no constituiría, en opinión de este autor, la única fuente de estrés, el síndrome es resultado de una interacción entre la persona y su entorno laboral.

Del policía se espera que desempeñe su rol a la perfección mientras resuelve a diario situaciones altamente estresantes que implican disputas violentas, accidentes de tráfico, muertes, etc. Bajo este rol de servicio subyace asimismo la expectativa de que, a pesar del coste personal que pueda suponer, el policía ha de ofrecer siempre un alto nivel de atención y servicio. Ante la persistencia del estrés emocional y psicológico que supone su trabajo, muchos profesionales pueden llegar a sentirse vacíos, ya no les queda la habilidad, el deseo o la energía para responder emocionalmente a situaciones conflictivas que implican al público.

En segundo lugar, los policías pueden asimismo mostrar **elevados niveles de despersonalización**. No sólo padecen cierto grado de cansancio emocional, también tienden de forma inevitable a percibir, y a tratar, al público que entra en contacto con ellos de forma diferente. Esta situación puede ser atribuida a dos razones básicas:

Desde el punto de vista del policía, los conflictos implican a *mala gente*. Y puesto que su realidad laboral le lleva a entrar en contacto con esos conflictos de forma habitual, probablemente llegará a concluir que la mayoría, si no todos los ciudadanos son inherentemente malos. Los ciudadanos que debe proteger llegarán así a transformarse en objetos sin sentimientos y malvados (Jackson, Schwab y Schuler, 1986).

Con frecuencia **el policía** presencia conflictos que sólo pueden ser distinguidos en función de las partes implicadas. No obstante, cuando los profesionales se adaptan a resolver situaciones conflictivas similares, las personalidades, identidades y sentimientos de las partes implicadas llegan a ser factores irrelevantes en la solución del mismo.



Finalmente, a causa de la naturaleza de su actividad, el policía también experimenta la ausencia de sentimientos de realización personal. Ser testigo diario de conflictos similares, que con frecuencia implican a las mismas personas, ofrece escasas oportunidades para una verdadera realización personal. Esta escasez de oportunidades afectará al policía, tanto física como psicológicamente: si percibe que nada positivo se deriva de sus esfuerzos, es probable que haga tan sólo aquello que se le pide y evite cualquier aportación personal o esfuerzo más allá de lo imprescindible.

En buena medida, **los policías** llegarían a creer que, hagan lo que hagan, ni el público ni sus mandos estarán satisfechos, y este sentimiento puede ir en detrimento tanto del policía como del ciudadano.

En cuanto a la variable antigüedad, los policías parecen mostrarse ligeramente más duros y cínicos que los reclutas de la academia de policía.

22 EL LIDERAZGO EN LA POLICIA LOCAL, EL SINDROME DEL QUEMADO EN EL TRABAJO (BURNOUT) Y SUS CONSECUENCIA EN EL AGENTE.

Además en el grupo de mujeres policía, la relación estadísticamente significativa entre la intensidad del cansancio emocional y el número de años de servicio sugiere un incremento del agotamiento al aumentar la experiencia; relación que no se confirma en el grupo de varones.

Respecto a la dimensión de despersonalización, en sus conclusiones, los autores señalan la necesidad de que las futuras investigaciones se centren en el análisis de esta escala, ya que parece ser la principal dimensión del síndrome relevante para los **Policías**, tanto en el presente estudio como en investigaciones previas (Jackson y Maslach, 1982).

Interesados en analizar la relación entre antigüedad y *burnout* en policías, Cannizo y Liu (1995) hipotetizan un mayor nivel de *burnout* entre los policías que han prestado de 6 a 15 años de servicio.

Sin embargo, los resultados indican que son los policías veteranos que se sitúan entre los 16–25 años quienes padecen en mayor medida el síndrome. De este modo, los datos apuntan una tendencia curvilínea entre antigüedad en la profesión y *burnout*.

1.5.- La Policía en el ranking de las profesiones más estresantes.

Las profesiones más estresantes del mundo de acuerdo con la OMS entre otras organizaciones internacionales **conjugan riesgo físico e interacción con el público**.

Conforme al último ranking elaborado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre la relación entre ‘trabajo’ y ‘estrés’, las profesiones más estresantes son las llevadas a cabo por militares, bomberos y pilotos de avión, consecuencia directa del riesgo físico al que se enfrentan en el desempeño de sus funciones.

La OMS considera que el estrés laboral es una “epidemia global” y “el único riesgo ocupacional que puede afectar al ciento por ciento de los trabajadores”.

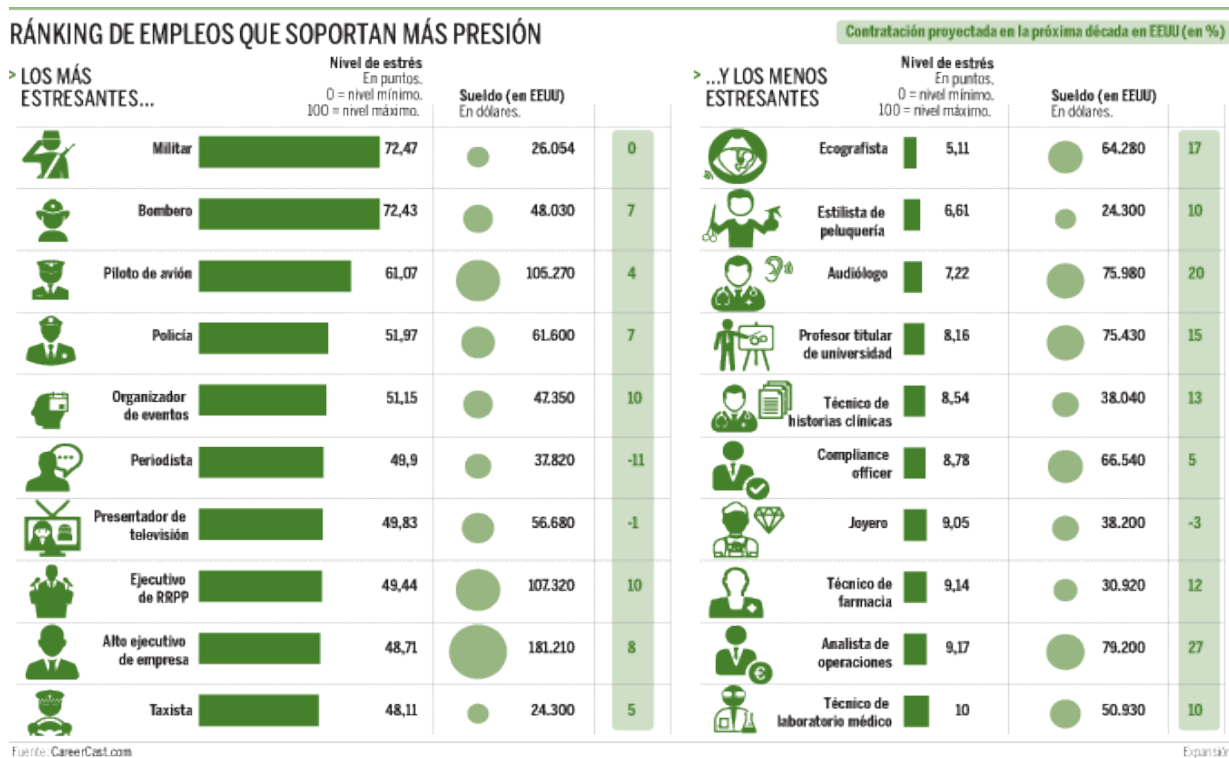
Una opinión compartida por distintos científicos y profesionales en la materia que destacan que, en los trabajadores que lo sufren puede llegar a provocar la alteración del estado de salud, ausentismo, disminución de la productividad y del rendimiento individual, y aumento de enfermedades, rotación y accidentes.

Riesgo físico y atención al público

El peligro o riesgo parece estar directamente relacionado con el nivel de estrés a soportar en el ejercicio de una profesión. Al menos, eso se deduce de los 4 primeros puestos de la lista de empleos más estresantes.

1. Militar
2. Bombero
3. Piloto de Avión
4. **Policía**

Por último, es importante señalar que, aunque este estudio se haya llevado a cabo con una muestra estadounidense, en lo referente a España se ha analizado que un 60% de las personas empleadas en nuestro país se ven afectadas por esta epidemia del siglo XXI.



24 EL LIDERAZGO EN LA POLICIA LOCAL, EL SINDROME DEL QUEMADO EN EL TRABAJO (BURNOUT) Y SUS CONSECUENCIA EN EL AGENTE.

Este estudio analiza el síndrome de estar quemado (burnout) en el ámbito policial y su relación con variables de carácter socio-demográfico y el estilo de afrontamiento.

Con una muestra de 232 policías locales, el perfil medio obtenido refleja un nivel alto de cansancio emocional, una despersonalización media-alta y una realización personal media. Respecto al estilo de afrontamiento activo, éste presenta una correlación negativa estadísticamente significativa con la despersonalización.

No obstante, no se encuentran diferencias en función de las variables sexo y existencia de una relación de pareja (**considerada fuente de apoyo social**). En cambio, aparecen diferencias significativas respecto a la antigüedad en la organización: los policías que llevan en la profesión entre 6 y 15 años muestran niveles más elevados del síndrome.

1.6.- Jefe o líder en la Policía Local. (**porqué no ambos ?**)

El mando es la facultad de poder que otorga una autoridad para ejercerlo sobre un determinado grupo de individuos o de una organización, facultad de poder requerida indiscutiblemente para administrar, pero no obligatoriamente para liderar.

Al interior de la **Policía Local**, el mando está directamente relacionado con el Grado, el Cargo, el Escalafón y la Antigüedad, que son otorgados por una autoridad legítima mediante un acto administrativo. Expresiones como “Línea de mando”, “Cuadros de mando”, “Ejercicio del mando”, “Voces de mando”, “Baston de mando”, entre otras, hacen parte del lenguaje único de la cultura institucional, proporcionando entendimiento a nivel nacional, cohesión y control sobre la institución.



Explicado lo anterior, el mando por sí solo, garantiza el cumplimiento de una labor, **pero no garantiza resultados altamente efectivos**, pues dicho poder, requiere la complementariedad dirección-liderazgo y de su equilibrio ([Pautt, 2010](#)) para alcanzar su éxtasis de efectividad.

1.7.- Atributos del Modelo Holístico de Liderazgo Policial (MHLP)

Se define como atributo a “Cada una de las cualidades o propiedades de un ser” (RAE) y se establecen para el MHLP las cualidades que no pueden ser desconocidas por un líder policial, a través de las cuales se quiere hacer una distinción del aporte de la institución a la ciudadanía y a la nación, así:

- **Honor Policial:** Se entiende como un valor relacionado con la necesidad de estructurar y modelar el comportamiento y las actitudes policiales sobre bases sólidas de ética y moral, que constituyan formas de ser y de actuar.

Dicho honor debe estar regido por el deber de respetar y hacer respetar los derechos y libertades que establece la constitución política y las leyes, previniendo las situaciones que pongan en riesgo la convivencia y seguridad ciudadana empleando la autoridad otorgada por el estado para el cumplimiento de su misión y aplicando las normas de policía con transparencia, eficacia, economía, celeridad, dando ejemplo en el acatamiento de la ley.



Figura 3. Balanza entre Liderazgo y Dirección. Fuente: Pautt, T. (2010, p.224)

Según Winston Churchill:

La única guía del hombre es su conciencia, y la única protección para su memoria futura es la rectitud y honradez en sus acciones, resulta muy imprudente ir por la vida sin ese escudo de rectitud y sinceridad, pero con este escudo siempre marcharemos por la fila del honor. ([Roberts, 2005](#))

- **Vocación de Servicio.** Atributo que etimológicamente significa “llamada” ([Shapiro & Leider, 2001](#)) hace referencia al llamado, por medio de la cual, de manera voluntaria y consiente, el uniformado exterioriza a través de la prestación de un servicio de **policía profesional**, ético y cercano al ciudadano, su preferencia por el desarrollo de la actividad policial.

- **Visión e Innovación.** El atributo de la Visión e innovación les otorga a los líderes de policía la capacidad de entender y enfrentar los desafíos institucionales y el cumplimiento de su función de manera prospectiva y vanguardista.

Ser visionario es fundamental en el liderazgo holístico Policial puesto que permite adelantarse a diversas situaciones.

Un líder visionario es aquel que va más allá del simple liderazgo del carisma, es aquel capaz de anticiparse a los hechos y que cuenta con la capacidad de crear y dar lugar a una visión realista del futuro de la organización, es aquel capaz de anticiparse y crear metas que se puedan conseguir”. ([Soto, 2012](#))

· **Adaptabilidad y Efectividad:** se refiere a la complementariedad de los conceptos adaptabilidad y efectividad, a través de la aplicación del correcto estilo de liderazgo y demás entornos establecidos para este modelo. Según (Piaget, 1983) la adaptabilidad es “un atributo de la inteligencia, adquirido por la asimilación de nueva información y la acomodación mediante la cual se ajustan a esa nueva información”.

De otra parte, ([Reddin, 1989](#)) se establece dentro de las características gerenciales, la adaptabilidad como “la efectividad con la que la persona se adapta a las situaciones o se impone a ellas”.

Desde este punto de vista, es indiscutible la importancia de la adaptabilidad como elemento permanente y transversal para el liderazgo holístico, toda vez que un líder al generar el comportamiento ajustado a la necesidad de una situación o al dirigir un grupo específico, está optimiza la ejecución de las tareas, lo cual a su vez se verá reflejado en la efectividad organizacional.

· **Credibilidad y Confianza:** una necesidad universal de cualquier sociedad, es poder contar con instituciones públicas en las cuales los ciudadanos se puedan sentir respaldados y puedan creer y confiar.

La combinación de estas dos características de conducta, redundan en un líder que exhibe la capacidad para desempeñar sus funciones con precisión y oportunidad consigue reconocimiento y aceptación de la comunidad.

BIOGRAFÍA:

- estréslaboral.info
- Escuela de Seguridad Pública de Málaga.
- Diccionario enciclopédico Español, Ed, Barcelona, 1995.
- KRASUK, Jorge L. “ Liderazgo, management y Marketing “ Eka International.
- Asignatura psicología de los grupos, Grado en Psicología , UNED.
- Publicaciones en Internet, de las cuales se consultó, extractó o adaptó material.
- KOUZES, James M. POSNER, Barry z, weick, KARL E. Las claves del liderazgo, primera edición, Bs, As, Ed planeta 2006.
- Pautt, T (2010 , p. 224)
- Recursos propios del Autor.
- Imágenes e información diversa, procedente de distintas paginas de Internet.