

# DOCE FACTORES CLAVE PARA EL BUEN DESARROLLO DEL LIDERAZGO POLICIAL: UNA MIRADA ÉTICA, RETÓRICA Y LEGITIMADORA

## TWELVE KEY FACTORS FOR THE EFFECTIVE DEVELOPMENT OF POLICE LEADERSHIP: AN ETHICAL, RHETORICAL, AND LEGITIMIZING PERSPECTIVE

DOI: 10.19135/revista.consinter.00021.17

Recibido/Received 01/07/2025 – Aprobado/Approved 15/11/2025

Oscar Soaz Plazas<sup>1/2</sup> – <https://orcid.org/0000-0002-8278-2194>

### Resumen

Ejercer el liderazgo policial en un contexto sociopolítico tan incierto y altamente escrutado como el actual plantea un problema nuclear de legitimidad y eficacia que no puede resolverse únicamente con competencias técnicas, visión estratégica o audacia. La observancia continua de los actos y las palabras de un líder exige una legitimidad global, que aúne la potestas y la auctoritas, cimentada en una ejemplaridad y ciertas premisas éticas. El objetivo de esta investigación es identificar las claves que, desde las humanidades, potencian el desarrollo personal del líder para impactar positivamente en la organización. Se plantea la hipótesis de que la integración consciente de las virtudes cardinales clásicas (partiendo del autoconocimiento) y el dominio de la retórica legítima son esenciales para forjar el buen carácter del líder policial y generar obediencia voluntaria. El método empleado es teórico-conceptual y analítico-deductivo, basado en el traslado de la filosofía y de la retórica al ámbito policial. Se concluye que existen doce claves imprescindibles para configurar un liderazgo ético que se une indefectiblemente al buen uso de la palabra (*vir bonus dicendi peritus*) y permite alcanzar la excelencia individual que repercute en la cohesión y el sentimiento de pertenencia.

**Palabras clave:** policía, liderazgo, ética, virtudes, retórica, autoconocimiento, prudencia, valentía, humildad, justicia, templanza, amabilidad, amistad.

### Abstract

Exercising police leadership in a contemporary sociopolitical context, which is both uncertain and highly scrutinized, poses a nuclear problem of legitimacy and effectiveness that cannot be solved merely with technical skills, strategic vision, or audacity. The continuous observation of a leader's actions and words demands global legitimacy, merging potestas and auctoritas, which must be founded on exemplary

---

<sup>1</sup> Doctor en Humanidades por la Universidad Pompeu Fabra, Máster en Retórica y Oratoria por la Universidad Internacional de la Rioja, Graduado en Derecho por la Universidad Camilo José Cela. Inspector de policía con 26 años de servicio y más de 20 años de experiencia liderando equipos policiales de diferentes ámbitos. Es autor del *Manual de Ética y Retórica Policial* (Editorial Juruá, 2024). E-mail: [oscarsoazp@gmail.com](mailto:oscarsoazp@gmail.com). <https://orcid.org/0000-0002-8278-2194>.

<sup>2</sup> Declaración sobre Inteligencia Artificial: El autor declara que no se ha utilizado ninguna herramienta o modelo de Inteligencia Artificial (IA) generativa, asistida por IA o de lenguaje multimodal (LLM) en la conceptualización, el análisis de fuentes, la metodología o la redacción del presente artículo. Todo el contenido intelectual y la argumentación son producto exclusivo del autor.

conduct and specific ethical premises. The objective of this research is to identify the crucial factors that, from a Humanities perspective, enhance the leader's personal development to positively impact the organization. The hypothesis posits that the conscious integration of classical cardinal virtues (starting with self-knowledge) and the command of legitimate rhetoric are essential for forging the police leader's character and generating voluntary obedience. The method employed is theoretical-conceptual and analytical-deductive, based on the application of philosophy and rhetoric to the police sphere. It is concluded that there are twelve essential factors for configuring ethical leadership that is irrevocably linked to the good use of the word (*vir bonus dicendi peritus*), thereby allowing the attainment of individual excellence that impacts cohesion and the sense of belonging.

**Keywords:** police, leadership, ethics, virtues, rhetoric, self-knowledge, prudence, courage, humility, justice, temperance, gentleness, kindness, friendship.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. El arte de liderar. 3. Liderazgo y legitimidad: entre la auctoritas y la potestas. 4. Los tres vértices del liderazgo. 5. La construcción del carácter del líder. 6. El autoconocimiento y la humildad. 7. La prudencia y la ejemplaridad. 8. La valentía y la firmeza. 9. La templanza y la moderación. 10. La justicia y la amistad. 11. Aduladores, asesores, parresia y pensamiento crítico. 12. La retórica policial y su indefectible unión con la ética en el liderazgo policial. 13. Los beneficios de la amabilidad y su alianza con la retórica. 14. Conclusiones. 15. Bibliografía.

## 1 INTRODUCCIÓN

*Mira con atención los principios que guían a los sabios, qué cosas evitan y cuáles desean alcanzar.*

*Marco Aurelio*

El buen liderazgo en la policía constituye un elemento fundamental en contextos políticos y sociales tan complejos como los actuales. El principal problema abordado en este artículo reside en la fragilidad de la legitimidad policial contemporánea, que deriva de una crisis de credibilidad ciudadana y de la insuficiencia de los modelos basados únicamente en la *potestas* formal y las competencias técnicas. La poca capacidad que tienen las organizaciones policiales para influir de forma directa y notoria en lo externo les obliga a legitimarse mediante la promoción de medidas de carácter interno que conlleven un desarrollo en consonancia con la voluntad de una ciudadanía cada vez más autárquica y descreída.

El objetivo central de la presente investigación es, por tanto, identificar, analizar y articular un modelo de liderazgo policial basado en doce factores clave, centrados en el desarrollo del carácter y la comunicación, bajo el prisma de la ética y la retórica clásica. Para lograr ese deseable nivel de legitimidad, desde este artículo se propone un cambio proyectado a partir de los siguientes ejes: virtud, comunicación, trato personal, transparencia y rendición de cuentas.

El camino de la transformación resulta extremadamente difícil para unas organizaciones más acostumbradas a la mera adaptación. Así, lo que habitualmente deviene virtud aquí podría considerarse como un impedimento. Todo cambio, además, deberá contar con el visto bueno de un poder político que ejerce el mando directo del cuerpo policial y que, por lo general, posiciona en lo más alto de la jerarquía a una persona afín a sus ideas y necesidades. Esta costumbre resulta

perfectamente válida, e incluso aconsejable, cuando el elegido dispone de las cualidades necesarias. El problema surge cuando carece de ellas. Es en esa circunstancia cuando puede llegar a percibir la debilidad de su posición, cediendo a la manipulación o mostrando un exceso de pleitesía, pues sabe que tal como hoy ha sido elegido mañana podría ser destituido.

Metodológicamente, este trabajo se enmarca en una investigación teórico-conceptual de naturaleza deductiva, analizando la aplicación práctica de los principios éticos y retóricos de la filosofía clásica.

No se abordarán aquí de forma directa algunos puntos que resultan trascendentes para un líder: visión, conocimientos, técnicas, estrategia, red de contactos, imagen, recursos o apoyos necesarios. El núcleo de esta propuesta de mejora radica, fundamentalmente, en potenciar un desarrollo personal que permita impactar positivamente en su capacidad como líder y, desde allí, en el resto de la organización. Apostar por las humanidades como potencial solución para cuestiones tan complejas como las anteriormente descritas no resulta habitual, y puede generar oposición y reacciones contrarias. Empero, en este artículo se defenderá su necesidad y su validez, a través de doce claves esenciales para el buen entendimiento y desarrollo del liderazgo ético policial. Las conclusiones de este análisis (los resultados obtenidos) apuntan a la indispensable confluencia de la prudencia (*phrónesis*) y la oratoria persuasiva (*ethos* sólido) como ejes ineludibles para que el líder policial consiga la *auctoritas* necesaria para movilizar la excelencia y la obediencia voluntaria dentro de la organización.

## 2 EL ARTE DE LIDERAR

Muchas voces autorizadas concluyen que solo podrán ser buenos líderes aquellos que han sido bendecidos por naturaleza con una serie de rasgos y cualidades. Sin duda, existen personas mejor dotadas para el liderazgo que otras; es un hecho, sucede en todas las artes. Sin embargo, esto no es óbice para que, sin pretender alcanzar la excelencia en términos absolutos, sí podamos apoyarnos en otros factores, igualmente necesarios, para potenciar y mejorar nuestra capacidad como líderes.

Cuatro son los elementos comunes que influyen en el aprendizaje y el dominio de cualquier arte, incluido el de liderar. A saber: las dotes por naturaleza, la formación, la práctica y seguir buenos ejemplos. Se sigue de ello, la necesidad de analizar y detectar flaquezas y/o fortalezas a trabajar, buscar buenos maestros, pasar a la acción para aprender y corregir errores, y encontrar buenos guías y referencias durante nuestro desarrollo. Convengamos sobre estos cuatro puntos algunas cautelas necesarias: en ocasiones, no conviene luchar contra la naturaleza; si nuestro temperamento y nuestras virtudes son opuestas a las que requiere un buen líder, no tratemos de aspirar a puestos donde debamos ejercer el liderazgo, pues nos condenaremos inmediatamente a la incapacidad, al estrés negativo, a la decepción y a la imposibilidad de alcanzar objetivos, arrastrando con nosotros al resto del equipo; escojamos bien dónde y con quién nos formamos, no lo dejemos en manos de manipuladores y oportunistas que, por desgracia, abundan en la actualidad; el efecto Dunning-Kruger hace emerger a los infames mientras entierra a los expertos, lo cual condena al aprendiz a interiorizar errores que serán difíciles de revertir. En la

práctica debemos ser cautos y concedernos el tiempo suficiente, no dejarnos arrastrar por una presión autoimpuesta que nos lleve a querer demostrar capacidades de las que aún no disponemos; nadie puede correr sin haber aprendido a andar; tomar como ejemplo a un mal referente es condenarse a repetir sus mismos errores, no nos dejemos subyugar por la posición, el cargo y el poder que ostenta una persona, sino por lo que realmente importa: su carácter y su capacidad.

Tanto si hemos elegido ser líderes como si han sido otros quienes nos han puesto en esa posición, nuestra responsabilidad es, sin duda, enfocarnos en conseguir nuestra mejor versión, una versión que acabará repercutiendo positivamente en el resto de integrantes de nuestro equipo y facilitando la obtención de objetivos. Veamos la importancia de acabar convirtiéndonos en buenos líderes en términos de legitimidad entregada y/o ganada.

### 3 LIDERAZGO Y LEGITIMIDAD: ENTRE LA AUCTORITAS Y LA POTESTAS

El concepto de legitimidad resulta extremadamente difícil de definir con exactitud, pues confluyen en él multitud de variables que lo hacen tan confuso, como “complejo y resbaladizo”<sup>3</sup>. Atender a la histórica diferenciación entre *potestas* y *auctoritas* puede ayudar a su inteligibilidad, pese a que entre ambas exista tal interrelación que impida acabar entendiéndolas como elementos estancos e impermeables, y sea más apropiado hablar de una legitimidad global<sup>4</sup>.

La *potestas* es aquella legitimidad formal que proviene del derecho o de la norma y que resulta claramente objetiva. Una suerte de autoridad legalmente reconocida que genera obediencia debida, pero que resulta del todo insuficiente. La *auctoritas*, por el contrario, es mucho más abarcadora y efectiva. Es un reconocimiento informal y subjetivo, un valor añadido, una atribución, una conformidad, un consentimiento que deriva en obediencia voluntaria y aceptación. A través de ella, se crean lazos férreos y se encuentran sobrados motivos para seguir, libre y conscientemente, las directrices de aquel que es considerado como líder, ostente este el mando formal o no. En la actualidad, un líder amparado por la mera *potestas* verá muy debilitada su posición. En ese caso, puede aparecer inseguridad, vacío, rechazo o temor al momento en que él mismo deba rendir cuentas, condenándolo al desatino, incluso a responder basándose en la fuerza, el poder y la venganza.

Fomentar un clima de obediencia obligada, de servidumbre por miedo al castigo y a la sanción permite, en el mejor de los casos, cierto rendimiento colectivo en un primer y corto espacio de tiempo. Sirva, por tanto, la advertencia de Marco Tulio Cicerón<sup>5</sup> al respecto de que la auténtica legitimidad, la libre obediencia, solo la obtienen aquellos que se hacen dignos de ella, aquellos que muestran virtudes y

---

<sup>3</sup> HOUGH ET AL, The drivers of police legitimacy: some European research, *Journal of Policing Intelligence and Counter Terrorism*, 2013., 8(2), p. 147.

<sup>4</sup> SOAZ, La alianza entre la ética y la retórica en el ejercicio de la función policial: una propuesta de intervención formativa orientada a la policía de Cataluña, *Universitat Pompeu Fabra*, Barcelona, 2024, págs. 1-10. <http://hdl.handle.net/10803/693575>.

<sup>5</sup> CICERÓN, *Sobre los deberes*, Alianza Editorial, Barcelona, 2022.

grandeza de carácter. Atendamos, pues, a cuáles podrían ser algunas de las claves que permitan obtener esa legitimidad global del líder de una organización policial, aquellas claves que conceden la posibilidad de sumar la *auctoritas* a su ya concedida *potestas*.

#### 4 LOS TRES VÉRTICES DEL LIDERAZGO

La misión de un cuerpo policial tiene que ver con su bien interno<sup>6</sup> que en el caso de un país democrático y occidental podríamos definirlo como *servir, proteger y garantizar*. Los objetivos estratégicos, en general, son marcados por el poder político, sin menoscabo de que quien dirija la organización pueda realizar las propuestas que crea necesarias desde una mirada experta y el análisis de múltiples indicadores. Suya será, además, la responsabilidad de proyectar objetivos secundarios. Desde esta perspectiva, conviene encontrar las mejores fórmulas para alcanzarlos dentro de la legalidad y siempre bajo los principios que deben regir la labor policial: eficacia, eficiencia y ética. Por tanto, entiéndase como primer vértice del liderazgo la misión u objetivo principal de una organización policial, la cual debe ser conocida y compartida por todos. Está por encima de voluntades y mandatos temporales, y engloba todo lo anterior.

El líder, en sí mismo, es otro de esos vértices, una pieza más dentro de un engranaje amplio y complejo. Más allá del contexto y de la situación concreta que determine ciertas especificidades, no es posible sacar de la ecuación el tercer y último de los elementos, que resulta igualmente imprescindible: el resto de los miembros de la organización. El cielo, como afirma Séneca<sup>7</sup>, no descansa en hombros de un solo hombre. El liderazgo es un largo recorrido con diferentes etapas: “concienciación, implicación y compromiso”<sup>8</sup>. Crear un clima laboral ético que influya positivamente en todo el colectivo para alcanzar su compromiso moral requiere la participación activa de cada uno de sus elementos. Todo cambio en la cultura de una organización supone una apuesta a largo plazo, donde resultarán imprescindibles: claridad, adaptación, enfoque, determinación, resiliencia y una alineación moral que se muestra como elemento altamente favorable para el buen liderazgo. Para ello, es fundamental compartir ciertos valores y principios. Por tanto, ese alineamiento es una tarea común donde nadie puede mostrarse inamovible. Se sigue de ello, que quien ostenta el cargo más alto no puede marcar una línea inflexible, esperando que el resto se sume a ella sin más. Alinearse comporta una suerte de flexibilidad donde diferentes voces y miradas permiten encontrar el mejor camino.

Crear un marco ético posibilitador, no es una estrategia de *marketing* enfocada al exterior, es apostar sinceramente por el cuidado y el crecimiento de las personas, es apostar por su talento, es creer y que crean, es dar motivos, es hacer entender la bondad de alcanzar su mejor versión que repercutirá en lo laboral, pero, más aún, en lo personal. La excelencia moral y las buenas relaciones humanas

---

<sup>6</sup> Término asociado a Alasdair MacIntyre que desarrolla, en el ámbito de la ética pública, la filósofa española Adela Cortina.

<sup>7</sup> SÉNECA, *Sobre la firmeza del sabio*, Alianza Editorial, Barcelona, 2022.

<sup>8</sup> CASTIÑERA & LOZANO, *El poliedro del liderazgo. Una aproximación a la problemática de los valores en el liderazgo*, Libros de cabecera, Barcelona, 2012, posición 3002.

conducen a la felicidad. Mostrar ese camino es el mayor regalo (y reconocimiento) que puede ofrecer un líder a quienes lo acompañan.

En un equipo, el carácter, la conducta, el comportamiento, los hábitos y los actos de unos repercuten en los otros, más aún cuando se trata del líder, pues en él se posan todas las miradas. Esa suerte de influencia recíproca funciona tanto en lo positivo como en lo negativo, en lo moral y en lo amoral, en modo de ejemplo y antiejemplo<sup>9</sup>. Liderar requiere un compromiso ético, palabras acompañadas de acciones. Un discurso vacío, por más adornado que esté, condena al fracaso y al señalamiento. Sea consciente o no, el líder rinde cuentas permanentemente ante los demás, lo que acaba repercutiendo en una legitimidad voluble. Esa continua exposición pública es un elemento más que apoya la necesaria construcción de un carácter ejemplar, “porque nada produce tanta satisfacción como los ejemplos de las virtudes, al manifestarse en el carácter de los que con nosotros viven”<sup>10</sup>. El buen líder conoce esas virtudes, pero también sus límites y sus defectos, trabaja en ellos para poder mostrarse como ejemplo y guía. Hace partícipes y valora a los demás para que no se limiten a asentir o simplemente a seguir la senda que él marca. Para poder impactar y permitir el crecimiento colectivo, resultará esencial que previamente haya desarrollado su carácter conforme a criterios de excelencia, buscando dar su mejor versión para ese puesto y en ese contexto determinado.

## 5 LA CONSTRUCCIÓN DEL CARÁCTER DEL LÍDER

El carácter de un líder policial se construye a través de las virtudes morales que, sin ser innatas<sup>11</sup>, deben ser aprendidas y cultivadas de forma progresiva y acumulativa. Los pilares resultan de su condición de ciudadano, de los valores y principios que le son propios como tal y que dependen del lugar y del contexto donde haya nacido y crecido. El siguiente nivel estará formado por los prescriptivos como servidor público y con los que se ha comprometido de forma libre, consciente y voluntaria. A ellos, se sumarán las virtudes necesarias como policía y, adicionalmente, las que sean requeridas dentro de su organización. Finalmente, estarían aquellas que son propias de su función específica como líder<sup>12</sup>. Desde una visión teleológica, la asunción de todas ellas le permitiría acercarse a la excelencia y, desde allí, a la felicidad<sup>13</sup>.

La pregunta que subyace resulta evidente: ¿qué virtudes morales podrían considerarse como las más importantes? El punto de partida nos lleva a las cuatro cardinales del mundo clásico: prudencia, justicia, valentía y templanza. A estas, habría que añadir otras complementarias como: amabilidad, integridad,

---

<sup>9</sup> GOMÁ LANZÓN, *Imitación y experiencia*, Taurus, Penguin Random House, Barcelona, 2014.

<sup>10</sup> MARCO AURELIO, *Meditaciones*, Gredos, Barcelona, 2019, p. 126.

<sup>11</sup> ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco*, Gredos, Barcelona, 2019.

<sup>12</sup> En, *Manual de Ética y Retórica Policial* (SOAZ, 2024, p. 75), las virtudes de un policía se muestran mediante el dibujo de una columna griega. En el caso del líder, la base la formarían las que son propias como ciudadano, el fuste sería la suma de las asumidas como servidor público y policía, y el capitel las que le corresponden por liderar la organización.

<sup>13</sup> Por limitaciones de espacio, en este artículo no se atenderá a cómo condiciona el temperamento (dominante) de una persona en su carácter: colérico, sanguíneo, flemático y melancólico.

determinación, responsabilidad, honestidad, firmeza, rectitud, lealtad, disciplina, imparcialidad, dignidad, humildad... No obstante, para desarrollarlas convenientemente resulta imprescindible atender a una clave fundamental ya apuntada anteriormente: el autoconocimiento, que unido a la última de las virtudes morales antes anunciadas, la humildad, permite realizar autoanálisis y autocrítica.

## 6 EL AUTOCONOCIMIENTO Y LA HUMILDAD

Un líder responsable sabrá entender si está capacitado o no para asumir la dirección de esa organización y el estilo de liderazgo que requerirá, al menos de inicio. Tras entender las necesidades y una vez aceptado el reto, le convendrá adaptarse y evolucionar en lo necesario. Todo proceso de cambio requiere de un profundo análisis. Es imposible crecer sin hacerse consciente de las propias limitaciones y potencialidades. El autoconocimiento, como lo definiría Vicchio<sup>14</sup>, es una suerte de honestidad intelectual, tan difícil como imprescindible de alcanzar en un mundo donde impera el ego y la altivez.

La arrogancia y la jactancia son grandes peligros, vicios a desterrar en un líder que puede ser atrapado, gobernado y poseído por el mismo poder que él creía poseer. Son enfermedades que acaban por filtrarse a toda la organización. Esa supuesta superioridad lo acabará deslegitimizando ante la mayoría, pues su exhibición genera rechazo, desafección y descreencia, lo que puede llevar, además, a la pasividad y a la desobediencia, más o menos encubierta. En otros casos, puede darse una suerte de imitación de quienes ven ese comportamiento como la puerta de acceso a puestos de poder, aquellos que acaban convirtiéndose en sectarios y serviles con el líder y, a la vez, tiránicos con quienes sienten por debajo de ellos.

El camino al autoconocimiento, requiere despojarse del ego excesivo y, a la vez, abrazar una suerte de humildad que no debe ser entendida como apocamiento, sino como hacerse consciente del propio valor, de las propias carencias y fortalezas, sin engrandecerse ni menoscabarse. Ser humilde requiere coraje: a nadie le gusta enfrentar sus propias debilidades, menos aún a quien ostenta un cargo de cierto poder. Empero, resulta imprescindible para evolucionar como persona y profesional, como líder que requiere de virtudes, habilidades, técnicas y conocimientos excepcionales. Fomentar la escucha, la *parresia* y el pensamiento crítico, como se verá más adelante, es una fórmula que puede ayudar a adquirir esa necesaria autoconsciencia. El autoengaño cercena toda posibilidad de alcanzar una excelencia de carácter que depende, en gran medida, de la que debería ser vista como virtud de virtudes: la prudencia.

## 7 LA PRUDENCIA Y LA EJEMPLARIDAD

La consideración que se tiene en el mundo contemporáneo acerca de la prudencia, tal como sucede con la humildad, palidece respecto al sentido que se le da en el mundo clásico como eje fundamental de la ética<sup>15</sup>, ya que todas las demás virtudes penden de ella. Una suerte de sabiduría práctica que permite al hombre

---

<sup>14</sup> VICCHIO, Ética e integridad policial, *Revista Eguzkilore*, Leioa, 1998, 12, págs. 187-194.

<sup>15</sup> AUBERQUE (1999) se lamenta de la escasa importancia con la que se considera hoy a la prudencia.

gobernarse correctamente, escoger la mejor opción en cada momento, en cada caso concreto, tendiendo siempre hacia el bien, pues de la bondad nace la recta razón. Parafraseando a Séneca, la persona prudente es, per se, moderada, constante e imperturbable, lo que la lleva a ser feliz<sup>16</sup>. Por su parte, Aristóteles la considera como el mejor de los bienes que puede alcanzar un hombre, pues, entre otras cuestiones, le permite encontrar el justo medio. Es decir, el punto exacto y deseable entre extremos indeseables. La prudencia, en fin, se centra en encontrar la forma idónea de alcanzar el recto fin.

En términos policiales, podemos considerar la prudencia como una suma de sentido común y sentido experto<sup>17</sup>. Un líder que asuma sus funciones desde esa doble vertiente podrá: tomar tiempo y distancia, esperar y escuchar cuando sea necesario, sin actuar por sesgo o impulso; deliberar<sup>18</sup> desde la razón, individual y colectivamente, alejándose de ciertas emociones, pero sin negarlas necesariamente; realizarse las preguntas procedentes; enjuiciar y contextualizar correctamente el caso concreto; tomar la mejor decisión según disponga su buen juicio, atendiendo siempre al bien común. Según aconseja Aristóteles<sup>19</sup>, la resolución debe cocinarse a fuego lento, pero la acción consiguiente convendrá realizarla de forma rápida, sin dilaciones innecesarias.

Platón afirma que la prudencia es la virtud más importante y necesaria de aprender para el hombre, pero que resulta imposible de enseñar. No en vano, surge de la experiencia en el camino recto. El Estagirita, por su parte, añadirá que para interiorizarla conscientemente se precisa seguir buenos ejemplos. El líder, por lo tanto, debe haberse nutrido anteriormente de otros líderes o personas con cargos de responsabilidad que le resultaran ejemplares, dentro de la policía o en otros ámbitos de su vida. Igualmente, él deberá tratar de resultar ejemplar para el resto de los miembros de su organización y para todo aquel que examine su comportamiento. Empero, no serán pocas las veces que será atacado, justa o injustamente, y allí tendrá la oportunidad de mostrar su fortaleza y su valentía<sup>20</sup>.

## 8 LA VALENTÍA Y LA FIRMEZA

La valentía en el líder no reside tanto en ponerse en primera línea ante un peligro latente, pese a lo mucho que esto agradase a quienes forman parte del cuerpo policial, sino afrontar otro tipo de peligros y mostrar la fortaleza necesaria para no ceder ante ellos cuando sea menester. Así, deberá mantenerse firme ante las presiones, proteger a la organización y a las personas de males externos (o internos), de amenazas, de injerencias indebidas y de ataques ilegítimos.

---

<sup>16</sup> SÉNECA, *Epístolas morales a Lucilio*, Gredos, Madrid, 1986.

<sup>17</sup> SOAZ, *Manual de Ética y Retórica Policial*, Juruá Editorial, Oporto, 2024, p. 87.

<sup>18</sup> Los policías, según CURBET (2010) no deliberan suficientemente acerca de su práctica profesional. Sea el líder, por tanto, quien asuma esta necesidad y trate de fomentarla.

<sup>19</sup> ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco*, Gredos, Barcelona, 2019.

<sup>20</sup> SÉNECA (2022) entiende que la única forma de demostrar la valentía es arrostrar peligros. Es decir, toda persona que desee saber si posee una virtud deberá ponerse a prueba en la práctica y no en la simple teórica. Antes que él, ARISTÓTELES (2022) ya habla de la necesidad de pasar a la acción como necesaria demostración.



El buen líder pone en valor al cuerpo policial y a aquellos que lo acompañan (y lo merecen). Eso no excluye la necesidad de mostrarse estricto, o incluso severo<sup>21</sup>, con sus agentes si la acción que cometen así lo requiere, más aún cuando se trata de episodios graves y/o de corrupción donde el daño cometido trasciende al individuo y afecta al colectivo.

Quien lidera debe superar innumerables dificultades, sea por ello tan necesario que se muestre fuerte, incluso inquebrantable. Personas con mayor poder pueden tratar de manipularlo o alejarlo del recto camino por su propio interés. Él está en el foco, en el centro de todas las miradas y, en muchas ocasiones, puede entender que está en deuda con quien lo ha nombrado o sentirse obligado a atender ilegítimas demandas. No resulta fácil resistir y mantenerse firme, cortar todo hilo que trate de manejarlo como si fuera una simple marioneta.

Los peligros, no obstante, no acaban en quienes tienen más poder que él, también pueden darse dentro de su propia plantilla, una suerte de tormentas internas de muy difícil manejo y que no siempre resultarán razonables ni justas. Para resistir los malos momentos y poder afrontarlos con suficiente entereza, se requiere libertad, consciencia y voluntad. Quien así se muestre y exhiba grandeza de carácter podrá ser o no reemplazado, pero nunca será vencido. Un cobarde jamás podrá ser un buen líder, igual que no ha de serlo un temerario. La valentía, como el resto de virtudes, pende de la prudencia y, a su vez, necesita hermanarse con la templanza para mantener la suficiente contención.

## 9 LA TEMPLANZA Y LA MODERACIÓN

Un líder que carezca de la necesaria templanza acabará por desatender a su razón en los momentos de conflicto o tensión, incluso cuando se vea altamente cuestionado. No es la policial una profesión adecuada para el intemperante, pues deberá navegar en aguas bravas y turbias, ni tampoco para el insensible, quien jamás conectará ni elevará el espíritu de quienes están a su lado.

Sin templanza no hay fortaleza; sin templanza no hay quietud, equilibrio, armonía ni firmeza. Nadie sigue al destemplado. Quien carece de moderación, se deja arrastrar por las emociones que surgen (o estallan) en cada momento: en la adversidad pierde el foco y/o la capacidad para hallar la mejor opción y contener así sus efectos; en la bonanza inflama excesivamente su ego y puede perder la necesaria atención en lo fundamental, vanagloriándose y subestimando amenazas. En ambos casos, minimiza su escucha y su capacidad para deliberar correctamente y obrar en consecuencia. Un incontinente es manipulable, pues quien así lo desee sabrá desestabilizarlo y que cometa errores.

El buen líder no rompe su armonía ni su equilibrio por la aparición de detractores, pues sabe que son casi inevitables, escucha las críticas, las filtra para extraer sus propias emociones y las valora en su justa medida. No tiene reparo en admitir las verdades ni en cambiar su conducta o sus hábitos si con ello puede mejorar, tampoco lo tiene en mantenerse firme si finalmente las considera impropias y sin base razonable. Pese a que haya oponentes dedicados a vituperarlo, con el

---

<sup>21</sup> La severidad no debe confundirse, en ningún caso, con falta de respeto ni con el escarnio público. Es muestra de autoridad y grandeza mostrarse cortés incluso con aquellos a quienes se debe castigar con dureza por los actos cometidos.

único objetivo de dañar su legitimidad o sus sentimientos, nunca deben descartarse totalmente sus palabras, pues no siempre estarán exentas de verdad o parte de verdad y, por lo tanto, pueden ser una información valiosa para deliberar y poder evolucionar. El líder virtuoso no busca ni se gana enemigos, pero sabe que, pese a todo, acabarán apareciendo.

El estoicismo ha sido, históricamente, la filosofía práctica que más énfasis ha puesto en la necesidad de mantener ese equilibrio. Pese a hablar abiertamente de imperturbabilidad, sus maestros no la entendían como algo factible de alcanzar para el hombre, pero sí una luz que debe seguirse para minimizar el impacto de las emociones, más aún cuando se trata de las más negativas (como la ira o la tristeza). El autocontrol pasa por el autoconocimiento, el autoanálisis y la autocrítica. Como en tantos otros casos, la inteligencia emocional e interpersonal son de extraordinaria utilidad para el líder, puesto que, a través de ellas, será capaz de gestionar mejor esas emociones que, sin duda, han de surgir y que conviene manejar adecuadamente.

El líder que goza de suficiente templanza es más justo en sus decisiones y con quien se relaciona, pues no se deja arrastrar por arrebatos emocionales. La moderación concede foco y permite que sea la razón la que maneje el rumbo y las acciones. Mantener la calma ante la intemperancia de quien le interpele es muestra de autoridad. Por último, soportará mejor cualquier acto de injusticia que otros puedan cometer contra él mismo.

## 10 LA JUSTICIA Y LA AMISTAD

La justicia merece estar, sin duda, entre las virtudes que se consideran como más necesarias dentro del ámbito policial. Sin embargo, resulta difícil de llegar a un consenso acerca de su significado y de cómo ponerla en práctica. Según Aristóteles, ser justo es una virtud individual y social capaz de mejorar la vida de la comunidad. Por su parte, Juan Luis Vives<sup>22</sup>, en el siglo XVI, promulga que la justicia y el lenguaje son los auténticos vínculos de la sociedad.

La ética individual puede verse fuertemente afectada por el contexto que rodea a la persona. El proyecto de consolidación y construcción es parte determinante del proyecto vital de la persona y del profesional. La ignorancia moral supone el desconocimiento de una o varias normas morales, pero también es someterse a un régimen interno donde no exista suficiente claridad y transparencia, pues condicionará el desarrollo del carácter del policía, dada la posible adquisición de vicios.

El poder que le ha sido conferido al líder, formal y/o informalmente, solo debe ejercerse mediante la coacción en casos extremos (que resultan siempre indeseables), para aquellos momentos en los que debe mostrarse firme y severo, en cuanto a la observancia de la norma, para dar ejemplo y evitar la propagación de conductas similares en un futuro. En la normalidad, resulta mucho más efectivo construir un clima de confianza, una visión común y compartida, para lo que resultará extremadamente efectivo el uso de la buena retórica y la ejemplaridad moral. La profesión policial es compleja y no admite dudas acerca de la confianza y el respaldo ante la actuación. Un buen líder confiere diferentes funciones y un alto

---

<sup>22</sup> VIVES, *El arte retórica*. 2013, Anthopos, Barcelona, Prólogo, p. 3.

grado de autonomía a los miembros de su organización, pero no se exime de la subsiguiente responsabilidad por los actos que estos cometan. Así, los defenderá con vehemencia cuando las circunstancias lo exijan, incluso en contra de posibles demandas de quienes ostentan mayor poder.

Una máxima en el liderazgo policial es ser justo con los méritos de los demás. Un líder debe potenciar y promover espacios para el crecimiento de sus agentes. Es esencial que toda plantilla entienda que las recompensas, los honores y los ascensos se gestionan de forma justa y transparente. Los agentes ejemplares deben ser destacados y reconocidos por su excelencia y ejemplaridad, deben ser visibles para el resto. Sucede igual con los infames, autores de acciones deleznales que requieren castigos severos. Nada genera más crítica y descontento que unos procedimientos opacos, pues lo bueno y lo malo deben regirse siempre de forma ética. Pecado capital resulta apropiarse de méritos ajenos, mucho más aún si con ello se obtiene rédito o recompensa. Platón refería que la justicia era dar a cada uno lo que se merecía, fórmula que acaba funcionando siempre que las reglas sean ajustadas a norma y comunicadas con anticipación de forma clara y suficiente. El policía espera de su organización, y de quien la comanda, un trato claro, justo y digno, donde se reflejen claramente los valores propios de la profesión. En realidad, debería darse una suerte de justicia recíproca donde los agentes mostrasen esa misma dignidad y justicia hacia sus superiores. El proyecto, por tanto, es tan individual como colectivo.

Una organización sana cuida del bienestar de sus miembros, promueve condiciones para que todos puedan proyectarse y buscar su felicidad. Para ello, resulta esencial la confianza que se deriva de sentirse justamente tratados, protegidos y seguros. Esas condiciones son el perfecto campo de cultivo para generar la unión entre personas. Aristóteles apela a que en una ciudad de amigos no harían falta leyes para combatir la injusticia. La *amistad policial* es un elemento de alto valor que conviene potenciar y que encontraría su fuente de inspiración en una amistad cívica, en una concordia, que, según el Estagirita, es capaz de construir correctamente la ciudad. Conectar personas “implica una serie de emociones: inclusión, implicación, afinidad, apoyo, amor, afecto y sentido de grupo”<sup>23</sup>.

La labor diaria de los agentes está sujeta a una serie de condicionantes que la hacen más propensa a que florezca esa unión. Arrostrar peligros, conflictos, dudas, miedos y alegrías genera un escenario posibilitador. El compromiso común, la conciencia colectiva y el orgullo de pertenencia son objetivos más cercanos a través de la amistad. Empero, son muchas otras ventajas las que ofrece: capacidad de valorar y entender mejor la misión; identificarse con el proyecto; generar sinergias y aprovechar talentos; mejorar el ambiente de trabajo y, por ende, la rebaja del estrés negativo; encontrar motivación en el trabajo diario; fortalecer e impermeabilizar al equipo frente a peligros o amenazas externas; desear trabajar y crecer juntos y alejarse del desarrollo y los éxitos de los demás.

En equipos pequeños o medianos es más fácil observar una amistad cercana a la que propusiese Aristóteles como ideal, la basada en la virtud, y no tanto la que tiene su fundamento en la utilidad o en el ocio (placer). Estas dos últimas resultan

---

<sup>23</sup> SILBERMAN & HANSBURG, *Inteligencia interpersonal*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, 2001, p.55.

más volátiles y efímeras. Potenciar y aprovechar las mejores virtudes de cada miembro es un camino que se allana cuando entra en juego la amistad positiva y virtuosa. Allí, no obstante, el líder no confunde los papeles ni los roles, sabe mantener su distancia, su autoridad y su posición, ganándose los afectos y aumentando su legitimidad sin caer en amiguismos.

A quien lidera le conviene rodearse de asesores de confianza, capaces de hablar con libertad suficiente para expresar opiniones tanto favorables como desfavorables a la gestión que se lleva a cabo. Dentro de esos asesores, resultaría de alto valor disponer de un referente ético (experto) que pusiera la necesaria visión o filtro, examinando y, a la vez, proponiendo en todo aquello relacionado con su campo. De nuevo, se muestra capital la comunicación en todas las direcciones y siempre encaminada a buscar lo mejor para el bien común, apostando por la *parresia*<sup>24</sup> y alejando necesariamente a los aduladores, un mal latente en muchas organizaciones, sean estas policiales o no.

## 11 SOBRE ADULADORES, ASESORES, *PARRESIA* Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Un mal líder atrae a los aduladores, esa suerte de oportunistas que se alimentan de quien ostenta el poder. Su fidelidad y supuesta confianza son efímeras, cuando el poder cambia de manos, ellos cambian de víctima, repudiando a quien antes parecían admirar y buscando otro hospedador a quien tratarán de manipular para obtener rédito. En la naturaleza, encontramos una analogía demoledora: existe una avispa costarricense<sup>25</sup> que pone sus huevos, afecta neurológicamente y modifica el comportamiento de un tipo de araña para forzarla a tejer una tela diferente a la habitual y así poder albergar sus larvas que, una vez crezcan, se acabarán comiendo a su portadora.

El adulador susurra al oído todo aquello que cree ha de satisfacer a quien ostenta el poder, palabras que inflaman egos ávidos de recibir elogios. Se muestra servil y cercano, es corrupto y malintencionado. Muchas veces, los aduladores son visibles para todos menos para quien se ha dejado seducir por ellos. El líder que los abraza degrada su imagen y la de toda su organización, ya que el resto entiende que se premia el amiguismo y la servidumbre por encima del talento y la virtud.

El adulador nunca expresa lo que siente, es un mentiroso compulsivo que solo busca su beneficio e interés. Es el polo opuesto al buen asesor, quien siempre mantiene calma, armonía y equilibrio, pues goza de sobradas virtudes y busca el bien común. Este resulta sumamente reflexivo y tiene desarrollado su pensamiento crítico para poder decir lo que conviene en el momento que conviene: una suerte de *parresia* bien entendida y que el líder no solo debería aceptar, sino también promover. Escuchar verdades no siempre es agradable, pero sí útil; escuchar mentiras edulcoradas siempre es agradable, pero nunca útil. La *parresia* no ha de ser fría y afilada, no ha de dañar, sino informar y construir. Por tanto, debe unirse, como la ética, a la retórica para resultar persuasiva y alcanzar su mejor expresión.

---

<sup>24</sup> Término clásico que recupera, en los últimos años de su vida, Michel Foucault.

<sup>25</sup> Se trata de un parásito: *Hymenopimecis argyraphaga*.

## 12 LA RETÓRICA POLICIAL Y SU INDEFECTIBLE UNIÓN CON LA ÉTICA EN EL LIDERAZGO POLICIAL

Toda persona que desee mejorar su imagen, externa e interna, deberá comunicar de forma sólida, inteligible, elocuente y persuasiva. La maestría en el uso de la palabra resulta subyugante para el ser humano y, por lo tanto, un aprendizaje de incalculable valor para el líder policial. La retórica permite sintonizar, priorizar y atender las expectativas, las necesidades y la voluntad del auditorio. Aquel líder que se enfoca en su propio lucimiento no ha entendido los principios de este arte.

En comunicación conviene prestar especial atención a tres cuestiones básicas: el mensaje (*logos*), la emoción (*pathos*) y la legitimidad y credibilidad del orador (*ethos*). Bajo los principios de brevedad, claridad y concisión se construyen discursos y argumentaciones persuasivas. No obstante, la retórica abarca una extraordinaria gama de elementos, entre ellos: la escucha; la lógica; la detección y desmontaje de falacias; el análisis del lenguaje no verbal, sea oral o no oral, del interlocutor y, a la vez, la buena proyección del propio; el control de las pausas y los silencios; el mejor entendimiento de los demás y de uno mismo, a través y más allá de sus palabras.

Un buen orador parte de sus dotes por naturaleza para elevarse a través de la formación, la continua práctica y los buenos ejemplos. El dominio de la retórica genera seguridad en el orador, le confiere credibilidad mientras lo aleja de dudas y miedos, de titubeos que podrían acabar diluyendo su autoridad y su capacidad para impactar en los demás. Dominar e interiorizar plenamente el arte retórico permite un uso magistral sin necesidad de estar prestando atención a cada elemento o detalle, incluyendo, además, una variable de especial relevancia para todo líder policial: la improvisación. En todo caso, en cuanto a utilidad, Quintiliano<sup>26</sup> advierte que existe poca diferencia entre el nivel medio de elocuencia y el excelente.

La retórica resulta básica en las relaciones institucionales y personales. Permite lanzar el mensaje adecuado en el momento adecuado y de la forma adecuada. Concede la respuesta más idónea bajo criterios de utilidad, verosimilitud, elocuencia y persuasión. Se trata de un arma poderosa cuyo mal uso debería achacarse a quien la utiliza y no al propio arte que, de base, resulta legítimo. Por tanto, conviene atender siempre a principios morales y priorizar la capacitación permanente en materia ético-retórica de los líderes policiales. El *Método Socrático de Formación Policial*<sup>27</sup> se plantea como fórmula altamente deliberativa y participativa que combina el aprendizaje de la retórica y el mejor entendimiento de las virtudes, mientras se dirimen dilemas propios del cargo que se ostenta junto a otros mandos o líderes, de la misma o distinta organización.

El orador, según reza la célebre frase de Quintiliano, es el buen hombre experto en el buen decir (*vir bonus dicendi peritus*); sirva como analogía que, con la formación adecuada, el líder llegue a ser considerado como la buena persona experta en ayudar a los demás a través del buen uso de la palabra (*homo bonus peritus ducendi alteros homines per verba bene dicta*<sup>28</sup>).

---

<sup>26</sup> QUINTILIANO, *Instituciones Oratorias*, Independently published, Torrazza Piemonte, 2020.

<sup>27</sup> SOAZ, *Manual de Ética y Retórica Policial*, Juruá Editorial, Oporto, 2024, págs. 271-280.

<sup>28</sup> Traducción realizada por el Dr. Santiago Alfonso López Navia.

### 13 LOS BENEFICIOS DE LA AMABILIDAD Y SU ALIANZA CON LA RETÓRICA

Dentro de un cuerpo policial puede darse que los agentes no se sientan identificados ni bien tratados por quien lidera, y que, a su vez, el líder entienda que no obtiene la respuesta, el reconocimiento o el afecto de quienes lo acompañan. La mala comunicación genera incomprensión, desconocimiento, distancia y sesgos negativos. Por el contrario, la buena comunicación resulta esencial para quien requiere guiar la acción ajena. Más allá de buscar la simple persuasión, el líder debe apoyarse en la prudencia para entender los beneficios que ofrece la retórica y la amabilidad. El buen trato personal fomenta mejores relaciones que acercan a esa suerte de amistad organizacional anteriormente anunciada. Todo ello permite mejorar el clima laboral y la confianza entre miembros, aumentando el orgullo de pertenencia, la obediencia voluntaria y su propia legitimidad.

La amabilidad, virtud nuclear para la policía, se ha trasladado expresamente a este apartado, alejándola del resto de virtudes. No en vano, ser amable es una elección que idealmente se toma por su componente moral, pero que puede hacerse también por mero interés personal y profesional. La cortesía resulta extremadamente fácil de entender y, para la mayoría, de poner en práctica. A cambio, ofrece resultados muy beneficiosos tanto para el líder como para los agentes: mejora la relación entre personas; aumenta la armonía y el buen ambiente; la predisposición del personal; la imagen proyectada; la seguridad física y jurídica, puesto que rebaja el conflicto. Por último, disminuye la crítica destructiva y el absentismo laboral, cuestiones de especial relevancia para quien lidera la organización.

### 14 CONCLUSIONES

La sensatez y la sabiduría moral se muestran como elementos valiosos para inspirar a los demás. La ética y la retórica, en sus versiones legítimas, permiten conectar personas desde la virtud, permiten promover una suerte de concordia de tintes clásicos donde la unión entre miembros pueda forjar una *amistad organizacional* justa, amable, sólida y virtuosa. La forja de un marco ético, consistente y sincero, permitiría, con los años, impactar en las costumbres y en la cultura de la organización.

El buen líder promueve el desarrollo moral individual y colectivo, genera espacios para que todos tengan información y acceso a los beneficios de cuidar cuerpo, mente y alma. La búsqueda de la excelencia personal y organizativa ha de empezar por sí mismo, por su propia ejemplaridad, que debe nacer de forma consciente, voluntaria y libre. El autoconocimiento resulta el necesario punto de partida para quien pretende elevar su carácter y alcanzar su mejor versión.

La comunicación, por su parte, juega un papel capital en el proceso de transformación grupal: permite mostrar, entender, aceptar y hacer. El poder de la palabra aporta un extraordinario valor para el buen liderazgo. Toda persona que ejerza un rol de líder, con independencia del cargo que ocupe, debería capacitarse especialmente en materia ético-retórica. En todo caso, esa capacitación debería dejarse en manos de expertos que conozcan (y entiendan) profundamente la profesión policial para dirimir acerca de cuestiones éticas mientras se desarrolla convenientemente la capacidad retórica.

La ética, pese a ciertos recelos hoy existentes, no es imposición ni un peligro para el líder, no son una restricción indeseable ni un peaje doloroso, no son palabrería ni artificio ni una herramienta de márketing. La ética es mucho más profunda y beneficiosa, permite evolucionar y acercarse a la mejor versión, a la perfección como persona y profesional, a la excelencia, y, desde allí, a la felicidad. *La ética, en fin, es una joya envuelta en papel arrugado.*

## 15 BIBLIOGRAFÍA

- ARISTÓTELES, *Ética a Eudemo – Ética a Nicómaco*, Trad. de J. Pallí. Editorial Gredos, Barcelona, 2019.
- ARISTÓTELES, *Retórica*. Trad. de Q. Racionero. Editorial Gredos, Barcelona, 2022.
- AUBENQUE, P., *La prudencia de Aristóteles*, Crítica, Barcelona, 1999.
- BALTASAR GRACIÁN, *El arte de la prudencia*, Taurus, Penguin Random House, Barcelona, 2024.
- CASTIÑEIRA, A., & LOZANO, J. M., *El poliedro del liderazgo. Una aproximación a la problemática de los valores en el liderazgo*, Libros de Cabecera, S.L., Barcelona, 2012.
- CICERÓN, *Sobre los deberes*, Gredos, Madrid, 2014.
- CORTINA, A., Jornadas sobre ética pública, *Intervención Dª Adela Cortina*, Instituto Nacional de la Administración Pública, Madrid, 1997, págs. 61-71.
- CURBET, J., *El rei un: Una anàlisi de la (in) seguretat ciutadana*, CCG Edicions, Girona, 2010.
- FOUCAULT, M., *Discurso y verdad. Conferencias sobre el coraje de decirlo todo*, Siglo XXI, Buenos Aires, 2022.
- GOMÁ LANZÓN, J., *Imitación y experiencia*. Taurus, Penguin Random House, Barcelona, 2014.
- HOU, M., JACKSON, J., BRADFORD, B., The drivers of police legitimacy: some European research, *Journal of policing, intelligence and counter terrorism*, 2013, 8(2), p. 144-165.
- MACINTYRE, A., *Tras la virtud*, Editorial Austral, Barcelona, 2013.
- MARCO AURELIO, *Meditaciones*, Trad. de A. Bach, Editorial Gredos, Barcelona, 2019.
- QUNITILIANO, *Instituciones oratorias*, Independently published, Torrazza Piemonte, 2020.
- SILBERMAN, M., & HANSBURG, F., *Inteligencia interpersonal*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona 2001.
- SÉNECA, *Epístolas morales a Lucilio*, Trad. I. Roca, Editorial Gredos, Madrid, 1986.
- SÉNECA, *Sobre la tranquilidad del alma - Sobre la brevedad de la vida - Sobre el ocio - Sobre la firmeza del sabio*, Trad. de F. Navarro, Alianza Editorial, Madrid, 2022.
- SOAZ, O., La alianza entre la ética y la retórica en el ejercicio de la función policial: una propuesta de intervención formativa orientada a la policía de Cataluña, *Universitat Pompeu Fabra*, Barcelona, 2024. <<http://hdl.handle.net/10803/693575>>.
- SOAZ, O., *Manual de Ética y Retórica Policial*, Editorial Juruá, Oporto, 2024.
- VICCHIO, S., Ética e integridad policial, *Revista Eguzkilore*, Leioa, 2019, 12, págs. 187-194.
- VIVES, J. L., *El arte retórica*, Anthropos, Barcelona, 2013.