

Artículos de revisión

Habilidades blandas en el ejercicio policial: un análisis sistemático bajo la metodología PRISMA

Soft skills in policing: a systematic analysis using the PRISMA methodology

William Alejandro Niebles Nuñez*
Diego Alonso Cardona Arbelaez
Zilath Romero González

Fecha de recepción: 2025-08-10
Fecha concepto de evaluación: 2025-09-09
Fecha de aprobación: 2025-10-08

<https://doi.org/10.22335/ruct.v17i2.2181>

Para citar este artículo/To reference this article/Para citar este artigo: Niebles, W.; Cardona, D. y Romero Z. (2025). Habilidades blandas en el ejercicio policial: un análisis sistemático bajo la metodología PRISMA. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 17(3), 152-171. <https://doi.org/10.22335/ruct.v17i2.2181>.

Nota de autor: El presente artículo se deriva del proyecto de investigación titulado POLISOF: Habilidades Socioemocionales para el Servicio Policial y ha sido financiado por la Universidad de Sucre (Colombia).

RESUMEN

Este análisis profundiza en cómo las habilidades blandas inciden en el trabajo de los policías. Se considera de qué manera estas aptitudes afectan tanto su desempeño diario como su trato con la comunidad y su respuesta ante dilemas éticos en situaciones de tensión. La necesidad de contar con capacidades sociales, mentales y comunicativas resulta cada vez más clara en la labor policial. Destacan, entre estas habilidades, la inteligencia emocional, el asertividad, la empatía, el liderazgo y la constancia. La revisión de diferentes investigaciones pone de manifiesto que estas habilidades no solo contribuyen a una gestión más efectiva de las situaciones complejas, sino que también favorecen el sentido de pertenencia, promueven el bienestar psicológico y fortalecen la cohesión dentro del equipo. También analiza programas y métodos de formación que han funcionado bien en el pasado para incorporar el desarrollo de habilidades blandas en el entorno laboral desde el inicio de la formación; las terapias basadas en la atención plena y las nuevas formas de evaluar a las personas son dos ejemplos. Los resultados muestran que estos temas deberían incluirse regularmente en la formación y los cursos de actualización policial para mejorar tanto el desempeño individual como el servicio público. El estudio concluye con sugerencias para planificar futuras investigaciones y formular políticas basadas en la evidencia. La búsqueda se realizó en Scopus, Web of Science, PubMed y Google Scholar, para 2015–2025, con términos combinados sobre policía/law enforcement y soft/interpersonal skills, aplicando criterios explícitos de inclusión y exclusión.

Palabras clave: Habilidades blandas, Policía, Inteligencia emocional, Formación profesional, Desempeño laboral, Metodología PRISMA.

- * Autor de correspondencia.
Universidad de Sucre, Sincelejo, Colombia.
wiliamniebles@yahoo.com.mx
<https://orcid.org/0000-0001-9411-4583>
- ** Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia.
dcardonaa@unicartagena.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-9123-0156>
- *** Universidad Libre, Cartagena, Colombia
zilath.romero@unilibre.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-4588-288X>



ABSTRACT

This paper analyzes the role of soft skills in police work, considering their influence on professional performance, community interaction, and ethical decision-making under highly demanding conditions. Through a systematic review of the scientific literature, socio-emotional and communicative competencies were identified as crucial for effective police work, including emotional intelligence, assertive communication, empathy, leadership, and resilience. The evidence reviewed demonstrates that these competencies not only improve responsiveness to critical situations but also strengthen personnel mental health, organizational cohesion, and the perception of institutional legitimacy. It also examines training programs and strategies—including mindfulness-based interventions and innovative assessment models—that have shown potential for integrating soft skills development from initial training to operational contexts. The findings suggest the need to systematically incorporate these contents into police training and refresher programs to optimize both individual performance and service to the public. The study concludes with recommendations aimed at guiding future research and designing evidence-based institutional policies. The search was conducted in Scopus, Web of Science, PubMed, and Google Scholar for 2015–2025, using combined terms related to police/law enforcement and soft/interpersonal skills, applying explicit inclusion and exclusion criteria.

Key words: Habilidades blandas, Policía, Inteligencia emocional, Formación profesional, Desempeño laboral, PRISMA methodology.

Introducción

En los últimos años, y casi sin indicios previos, las llamadas habilidades blandas han ido ganando terreno en prácticamente todos los ámbitos laborales. Ya no son un accesorio simpático en el currículum: hoy se consideran una parte central del perfil profesional (Grama et al., 2024). Este conjunto incluye destrezas que no se limitan a lo técnico —como sí ocurre con las habilidades duras—, sino que atraviesan el modo en que una persona se comunica, resuelve problemas y se adapta a entornos cambiantes (Lemos y Brunstein, 2023). Allí entran, por ejemplo, la inteligencia emocional, la capacidad de escuchar de verdad, el liderazgo con criterio, la empatía o el pensamiento crítico, entre muchas otras.

Su importancia crece sobre todo en escenarios donde las decisiones dependen tanto de datos como de matices humanos. Mientras que lo técnico suele medirse con pruebas o protocolos, las habilidades blandas se forman con práctica, autocritica y trato diario con otras personas (Revilla-Cuesta et al., 2024). Tal vez por eso sean tan difíciles de enseñar y de evaluar...

y, sin embargo, tan decisivas para que un equipo funcione. En las organizaciones, este cambio de mirada ha sido evidente. Hace un par de décadas, saber trabajar en equipo o comunicarse bien era “un plus”; hoy es una condición mínima (Bernhard y Russmann, 2023). Investigaciones en psicología del trabajo y gestión de personas han mostrado que estas competencias mejoran la cohesión interna, la adaptación ante cambios y hasta la forma en que se previenen conflictos (Beier et al., 2025). No es casual que diversos informes internacionales recomiendan equilibrar lo técnico con lo humano como receta para el éxito.

En el plano individual, el impacto también es claro. Una persona que maneja bien sus emociones sabe escuchar y puede replantear un problema desde ángulos distintos, no solo mejora su trabajo: también toma decisiones más serenas y creativas (Kostikova et al., 2021). Esto, al final, repercute en todo el entorno laboral. En el ámbito policial, esta cuestión se vuelve especialmente apremiante. Un agente no se limita a cumplir la ley al pie de la letra o seguir un protocolo; su trabajo, casi siempre, lo

pone frente a personas en momentos de tensión, confusión o incluso miedo (Harmon, 2023). En esos instantes, detalles aparentemente pequeños —una mirada sostenida, un cambio de tono, una pausa antes de hablar— pueden inclinar la balanza hacia la calma o, por el contrario, encender aún más el conflicto.

Además, en contextos latinoamericanos conviven tensiones organizacionales históricas, una cultura del uso de la fuerza en transformación y marcadas heterogeneidades institucionales. A ello se suman brechas de información y niveles fluctuantes de confianza ciudadana que condicionan la implementación y evaluación de intervenciones. Reconocer estas particularidades permite interpretar con mayor finura la evidencia disponible y orientar mejor la formación policial.

Tampoco es raro que la labor diaria se desarrolle en escenarios imprevisibles, donde no hay un manual que dicte la respuesta exacta. Ahí es donde la flexibilidad mental, la capacidad de pensar bajo presión y el control emocional se convierten en verdaderos recursos operativos. Un policía que maneja bien estas destrezas no solo resuelve mejor las situaciones, sino que proyecta seguridad y respeto, cualidades que, con el tiempo, fortalecen la confianza en la institución (Cooke, 2025). Por el contrario, la ausencia de estas habilidades puede dar lugar a problemas serios: malentendidos con la comunidad, fricciones internas, niveles altos de estrés y, en casos prolongados, un desgaste profesional difícil de revertir (Ježková Petrů et al., 2023). En cambio, su fortalecimiento se asocia con una mejor gestión de crisis, cohesión del equipo y una percepción ciudadana más positiva.

Con todo lo anterior en mente, parece evidente que no basta con reconocer la importancia de las habilidades blandas en el trabajo policial: hace falta organizar la información que ya existe y, de paso, aver-

guar cuáles son las más determinantes en la práctica. También conviene revisar cómo se están enseñando y evaluando, porque no todas las estrategias funcionan igual en la realidad. Una revisión sistemática, en este sentido, no solo sirve para juntar datos; también permite ver qué hallazgos se repiten, cuáles se contradicen y qué vacíos conviene llenar para tomar decisiones mejor fundamentadas (Ho et al., 2023).

Partiendo de esa idea, este estudio se plantea como un recorrido por la literatura científica más reciente sobre habilidades blandas en el ámbito policial. Lo que se busca es claro: detectar las competencias que más peso tienen, entender qué métodos han probado las instituciones para desarrollarlas y valorar hasta qué punto esas prácticas influyen en el rendimiento y en la confianza pública. Con esos elementos, se espera proponer orientaciones que ayuden a que la formación, la actualización y las promociones dentro de las fuerzas policiales sean más efectivas y, sobre todo, más cercanas a las demandas reales del servicio.

Objetivos y alcance. (i) Identificar qué habilidades blandas se asocian con el desempeño operativo, la interacción comunitaria y la toma de decisiones éticas; (ii) mapear estrategias formativas y de evaluación con evidencia de efectividad; y (iii) proponer indicadores operativos para el seguimiento institucional. El alcance se centra en el trabajo policial 2015–2025, con énfasis en prevención, resolución de conflictos y servicio al ciudadano, considerando estudios de Iberoamérica y de otras regiones para contraste.

Metodología

Este trabajo parte de una revisión sistemática cualitativa, de carácter descriptivo e interpretativo, siguiendo las guías PRISMA. El objetivo fue organizar, con orden y trazabilidad, la evidencia disponible sobre

cómo las habilidades blandas influyen en el trabajo policial, sintetizando hallazgos temáticos a partir de las unidades de análisis (artículos y revisiones con población policial) publicadas entre 2015 y 2025. Este tipo de revisión permite construir un panorama amplio y, al mismo tiempo, detectar vacíos y tendencias que no siempre son obvias a simple vista (Tranfield et al., 2003).

Para organizar el proceso se siguió la guía PRISMA, que ayuda a explicar paso a paso cómo se identifican, seleccionan y filtran los estudios (Liberati et al., 2009; Shamseer et al., 2015). En este caso, se consideraron publicaciones de 2015 a 2025 que mencionaran, al menos en el título o el resumen, términos ligados tanto al ámbito policial —por ejemplo, “police” o “law enforcement”— como a las habilidades blandas (“soft skills” o “interpersonal skills”), siempre que conectaran con el desempeño o desarrollo profesional de los agentes.

Fuentes y estrategia de búsqueda

- Bases de datos: Scopus, Web of Science, PubMed y Google Scholar.
- Términos y operadores (ejemplos): (“police” OR “law enforcement”) AND (“soft skills” OR “interpersonal skills” OR “emotional intelligence” OR “resilience” OR “communication”).
- Idiomas: español e inglés.
- Periodo: 2015–2025.
- Tipos de estudio elegibles: empíricos (cuantitativos, cualitativos o mixtos), revisiones y capítulos con evidencia aplicable al ámbito policial.

Criterios de inclusión/exclusión

Inclusión: (i) población policial o contextos de formación/operación policial; (ii) relación explícita con habilidades blandas (p. ej., comunicación, IE, liderazgo, resi-

liencia) y su vínculo con el desempeño, interacción comunitaria o decisiones éticas; (iii) disponibilidad de texto completo; (iv) publicaciones entre 2015 y 2025 en español o inglés.

Exclusión: (i) artículos de opinión o ensayos sin evidencia; (ii) estudios en contextos no policiales o sin relación directa con habilidades blandas; (iii) documentos fuera del rango temporal o duplicados; (iv) resúmenes sin acceso a texto completo.

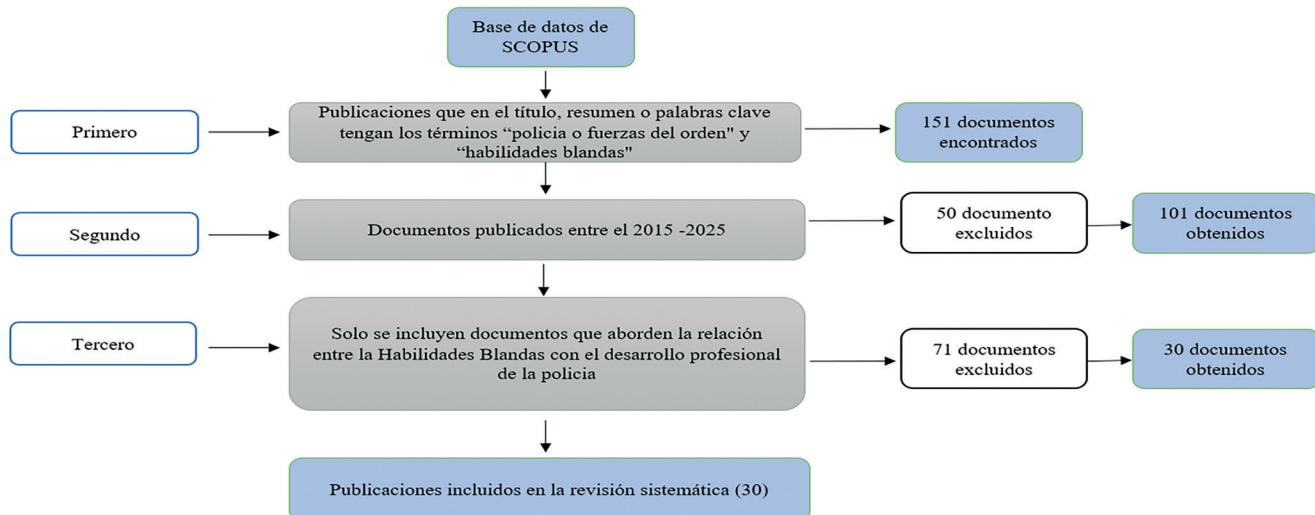
Proceso de cribado y manejo de sesgos

La selección siguió las etapas PRISMA: identificación (búsqueda en bases y eliminación de duplicados), cribado por título y resumen, elegibilidad por texto completo y estudios incluidos para síntesis cualitativa. Cuando no fue posible extraer datos homogéneos, no se realizó metaanálisis por la naturaleza cualitativa y la heterogeneidad de diseños. Se consideró el sesgo de publicación (p. ej., presencia de resultados positivos sobre programas formativos), se verificó la consistencia temática entre fuentes y se exploró literatura gris mínima para mitigar omisiones.

Al revisar todo ese material se obtuvo un mapa de la producción científica reciente y emergieron los temas más reiterados: liderazgo, comunicación efectiva, manejo del estrés e inteligencia emocional. Como señalan Grant y Booth (2009), recopilar y examinar la información de este modo ayuda a afinar teorías y a tomar decisiones mejor fundamentadas, si bien la solidez de la síntesis depende de la calidad y diversidad de los estudios incluidos.

Figura 1.

Diagrama de flujo PRISMA de la selección de estudios.



Resultados

Tras aplicar los criterios de selección establecidos en la metodología, la revisión permitió reunir un conjunto de estudios que, al analizarlos con calma, mostraron puntos en común sobre cómo se entienden, desarrollan y aplican las habilidades blandas en el trabajo policial. No todos coincidían en definiciones exactas, pero sí en que ciertas competencias aparecen de forma recurrente y tienen impacto en aspectos como el rendimiento, la resolución de conflictos o la relación con la comunidad. En la tabla 1 se agrupan estos hallazgos por temas y por enfoques de investigación, lo que ayuda a tener una idea más clara del papel que juegan estas capacidades.

No es casual que, entre todas las competencias blandas, la inteligencia emocional reciba tanta atención en la literatura. Quien trabaja bajo presión sabe que no se trata solo de "mantener la calma", sino de leer la situación, regular el propio estado de ánimo y decidir con cabeza fría. En contextos policiales, por ejemplo, puede marcar la diferencia entre escalar un pro-

blema o resolverlo sin conflicto. White y Schafer (2023) describen casos en los que esta habilidad no solo favorece la empatía en la respuesta, sino que también mejora la cohesión de los equipos de mando. Algo similar ocurre con los hallazgos de Razali et al. (2023), que la vinculan a un mayor compromiso laboral, o de Buka et al. (2024), que documentan su efecto protector frente al acoso institucional.

Por otro lado, Rajan et al. (2021) han observado que niveles altos de inteligencia emocional suelen asociarse con menos estrés en operaciones de campo. Y Grubb et al. (2018) aportan un dato llamativo: en situaciones críticas, como una negociación de crisis, esta competencia se traduce en decisiones más acertadas y, en consecuencia, mejores resultados. No se trata de una "habilidad blanda" en el sentido débil del término, sino de una herramienta operativa con impacto directo en la efectividad y en el bienestar de quienes ejercen la profesión.

También destacan la resiliencia, el liderazgo y la comunicación como piezas clave. En el caso de la resiliencia, el entrena-

miento específico ha demostrado reducir el estrés y mejorar el bienestar, sobre todo en mujeres policías (Chitra & Karunanidhi, 2021). El liderazgo que integra competencias emocionales parece ser decisivo para afrontar problemas internos y externos (Mills et al., 2025) y contribuye tanto a la

gestión de equipos como a la legitimidad de la institución (Redmond, 2025; Kilgallon & Wright, 2025a). La comunicación, especialmente cuando incorpora empatía y escucha activa, facilita el trato con la ciudadanía y reduce la escalada de conflictos (Syed Ismail & Mahbob, 2023; Liu et al., 2025).

Tabla 1

Análisis de los artículos

Artículo	Autores	Habilidad blanda	Impacto en ejercicio policial	Hallazgos clave
Leadership Behaviours for Effective Policing: The Service Speaks	(Kilgallon & Wright, 2025a)	Liderazgo, inteligencia emocional, comunicación	Mejora la gestión de equipos, la toma de decisiones bajo presión y la confianza en la comunidad	Los comportamientos de liderazgo efectivos se basan en la capacidad de escuchar, adaptarse y mantener la calma en situaciones críticas
Behavioural Skills for Effective Policing: The Service Speaks	(Kilgallon & Wright, 2025b)	Habilidades conductuales, autorregulación emocional, resolución de conflictos	Influye en la capacidad de actuar con juicio, ética y control emocional ante el público	La autorreflexión, empatía y capacidad de autogestión son claves en la conducta profesional del agente
The Effects of Loving-Kindness Meditation Guided by Short Video Apps on Policemen's Mindfulness, Public Service Motivation, Conflict Resolution Skills, and Communication Skills	(Liu et al., 2025)	Mindfulness, comunicación, resolución de conflictos	Reduce el estrés, mejora la atención y la comunicación con los ciudadanos	La meditación guiada aumenta la motivación de servicio público y fortalece la empatía
Transforming police leadership through emotional intelligence	(Redmond, 2025)	Inteligencia emocional	Mejora la toma de decisiones, reduce tensiones y favorece un liderazgo inclusivo Influye en la construcción del perfil ideal del oficial, reforzando estándares de conducta	El desarrollo de la IE se asocia con mayor efectividad en liderar equipos diversos
What does good look like? Officers' perception of the ideal law enforcer	(Bell & Cliff, 2025)	Ética, integridad, juicio interpersonal	Los oficiales valoran cualidades como la equidad, respeto y autocontrol como centrales en su ejercicio profesional	

Artículo	Autores	Habilidad blanda	Impacto en ejercicio policial	Hallazgos clave
The organisational and cultural challenges of leading a police force	(Mills et al., 2025)	Liderazgo, inteligencia emocional, gestión del cambio	Aborda barreras internas que afectan la eficacia del liderazgo en fuerzas policiales	Los líderes deben desarrollar competencias emocionales y adaptativas para responder a presiones institucionales y externas
Experiences of Law Enforcement Officers in an Emotional and Belief Intelligence Leadership Training: A Consensual Qualitative Report	(Niles et al., 2024)	Inteligencia emocional, inteligencia espiritual, liderazgo	Fortalece la autoconciencia y la gestión emocional en mandos policiales	El entrenamiento mejora la empatía, la reflexión y la capacidad de liderar desde valores internos
Emotional intelligence, mobbing and resilience in police forces	(Buka et al., 2024)	Inteligencia emocional, resiliencia	Reduce el impacto del acoso laboral y fortalece la resistencia psicológica	Altos niveles de IE se correlacionan con menor percepción de mobbing y mayor resiliencia organizacional
Emotional Intelligence and Empathy in the Self-Regulation of the Activities of Law Enforcement Officers	(Goncharova & Zhidkova, 2024)	Inteligencia emocional, empatía	Mejora la capacidad de autorregulación durante el cumplimiento del deber	La IE y la empatía actúan como reguladores internos que reducen respuestas impulsivas y mejoran la interacción social
Emotional intelligence as a predictor of workgroup fit among police leaders	(White & Schafer, 2023)	Inteligencia emocional	Mejora la cohesión y la compatibilidad en equipos de liderazgo	La IE predice el ajuste entre líderes policiales y sus equipos, favoreciendo climas organizacionales saludables
Emotional intelligence and work commitment among police officer in Malaysia	(Razali et al., 2023)	Inteligencia emocional	Incrementa el compromiso institucional y reduce la rotación	Oficiales con mayor IE presentan niveles más altos de compromiso laboral y satisfacción
The Importance of Emotional Intelligence and Its' Influence on Effective Communication of Enforcement Agency Staff	(Syed Ismail & Mahbob, 2023)	Inteligencia emocional, comunicación	Mejora la comunicación interna y externa de los funcionarios	La IE favorece la escucha activa, la claridad en el discurso y la reducción de conflictos verbales

Artículo	Autores	Habilidad blanda	Impacto en ejercicio policial	Hallazgos clave
Emotional Intelligence and the Future of Police Personnel	(Magny, 2022)	Inteligencia emocional	Habilidad clave para el futuro del rol policial	La IE se proyecta como una competencia fundamental para enfrentar desafíos complejos del siglo XXI
Empirical Study of the Structure of Future Police Specialists' Professional Self-Awareness	(Pavliuk et al., 2022)	Autoconciencia profesional, motivación	Favorece la identificación con el rol y la vocación del agente	La autoconciencia es un factor clave en la consolidación de una identidad profesional sólida
AI and public contests: a model to improve the evaluation and selection of public contest candidates in the Police Force	(Bailao Goncalves et al., 2022)	Evaluación de competencias blandas (automatizada)	Mejora la transparencia y eficacia en procesos de selección	Se propone un modelo que evalúa habilidades como empatía, resiliencia y juicio ético en aspirantes
Transfer of Self-Leadership Skills Within the Dutch Police: a Three-Wave Study	(Botke et al., 2022)	Autoliderazgo, responsabilidad, autorregulación	Fomenta la proactividad y toma de decisiones en campo	El desarrollo del autoliderazgo mejora la autonomía funcional y el desempeño individual
Interpersonal skills and work engagement of administrative police and military personnel in Peru	(Palacios Garay et al., 2022)	Habilidades interpersonales	Aumenta la motivación, productividad y compromiso laboral	Se encontró correlación positiva entre habilidades sociales y nivel de engagement policial
The Impact of Resilience Training on Occupational Stress, Resilience, Job Satisfaction, and Psychological Well-being of Female Police Officers	(Chitra & Karunanidhi, 2021)	Resiliencia, manejo del estrés	Mejora la estabilidad emocional y la satisfacción laboral	El entrenamiento en resiliencia redujo el estrés y aumentó el bienestar psicológico
Emotional Intelligence as a Predictor of Police Operational Stress: A Pilot Study	(Rajan et al., 2021)	Inteligencia emocional	Reduce el estrés operativo en situaciones de alta exigencia	Se encontró que niveles más altos de inteligencia emocional predicen significativamente menores niveles de estrés ocupacional en el ejercicio policial, especialmente en contextos de presión

Artículo	Autores	Habilidad blanda	Impacto en ejercicio policial	Hallazgos clave
The moral risks of policing	(Blumberg et al., 2020)	Juicio ético, integridad	Previene conductas indebidas bajo presión institucional	El desarrollo ético es clave para enfrentar dilemas morales en la práctica diaria
Variation in the perception of desired qualities of police officers among trainees and senior police officers. Insights into the process and efficacy of police training	(Kumar, 2019)	Comunicación, empatía, liderazgo	Mejora el diseño de programas formativos alineados con necesidades reales	Se evidencian diferencias en la percepción de habilidades blandas entre novatos y veteranos
Police officer procedural justice self-assessments: do they change across recruit training and operational experience?	(Fildes et al., 2019)	Justicia procedural, autorreflexión	Refuerza la legitimidad policial en la comunidad	La conciencia de justicia procedural se fortalece con la experiencia operativa
An integrative group intervention for the enhancement of emotional intelligence, empathy, resilience and stress management among police officers	(Romosou et al., 2019)	IE, empatía, resiliencia, manejo del estrés	Mejora el desempeño emocional ante situaciones críticas	La intervención grupal mostró mejoras sostenidas en habilidades blandas clave
When team member familiarity affects transactive memory and skills: a simulation-based training among police teams	(Cotard & Michinov, 2018)	Trabajo en equipo, memoria transaccional	Mejora la coordinación táctica en operaciones de campo	La familiaridad entre miembros potencia la distribución efectiva del conocimiento
The Emotionally Intelligent Officer? Exploring Decision-Making Style and Emotional Intelligence in Hostage and Crisis Negotiators and Non-Negotiator-Trained Police Officers	(Grubb et al., 2018)	Inteligencia emocional, toma de decisiones	Mejora la capacidad de respuesta en contextos críticos como crisis y toma de rehenes	Los oficiales entrenados en negociación con alta IE demostraron estilos de decisión más empáticos, efectivos y centrados en la resolución

Artículo	Autores	Habilidad blanda	Impacto en ejercicio policial	Hallazgos clave
Attrition of police officers as predicted by peer evaluations during academy training	(Meier et al., 2018)	Habilidades sociales, autoconciencia	Predice la deserción durante el proceso formativo policial	Evaluaciones entre pares identifican debilidades en habilidades blandas que se correlacionan con la deserción temprana
Emotional intelligence and resilience psychoeducational program in police officers: Implementation and evaluation	(Romosou et al., 2018)	Inteligencia emocional, resiliencia	Mejora el afrontamiento ante eventos traumáticos y el estrés acumulativo	El programa demostró eficacia en el desarrollo de habilidades de autorregulación y resistencia emocional en agentes policiales
Self-evaluation of personal physical health, accidents while performing duty and preventive treatment of stress in prison service	(Piotrowski, 2018)	Autocuidado, conciencia corporal, gestión del estrés	Mejora la salud física y reduce el agotamiento profesional	La autoevaluación sistemática de la salud ayuda a prevenir accidentes y a controlar el estrés ocupacional
Emotional, Social, and Cognitive Intelligence as Predictors of Job Performance Among Law Enforcement Agency Personnel	(Adetula, 2016)	Inteligencia emocional, social y cognitiva	Incrementa el desempeño global en funciones policiales	La combinación de estas inteligencias predice significativamente el rendimiento laboral y la adaptabilidad de los agentes
A Pilot Study Evaluating the Effectiveness of a Mindfulness-Based Intervention on Cortisol Awakening Response and Health Outcomes among Law Enforcement Officers	(Christopher et al., 2016)	Mindfulness, regulación emocional	Mejora indicadores fisiológicos y psicológicos en el personal policial	La intervención basada en mindfulness redujo el nivel de cortisol y mejoró la atención, autocontrol y salud mental de los participantes

Fuente: elaboración propia (2025).

Al revisar la literatura, también aparece con fuerza la relevancia de habilidades como el trato interpersonal, la capacidad de juicio ético y la autoconciencia en el trabajo policial. La integridad, la equidad o el respeto —según señalan varios estudios— forman parte de lo que muchos oficiales consideran el perfil ideal de su profesión (Bell & Cliff, 2025; Blumberg et al., 2020). Este tipo de cualidades cobra especial valor durante la etapa de formación, ya que, en ocasiones, las evaluaciones entre compañeros permiten anticipar si alguien continuará o no en la carrera (Meier et al., 2018). De igual modo, reforzar la autoconciencia y el liderazgo personal se ha vinculado con el desarrollo de una identidad profesional más sólida y con trayectorias laborales más estables (Pavliuk et al., 2022; Botke et al., 2022).

En cuanto a la mejora de las habilidades blandas, algunas intervenciones psicoe-

ducativas y, más recientemente, el uso de herramientas tecnológicas ha mostrado resultados prometedores. Hay programas grupales que, al trabajar de forma integrada, fortalecen a la vez la inteligencia emocional, la resiliencia y la gestión del estrés (Romosiou et al., 2019). Por otra parte, iniciativas basadas en mindfulness han logrado mejoras tanto en indicadores fisiológicos como en variables psicológicas de los agentes (Christopher et al., 2016). Incluso, estudios recientes han propuesto modelos de evaluación automatizada para identificar habilidades blandas como empatía, juicio ético y resiliencia durante procesos de selección (Bailao Goncalves et al., 2022). Estos hallazgos sugieren que la incorporación sistemática de este tipo de competencias no solo fortalece el desempeño individual, sino que también aporta al mejoramiento integral de las instituciones policiales.

Tabla 2

Relación de la habilidad blanda con el desarrollo profesional

Autores	Habilidad Blanda	Relación de la habilidad blanda con el desarrollo profesional
Kilgallon & Wright (2025a), Redmond (2025), Mills et al. (2025), Niles et al. (2024), Buka et al. (2024), Goncharova & Zhidkova (2024), White & Schafer (2023), Razali et al. (2023), Syed Ismail & Mahbob (2023), Magny (2022), Rajan et al. (2021), Romosiou et al. (2019), Grubb et al. (2018), Romosiou et al. (2018), Adetula (2016)	Inteligencia emocional	Mejora la toma de decisiones, el liderazgo, la cohesión de equipo, el control del estrés, la empatía y la adaptación emocional en situaciones críticas; incrementa el rendimiento y el compromiso institucional
Kilgallon & Wright (2025a), Syed Ismail & Mahbob (2023), Liu et al. (2025), Kumar (2019)	Comunicación	Favorece la comunicación clara y empática con la ciudadanía, mejora la interacción interna y la resolución de conflictos
Kilgallon & Wright (2025a), Mills et al. (2025), Niles et al. (2024), Kumar (2019)	Liderazgo	Fortalece la toma de decisiones estratégicas, la adaptación institucional y la formación de nuevos líderes en el cuerpo policial

Autores	Habilidad Blanda	Relación de la habilidad blanda con el desarrollo profesional
Buka et al. (2024), Chitra & Karunanidhi (2021), Romosiou et al. (2019), Romosiou et al. (2018)	Resiliencia	Mejora el afrontamiento ante el estrés, promueve la estabilidad emocional y fortalece la resistencia frente a situaciones adversas
Goncharova & Zhidkova (2024), Romosiou et al. (2019), Kumar (2019)	Empatía	Facilita la autorregulación emocional, la conexión con la comunidad y la eficacia en la interacción social
Liu et al. (2025), Kilgallon & Wright (2025b)	Resolución de conflictos	Mejora la respuesta efectiva en situaciones tensas y favorece la autogestión del conflicto
Pavliuk et al. (2022), Meier et al. (2018), Fildes et al. (2019)	Autoconciencia / Autorreflexión	Permite fortalecer la identidad profesional, detectar debilidades en la formación y consolidar la legitimidad institucional
Pavliuk et al. (2022), Razali et al. (2023), Liu et al. (2025)	Motivación / Compromiso	Refuerza la vocación profesional, el sentido de pertenencia y el enfoque al servicio público
Bell & Cliff (2025), Blumberg et al. (2020), Bailao Goncalves et al. (2022)	Ética / Juicio ético / Integridad	Contribuye a formar perfiles éticamente sólidos, prevenir conductas indebidas y mejorar la transparencia en los procesos institucionales
Liu et al. (2025), Christopher et al. (2016)	Mindfulness / Regulación emocional	Mejora el bienestar mental, reduce el estrés fisiológico y aumenta la concentración y el autocontrol
Meier et al. (2018), Palacios Garay et al. (2022)	Habilidades sociales / interpersonales	Predicen la permanencia en el cuerpo policial y aumentan el compromiso y la productividad
Kilgallon & Wright (2025b), Grubb et al. (2018)	Habilidades conductuales / Toma de decisiones	Refuerzan el juicio profesional, la ética práctica y la capacidad de actuar bajo presión en contextos críticos
Botke et al. (2022), Kilgallon & Wright (2025b)	Autoliderazgo / Responsabilidad / Autorregulación	Estimulan la autonomía funcional, la proactividad y la toma de decisiones estratégicas en campo

Fuente: elaboración propia (2025).

En la tabla 2 se analiza la relación de la habilidad blanda con el desarrollo profesional; el análisis agrupado de las habilidades blandas evidencia que la inteligencia emocional es una de las competencias más transversales en la formación y pro-

yección profesional de los agentes de policía. Esta habilidad impacta en múltiples dimensiones del desempeño, tales como la toma de decisiones, la empatía, el control emocional y la cohesión en los equipos de

trabajo. Varios autores —entre ellos Kilgallon & Wright (2025a), Redmond (2025) y Rajan et al. (2021)— coinciden en que la inteligencia emocional no solo es útil para el liderazgo operativo; también influye de manera notable en el compromiso institu-

cional, ayuda a reducir el desgaste emocional y favorece la adaptación cuando las circunstancias se vuelven críticas. Por eso, suele considerarse un pilar central en la construcción de trayectorias profesionales duraderas.

Tabla 3

Operacionalización de habilidades blandas y métricas de resultado

Habilidad	Indicadores observables (rúbrica)	Métricas de resultado sugeridas
Comunicación empática	Escucha activa; reformulación; contacto visual y tono adecuados; claridad de instrucciones	% de interacciones sin escalamiento; satisfacción del usuario (encuestas rápidas); reclamaciones por maltrato verbal
Uso regulado de la fuerza (<i>autorregulación/IE</i>)	Evaluación de proporcionalidad y necesidad; registro de advertencias previas; control de tiempo/espacio	Tasa de incidentes de fuerza por 1.000 interacciones; tasa de lesiones (civiles y agentes); quejas por uso excesivo
Resolución de conflictos / desescalamiento	Aplicación de técnicas de desescalamiento; negociación básica; coordinación con apoyo	Tiempos de resolución; número de eventos resueltos sin detención/uso de fuerza; quejas ciudadanas
Bienestar / resiliencia	Autorreporte de estrés; adherencia a protocolos de autocuidado; participación en apoyos psicosociales	Absentismo y bajas médicas; puntuaciones de estrés (pre/post programa); rotación
Liderazgo	Delegación adecuada; feedback constructivo; toma de decisiones ética bajo presión	Clima de equipo (encuestas); desempeño de unidad; incidentes disciplinarios
Justicia procedural / ética	Trato respetuoso; explicación de decisiones; neutralidad percibida	Índices de confianza ciudadana; quejas por trato desigual; percepción de legitimidad
Autoconciencia / autorregulación	Registro reflexivo posterior al evento; control emocional observable; búsqueda de retroalimentación	Errores por impulsividad; participación en formación; mejoras en evaluación 360

Nota: Las métricas pueden expresarse por tasa, % o medianas de tiempo según el sistema de datos disponible; se recomienda estandarizar por 1.000 interacciones o por unidad temporal cuando corresponda.

En la relación directa con la ciudadanía, pocas cosas pesan tanto como la forma

de comunicarse y la capacidad de empatizar. Una conversación clara, respetuosa y, sobre todo, atenta —donde el agente realmente escuche lo que el otro dice y cómo lo dice— puede evitar que un malentendido termine en algo mayor. Esto no es teoría: investigaciones como las de Syed Ismail y Mahbob (2023) o Liu et al.

(2025) lo muestran con casos concretos. Y la empatía, entendida no como un gesto superficial, sino como el esfuerzo real por ponerse en los zapatos del otro y captar su marco emocional y social, abre un espacio de trato más humano. Así, la comunidad percibe al policía como un aliado, y la legitimidad del servicio gana terreno (Goncharova & Zhidkova, 2024; Kumar, 2019).

En un registro distinto, pero complementario, aparecen competencias como la resiliencia, el mindfulness o la autorregulación emocional. Son, en muchos sentidos, un blindaje frente a la presión constante que implica el oficio. No es casualidad que quienes las han cultivado resistan mejor, tanto mental como físicamente, cuando la tensión se dispara. Hay estudios que lo respaldan: Chitra y Karunanidhi (2021) o Christopher et al. (2016) documentan mejoras claras en estabilidad emocional, foco y bienestar psicológico. Con el tiempo, estas mejoras se traducen en algo muy concreto: mayor permanencia en el puesto y mejor rendimiento diario.

También pesan, y mucho, las competencias vinculadas al liderazgo, la toma de decisiones y el autoliderazgo. Estas preparan al agente para asumir responsabilidades mayores y le otorgan margen de autonomía para actuar con criterio en entornos complejos. Kilgallon & Wright (2025b), Grubb et al. (2018) y Botke et al. (2022) describen cómo, al institucionalizar estas destrezas en la formación continua, surgen liderazgos con un marcado enfoque humanista.

Finalmente, hay un conjunto de cualidades más ligado a los valores: ética, integridad, autoconciencia y compromiso vocacional. La ética, como advierten Blumberg et al. (2020) y Bell & Cliff (2025), es la base para decisiones justas y para sostener la confianza pública. La autoconciencia y la reflexión personal, por otro lado, permiten al agente reconocer fortalezas y áreas

de mejora (Fildes et al., 2019; Pavliuk et al., 2022). Y cuando el compromiso con la función pública se nutre de motivación interna, las trayectorias tienden a ser más estables y orientadas al crecimiento (Razali et al., 2023). En definitiva, no basta con dominar las técnicas: el desarrollo profesional en la policía se apoya, en gran medida, en este entramado de habilidades blandas que moldean el carácter, la toma de decisiones y el liderazgo.

Discusión de los resultados

Si se leen en conjunto los estudios revisados, queda bastante claro que las llamadas habilidades blandas no son un lujo ni un complemento opcional, sino algo que atraviesa de lleno el trabajo policial. Están presentes tanto en las tareas de calle como en la forma en que un agente se relaciona con la gente. Varios autores insisten en que no se trata solo de mejorar la técnica: también influyen en cómo se manejan los conflictos, en el modo de tratar con compañeros y en la capacidad de decidir rápido bajo presión. Esto contrasta con enfoques antiguos que parecían medirlo todo en cifras frías, como si el valor de un policía pudiera reducirse a números.

Hoy la evidencia apunta a que la legitimidad y la eficacia dependen también, y mucho, de factores emocionales y sociales. En este sentido, la operacionalización propuesta en la Tabla 3 permite trasladar dichas competencias a indicadores observables y métricas de resultado, pero su consolidación exige avanzar hacia diseños longitudinales y quasi-experimentales que prueben causalidad y sostenibilidad de efectos. Asimismo, conviene incorporar evaluaciones de coste-efectividad de programas de formación (p. ej., mindfulness, liderazgo, inteligencia emocional) para estimar beneficios frente a recursos invertidos, y facilitar decisiones de política y presupuesto basadas en evidencia. Estos criterios metodológicos fortalecerían la

trazabilidad de los impactos y la comparabilidad entre instituciones.

Dentro de este panorama, la inteligencia emocional aparece una y otra vez. No es casualidad. Se ha documentado su papel para mantener la calma cuando todo alrededor es tensión, y para cohesionar equipos que, de otro modo, podrían fragmentarse. Lo interesante es que se menciona en contextos muy diferentes —en países y culturas que poco tienen en común—, lo que sugiere que no es simplemente una tendencia pasajera. Kilgallon y Wright (2025a) y Rajan et al. (2021), por ejemplo, señalan que un alto nivel de inteligencia emocional ayuda a bajar el estrés del trabajo diario y, además, favorece un liderazgo más abierto e inclusivo, capaz de inspirar confianza.

La comunicación efectiva y la empatía, por otro lado, son algo así como los cimientos sobre los que se construye una relación sana entre policía y ciudadanía. Escuchar de verdad, expresarse con claridad y estar dispuesto a entender la postura del otro no solo evitan roces innecesarios, sino que mejoran la imagen del servicio policial. Syed Ismail y Mahbob (2023) o Liu et al. (2025) defienden este estilo de comunicación más cercano a un diálogo real y menos a un discurso unilateral. En América Latina, además, estas prácticas operan en contextos de alta conflictividad y demandas históricas de legitimidad, donde la confianza ciudadana puede ser frágil y los sistemas de datos presentan brechas importantes.

Reconocer estas condiciones —heterogeneidad institucional, disponibilidad desigual de registros y tensiones sociales— es clave para adaptar intervenciones y para medir con realismo sus efectos. Y, para cerrar el círculo, no se pueden dejar de lado la resiliencia y el mindfulness: recursos que actúan como escudo contra el desgaste que acumula la profesión. Los trabajos de

Chitra y Karunanidhi (2021) y de Christopher et al. (2016) indican que formarse en estas áreas mejora el equilibrio emocional, la capacidad de concentración e incluso algunos parámetros fisiológicos. Todo ello repercute, a la larga, en que los agentes se mantengan motivados y rindan mejor.

En cuanto al liderazgo, la evidencia apunta a que va más allá de dirigir tareas: implica combinar competencias emocionales, éticas y adaptativas. Mills et al. (2025) y Niles et al. (2024) han documentado que los líderes que integran estos elementos afrontan mejor las resistencias internas y fomentan entornos de trabajo cohesionados. De manera relacionada, el autoliderazgo y la autorregulación refuerzan la autonomía y la iniciativa individual, cualidades necesarias cuando hay que decidir rápido y con información incompleta. Otro bloque de hallazgos gira en torno a la ética y el juicio moral. La integridad, la equidad y la transparencia, según Blumberg et al. (2020) y Bell y Cliff (2025), son esenciales no solo para prevenir conductas indebidas, sino para ofrecer respuestas justas en situaciones ambiguas. Mantener estos principios fortalece la confianza pública, especialmente en entornos de alta exigencia social.

Finalmente, la revisión muestra que no hay un único camino para reforzar estas habilidades: desde programas psicoeducativos y entrenamientos continuos hasta tecnologías para selección y seguimiento del personal. Romosiou et al. (2019) y Bailao Goncalves et al. (2022) indican que la combinación de métodos tradicionales y herramientas digitales facilita su desarrollo desde etapas tempranas. En suma, las habilidades blandas no son un extra, sino parte del núcleo de la labor policial. Incorporarlas de forma sistemática en la formación, la evaluación y las promociones es una inversión que repercute en la cohesión interna, la legitimidad social y la capacidad de adaptación de las instituciones frente a los retos actuales.

Conclusiones

El examen sistemático de la literatura revisada deja claro que las llamadas habilidades blandas atraviesan casi todos los aspectos del trabajo policial. No se limitan a mejorar el rendimiento técnico; también influyen —y mucho— en la salud mental, la relación con la comunidad y la forma de actuar cuando hay que decidir con criterios éticos. Entre todas, la inteligencia emocional sobresale como la más citada y, según la mayoría de estudios, la que más peso tiene. Su influencia va desde saber manejar el estrés en momentos de alta presión hasta lograr un liderazgo que inspire confianza y facilite la adaptación a escenarios cambiantes. A su lado, aparecen otras destrezas que no son menos importantes: la comunicación clara, el liderazgo con enfoque transformador, la capacidad de recuperarse ante la adversidad y la empatía hacia ciudadanos y colegas. En conjunto, conforman un perfil policial mucho más preparado para afrontar retos complejos con visión estratégica y sentido humano.

En los últimos años, se han incorporado a la formación policial iniciativas de muy distinto tipo: desde programas psicoeducativos y entrenamientos basados en mindfulness hasta métodos novedosos para evaluar competencias. La experiencia acumulada sugiere que trabajar, desde las primeras etapas de formación, en aspectos como el juicio ético, la autoconciencia, la autorregulación o la vocación de servicio, no solo repercute en el desempeño individual. También ayuda a construir una cultura institucional más sólida, abierta y transparente. Por eso, no sorprende que cada vez más planes de capacitación incluyan módulos de habilidades blandas como parte central —y no opcional— de la preparación de un agente.

De cara al futuro, sería útil que las investigaciones profundizaran en cómo, exactamente, estas competencias influyen

en cuestiones concretas: por ejemplo, si reducen de forma medible el estrés operativo, si previenen conductas contrarias a la norma o si facilitan la cooperación con otros organismos. Serían especialmente valiosos los estudios que sigan a los mismos agentes durante varios años para ver cómo evoluciona el impacto de estas habilidades, teniendo en cuenta cambios de rol, reestructuraciones internas o el desgaste propio de la profesión. Hay, además, un campo prometedor en la combinación entre habilidades socioemocionales y tecnologías emergentes. ¿Podrían, por ejemplo, potenciar la eficacia de sistemas de inteligencia artificial para gestionar crisis o de simuladores de realidad virtual para entrenar respuestas rápidas? La respuesta no está cerrada, y explorarlo abriría líneas de innovación interesantes.

Por último, conviene no olvidar que el valor de estas competencias puede variar según el contexto cultural, las leyes locales y la relación histórica entre policía y comunidad. En entornos con fuerte jerarquía, introducir cambios de este tipo tal vez requiera más tiempo y negociación, mientras que en cuerpos con tradición comunitaria, el proceso suele ser más natural. Esta diversidad no contradice la evidencia general, pero sí obliga a adaptar cada programa de formación a la realidad en la que se aplicará. Estudios comparativos entre países o regiones permitirían identificar adaptaciones necesarias para garantizar su efectividad en entornos diversos.

Finalmente, la investigación futura podría beneficiarse de enfoques mixtos que integren datos cuantitativos —como métricas de desempeño o niveles de estrés medidos fisiológicamente— con narrativas cualitativas que recojan la experiencia vivida por los propios agentes y por la ciudadanía. Este abordaje integral no solo enriquecería la comprensión del fenómeno, sino que también favorecería la construcción de modelos de formación más ajustados a

la realidad operativa y social. En paralelo, resulta pertinente que las instituciones adopten un set mínimo de métricas operativas —como las sistematizadas en la Tabla 3— para monitorear avances de forma comparable. Asimismo, conviene impulsar evaluaciones cuasi-experimentales tanto en currículos iniciales como en la formación continua, a fin de estimar efectos causales y su persistencia en el tiempo. Finalmente, los programas deberían reportar sistemáticamente costes y resultados (insumos, productos y resultados) para informar decisiones de política y asignación presupuestaria basadas en evidencia.

■ Referencias

- Adetula, G. A. (2016). Emotional, social, and cognitive intelligence as predictors of job performance among law enforcement agency personnel. *Journal of Applied Security Research*, 11(2), 149–165. <https://doi.org/10.1080/19361610.2016.1137175>
- Bailao Goncalves, M., Anastasiadou, M., & Santos, V. (2022). AI and public contests: a model to improve the evaluation and selection of public contest candidates in the Police Force. *Transforming Government People Process and Policy*, 16(4), 627–648. <https://doi.org/10.1108/tg-05-2022-0078>
- Beier, M. E., Saxena, M., Kraiger, K., Costanza, D. P., Rudolph, C. W., Cadiz, D. M., ... & Fisher, G. G. (2025). Workplace learning and the future of work. *Industrial and Organizational Psychology*, 18(1), 84–109. <https://doi.org/10.1017/iop.2024.57>
- Bell, S. W., & Cliff, J. L. (2025). What does good look like? Officers' perception of the ideal law enforcer. *Frontiers in Sociology*, 10, 1568487. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1568487>
- Bernhard, J., & Russmann, U. (2023). Digitalization in public relations—Changing competences: A longitudinal analysis of skills required in PR job ads. *Public Relations Review*, 49(1), 102283. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102283>
- Blumberg, D. M., Papazoglou, K., & Creighton, S. (2020). The moral risks of policing. In *POWER* (pp. 49–75). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-817872-0.00005-7>
- Botke, J. A., Tims, M., Khapova, S. N., & Jansen, P. G. W. (2022). Transfer of self-leadership skills within the Dutch police: A three-wave study. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 37(3), 650–668. <https://doi.org/10.1007/s11896-021-09480-9>
- Buka, M., University of Tirana, Tirana, Albania, Sulstarova, A., Kurtaj, E., University of Tirana, Tirana, Albania, & Private sector, Tirana, Albania. (2024). Emotional intelligence, mobbing and resilience in police forces. *Organizatsionnaya Psichologiya*, 14(2), 128–138. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2024-14-2-128-138>
- Chitra, T., & Karunanidhi, S. (2021). The impact of resilience training on occupational stress, resilience, job satisfaction, and psychological well-being of female police officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36(1), 8–23. <https://doi.org/10.1007/s11896-018-9294-9>
- Christopher, M. S., Goerling, R. J., Rogers, B. S., Hunsinger, M., Baron, G., Bergman, A. L., & Zava, D. T. (2016). A pilot study evaluating the effectiveness of a mindfulness-based intervention on cortisol awakening response and health outcomes among law enforcement officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 31(1), 15–28. <https://doi.org/10.1007/s11896-015-9161-x>

- Cooke, A. (2025). Leading without authority: the power of the pen, the voice and influence. In *Leadership Behaviours for Effective Policing* (pp. 261-277). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781041055952-15>
- Cotard, C., & Michinov, E. (2018). When team member familiarity affects transactive memory and skills: a simulation-based training among police teams. *Ergonomics*, 61(12), 1591-1600. <https://doi.org/10.1080/00140139.2018.1510547>
- Fildes, A., Murphy, K., & Porter, L. (2019). Police officer procedural justice self-assessments: do they change across recruit training and operational experience? *Policing & Society*, 29(2), 188-203. <https://doi.org/10.1080/10439463.2017.1290089>
- Goncharova, N. A., & Zhidkova, O. A. (2024). Emotional intelligence and empathy in the self-regulation of the activities of law enforcement officers. *Psychology and Law*, 14(1), 107-120. <https://doi.org/10.17759/psylaw.2024140107>
- Grama, A. V., Imbreia, A. M., & Bătrîna, Ş. L. (2024). Unveiling the power of soft skills: Navigating success in the 21st century. *Corvinus Journal of Sociology and Social Policy*, 15(2), 79-101. <https://doi.org/10.14267/CJSSP.2024.2.4>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91-108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Grubb, A. R., Brown, S. J., & Hall, P. (2018). The emotionally intelligent officer? Exploring decision-making style and emotional intelligence in hostage and crisis negotiators and non-negotiator-trained police officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 33(2), 123-136. <https://doi.org/10.1007/s11896-017-9240-2>
- Harmon, R. (2023). Law and Orders. *Columbia Law Review*, 123(4), 943-1016. <https://www.jstor.org/stable/27218396>
- Ho, J. T., See, M. T. A., Tan, A. J. Q., Levett-Jones, T., Lau, T. C., Zhou, W., & Liaw, S. Y. (2023). Healthcare professionals' experiences of interprofessional collaboration in patient education: a systematic review. *Patient education and counseling*, 116, 107965. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2023.107965>
- Ježková Petrů, G., Zychová, K., Drahotová, K., Kuralová, K., Kvasničková Stanislavská, L., & Pilař, L. (2023). Identifying the communication of burnout syndrome on the Twitter platform from the individual, organizational, and environmental perspective. *Frontiers in Psychology*, 14, 1236491. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1236491>
- Kilgallon, M., & Wright, M. (2025a). *Leadership behaviours for effective policing: The service speaks*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781041055952>
- Kilgallon, M., & Wright, M. (2025b). *Behavioural skills for effective policing: The service speaks*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781041054399>
- Kostikova, I., Holubnycha, L., Girich, Z., & Movmyga, N. (2021). Soft skills development with university students at English lessons. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensională*, 13(1), 398-416. <https://doi.org/10.18662/rrem/13.1/378>
- Kumar, T. K. V. (2019). Variation in the perception of desired qualities of police officers among trainees and senior police officers. Insights into the process and efficacy of police training. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, 43(3), 241-262. <https://doi.org/10.1080/01924036.2018.1558083>

- Lemos, V. A. F., & Brunstein, J. (2023). Fostering soft skills leadership through a critical reflection approach. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 143-156. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2022-0001>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions: Explanation and elaboration. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000100. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000100>
- Liu, C., Lin, L.-J., Zhang, K.-J., & Chiou, W.-K. (2025). The effects of loving-Kindness Meditation guided by short video apps on policemen's mindfulness, public service motivation, conflict resolution skills, and communication skills. *Behavioral Sciences*, 15(7), 909. <https://doi.org/10.3390/bs15070909>
- Magny, O. (2022). Emotional intelligence and the future of police personnel. In *Rethinking and Reforming American Policing* (pp. 311-336). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-88896-1_13
- Meier, A. M., Arentsen, T. J., Pannell, L., & Putman, K. M. (2018). Attrition of police officers as predicted by peer evaluations during academy training. *Policing & Society*, 28(1), 17-26. <https://doi.org/10.1080/10439463.2015.1128904>
- Mills, P., Simkin, C., & Charman, S. (2025). The organisational and cultural challenges of leading a police force. In *Leadership Behaviours for Effective Policing* (pp. 227-242). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781041055952-13>
- Niles, J. K., Dukes, A. T., Mullen, P. R., Goode, C. D., & Jensen, S. K. (2024). Experiences of law enforcement officers in an emotional and belief intelligence leadership training: A consensual qualitative report. *Journal of Criminal Justice Education*, 35(1), 20-36. <https://doi.org/10.1080/10511253.2022.2131857>
- Palacios Garay, K. E., Zavaleta Oliver, J. M., Fuster-Guillén, D., & Rengifo Lozano, R. A. (2022). Habilidades interpersonales y engagement laboral del personal policial y militar administrativo en Perú. *Revista De Ciencias Sociales*, 28, 302-312. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38165>
- Pavliuk, O. H., Guba, N. O., Gorban, G. O., Fomenko, A. Y., & Sinielnik, R. V. (2022). Empirical study of the structure of future police specialists' professional self-awareness. *Journal of Curriculum and Teaching*, 11(3), 17. <https://doi.org/10.5430/jct.v11n3p17>
- Piotrowski, A. (2018). Self-evaluation of personal physical health, accidents while performing duty and preventive treatment of stress in Prison Service. *Medycyna pracy*, 69(4), 425-438. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00535>
- Rajan, S. K., Thomas, M. W., & Vidya, P. (2021). Emotional intelligence as a predictor of police operational stress: A pilot study. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36(3), 568-578. <https://doi.org/10.1007/s11896-021-09456-9>
- Razali, N. A., Hamid, A. H. A., & Mejah, M. H. (2023). Emotional intelligence and work commitment among police officer in Malaysia. *AIP Conference Proceedings*, 2894, 030048. <https://doi.org/10.1063/5.0165977>
- Redmond, K. (2025). Creating equity-focused psychologically safe climates in policing: A leadership imperative. In *Effective Police Leadership in the 21st Century* (pp. 65-86). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83608-120-320251006>

Revilla-Cuesta, V., Hurtado-Alonso, N., Fontaneda, I., Skaf, M., & Ortega-López, V. (2024, May). Teaching self-criticism and peer-critique skills to engineering students through a temporal survey-based program. In *Frontiers in Education* (Vol. 9, p. 1399750). Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1399750>

Romosiou, V., Brouzos, A., & Vassilopoulos, S. (2018). Emotional intelligence and resilience psychoeducational program in police officers: Implementation and evaluation. *Hellenic Journal of Psychology*, 15(1), 76–107. <https://acortar.link/ox1QKo>

Romosiou, V., Brouzos, A., & Vassilopoulos, S. P. (2019). An integrative group intervention for the enhancement of emotional intelligence, empathy, resilience and stress management among police officers. *Police Practice & Research: An International Journal*, 20(5), 460–478. <https://doi.org/10.1080/15614263.2018.1537847>

Shamseer, L., Moher, D., Clarke, M., Gherardi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., & Stewart, L. A. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015: elaboration and explanation. *BMJ*, 349, g7647. <https://doi.org/10.1136/bmj.g7647>

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

White, D. R., & Schafer, J. (2023). Emotional intelligence as a predictor of work-group fit among police leaders. *Policing (Bradford, England)*, 46(5/6), 780–794. <https://doi.org/10.1108/pjpsm-05-2023-0065>