



CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL  
**DE ALTA CALIDAD**  
Res. n.º 12773 del Ministerio de Educación - 19/09/13, vigencia 19/09/17

Universidad EAN  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas  
Doctorado en Gestión

## **Modelo Holístico de Liderazgo Policial MHLP**

Presentada por:  
**Juan Carlos Nieto Aldana**

Para optar al título de  
Doctor en Gestión

Bajo la dirección de:  
**Dr. Julio César Acosta Prado**

Bogotá, D.C., 30 de noviembre de 2018

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mi esposa Lydia y a mis hijos Juan David y Sofía Isabella, por todo el tiempo que he dejado de compartir con ustedes, en el empeño de construir un modelo de liderazgo que mejore el servicio de policía a través de la construcción de confianza ciudadana. También a mis padres por haberme inculcado desde niño el amor al conocimiento a través de su ejemplo.

A los miembros de la Policía Nacional de Colombia por brindarme todo el apoyo y los insumos necesarios para desarrollar esta tesis doctoral, especialmente a aquellos que han hecho el sacrificio mayor y hoy forman en el oriente eterno junto a los luceros.

## **Agradecimientos**

Deseo agradecer de manera muy sincera la colaboración de las personas que me apoyaron para sacar adelante esta investigación doctoral.

En primera instancia al doctor Julio César Acosta Prado, quien me orientó y guió por el camino sinuoso del conocimiento para obtener el resultado que hoy presento en esta tesis. Gracias por su esfuerzo y paciencia para perfeccionar este trabajo.

También, quiero agradecer a la Policía Nacional de Colombia, en especial a mí General Jorge Hernando Nieto Rojas por todo el soporte, apoyo y guía brindados especialmente durante los últimos dos años.

Un agradecimiento muy especial a mi amigo Jesús María Cárdenas Beltrán (Phd) quien me enseñó a ver que en la vida cotidiana “todo son números”

A mis condiscípulos de la Universidad EAN, profesores y amigos que siempre me enseñaron y compartieron conmigo espacios de conocimiento que han hecho posible terminar este trabajo después de un largo recorrido.

A mi esposa, a mis hijos, a mis padres y en general a toda mi familia ya que padecieron muchos días y semanas de ausencia. Sin su comprensión y apoyo habría sido imposible sacar adelante esta investigación doctoral.

A todas las personas que hacen parte de mis ámbitos personal, institucional y comunitario, a quienes debo el poder apreciar el mundo a través de una visión holística.

# ÍNDICES

# Índice

<b>1. CAPITULO: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>13</b>
1.1 Justificación de la Investigación.....	13
1.2 Descripción del contexto de la investigación.....	14
1.3 Objetivos de la Investigación.....	15
1.4 Posicionamiento Teórico.....	16
1.5 Estructura de la Investigación.....	17
<b>2. CAPITULO: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1 Introducción.....	20
2.2 La figura del directivo - líder.....	21
2.3 Modelos teóricos del liderazgo.....	24
2.3.1 El liderazgo transformacional.....	26
2.3.2 Liderazgo transaccional.....	29
2.4 <i>Teoría de atribución del liderazgo</i> .....	43
2.5 <i>Las teorías implícitas del liderazgo</i> .....	44
2.6 Modelos humanistas.....	45
2.6.1 <i>La propuesta de McGregor</i> .....	45
2.6.2 Teoría de Grupo e Intercambio de Liderazgo.....	46
2.6.3 Teoría situacional de Hersey-Blanchard.....	48
2.6.4 <i>La malla gerencial de Blake y Mouton</i> .....	48
2.6.5 <i>Teoría situacional 3D</i> .....	49
2.7 Liderazgo-cultura.....	51
2.8 Resumen del capítulo.....	54
<b>3. CAPITULO: MODELO HOLÍSTICO DE LIDERAZGO (MHLP)</b> .....	<b>57</b>
3.1 Introducción.....	57
3.1.1 Antecedentes de las competencias genéricas y el liderazgo en tres Direcciones de la Policía Nacional.....	59
3.2 Un Modelo de Liderazgo para un Cuerpo de Policía.....	69
3.3 Definición holística del modelo.....	70
3.4 Componentes del MHLP.....	72

3.4.1	<i>Atributos del MHLP</i> .....	74
3.4.2	<i>Niveles de Responsabilidad funcional</i> .....	83
3.4.3	Inteligencia Situacional e Inspiracional.....	88
3.4.4	Estilos de liderazgo Efectivo .....	90
3.4.5	<i>Ámbitos del MHLP</i> .....	94
3.5	Resumen del capítulo.....	96
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>99</b>
4.1	Introducción.....	99
4.2	Tipo de investigación .....	100
4.3	Fuente y Metodología Utilizada .....	101
4.4	Técnicas e Instrumentos aplicados.....	102
4.5	Metodología de análisis.....	105
4.5.1	<i>Análisis descriptivo univariado y bivariado</i> .....	106
4.5.2	<i>Análisis de correspondencia</i> .....	107
4.5.3	<i>Tablas de contingencias</i> .....	108
4.5.4	<i>Análisis de conglomerados o clúster</i> .....	108
4.5.5	<i>Redes bayesianas</i> .....	109
4.5.6	<i>Redes neuronales</i> .....	111
4.5.7	<i>Ecuaciones estructurales</i> .....	113
4.6	Resumen del capítulo .....	115
<b>5</b>	<b>CAPITULO ANALISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>117</b>
5.1	Introducción.....	117
5.2	Recogida y tratamiento de los Datos.....	117
5.3	Determinación de Confiabilidad del cuestionario .....	120
5.4	Análisis descriptivo.....	123
5.4.1	Análisis Unidimensionales.....	123
5.4.1.1	<i>Análisis Unidimensional del Factor Atributos</i> .....	123
5.4.2	<i>Análisis Bidimensionales</i> .....	127
	<b>Figura 20. Modelo de conglomerados.....</b>	<b>135</b>
5.5.	Contraste de las hipótesis .....	145
5.6	Resumen del capítulo .....	147
<b>6.</b>	<b>CAPITULO: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>149</b>

<b>6.1 Conclusiones .....</b>	<b>149</b>
6.2 Limitaciones de la investigación .....	154
6.3 Líneas futuras de investigación .....	155
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>169</b>
<b>Anexo 1. Encuesta Clima Institucional para la validación del MHLP .....</b>	<b>169</b>
<b>Parte I. Niveles de Responsabilidad Funcional .....</b>	<b>169</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1. Diferencias entre directivo y líder. ....	23
Tabla 2. Características de los líderes transaccionales y transformacionales .....	27
Tabla 3. Tipos de liderazgo de Nichols.....	29
Tabla 4. Características éticas y poco éticas de los líderes carismáticos .....	34
Tabla 5. Modelo de relación basado en el intercambio.....	46
Tabla 6. Orientación a la tarea vs. orientación a las relaciones personales.....	50
Tabla 7. Estilos básicos gerenciales de Reddin. ....	50
Tabla 8. Inventario de Preferencias Asociado a las Competencias IPAC.....	60
Tabla 9. Fortalecimiento del liderazgo en las escuelas de formación.....	61
Tabla 10. Ítems que miden la percepción del factor liderazgo, a través de la encuesta de Clima Institucional.....	63
Tabla 11. Mejores prácticas dentro de la Institución referenciadas por Ivamer Gallup. ....	65
Tabla 12. Características del administrador y del líder.....	79
Tabla 13. Descripción de conductas de alta y baja efectividad. ....	92
Tabla 14. Ficha técnica de la Encuesta .....	102
Tabla 15. Ficha Técnica de los Grupo de Discusión .....	104
Tabla 16. Conclusiones de los grupos de discusión.....	118
Tabla 17. Fiabilidad (Alfa de Cronbach) del Factor Atributos .....	121
Tabla 18. Fiabilidad (Alfa de Cronbach) del Factor Inteligencia Situacional e Inspiracional .....	121
Tabla 19. Fiabilidad (Alfa de Cronbach) del Factor Estilos de Liderazgo Efectivo .....	121
Tabla 20. Fiabilidad (Alfa de Cronbach) del Cuestionario con los 25 ítems .....	122
Tabla 21. Frecuencias y Porcentajes del Factor Atributos .....	123

Tabla 22. Frecuencias y Porcentajes del Factor Inteligencia Situacional e Inspiracional .	125
Tabla 23. Frecuencias y Porcentajes del Factor Estilos de Liderazgos Efectivo .....	126
Tabla 24. Frecuencias y porcentajes por niveles de responsabilidad funcional. ....	127
Tabla 25. Tabla de Contingencia de Atributos vs Niveles de Responsabilidad Funcional.	128
Tabla 26. Tabla de contingencia de Atributos vs Inteligencia Situacional e Inspiracional	129
Tabla 27. Tabla de Contingencia de Atributos vs Estilos de liderazgo .....	130
Tabla 28. Estructura del modelo de ecuaciones estructurales .....	133
Tabla 29. Análisis de conglomerados o clústeres .....	136
Tabla 30. Contaste de hipótesis .....	146

## Índice de Figuras

Figura 1. Relación entre estrategia y liderazgo .....	38
Figura 2. Variables de la Teoría de Contingencia de Liderazgo .....	39
Figura 3. Modelo de Contingencia del Liderazgo de Fiedler (1976).....	39
Figura 4. Relaciones Trayectoria-Meta.....	41
Figura 5. Modelo Tamnembraum y Schmidt (1958) .....	42
Figura 6. Dimensiones del modelo cultural en el eje institución.....	54
Figura 7. Resultados del factor Liderazgo en la encuesta de Clima Institucional (2012-2016) .....	62
Figura 8. Descripción del programa compromiso emocional .....	64
Figura 9. Resultados Encuesta Compromiso Emocional 2015 .....	64
Figura 10. Resultados obtenidos estilos de liderazgo identificados en la Institución.....	68
Figura 11. Ciclo Holístico de la Investigación .....	72
Figura 12. Modelo Holístico de Liderazgo Policial (MHLP). .....	73
Figura 13. Niveles de Responsabilidad .....	84
Figura 14. Diferencia entre administrar y gestionar .....	87
Figura 15. Proceso mental del líder policial. ....	89
Figura 16. Teoría 3D .....	91
Figura 17. Diagrama de cajas y bigotes de los registros de Atributos.....	128
Figura 18. Elementos de análisis. ....	131
Figura 19. Modelo resultante.....	132
Figura 20. Modelo de conglomerados.....	135
Figura 21. Malla de atributos.....	137
Figura 22. Representación de Atributos por cada conglomerado.....	138

Figura 23. Árboles de decisión para atributos vs niveles de responsabilidad .....	139
Figura 24. Red Neuronal de Atributos vs Inteligencia Situacional o Inspiradora .....	142
Figura 25. Red Bayesina de Atributos vs Estilos de liderazgos Efectivo .....	143
Figura 26. Red Neuronal – Modelo resultante .....	145
Figura 27. Resultado del Modelo de Conglomerado o Clúster .....	152
Figura 28. Representación multicapa del MHLP .....	153

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

## **1. CAPITULO: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación de la Investigación**

La Policía Nacional de Colombia como una de sus principales gestiones en la transformación cultural, asume un Sistema de Gestión Integral (SGI) que le permite trabajar por procesos de manera integral y con calidad en el servicio que presta, implementando un componente de Talento Humano y Cultura Institucional, como articulador entre la gestión diaria y una visión de futuro donde se proyecta la capacidad institucional. Para el desarrollo de este componente, se diseñó el Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional, el cual se ha venido actualizando en los últimos 10 años acorde a los avances organizacionales y a las necesidades de una adecuada gestión del talento humano.

Dicho modelo se ha definido como una herramienta para la gestión del talento humano en torno al desarrollo del ser, saber y saber hacer de los policías, en un ambiente de trabajo que favorece la calidad de vida personal, laboral y familiar, y a su vez, la efectiva prestación del servicio de policía reflejada en comportamientos que demuestran competencia, confianza y compromiso, como sello de la cultura institucional (Policía Nacional, 2018).

Es así como, la cultura institucional se convierte en un elemento fundamental del Modelo de Gestión del Talento Humano, cuyo objetivo primordial es el de consolidar en la Institución un servicio de calidad basado en el humanismo, para fortalecer la dignidad del ser policía, expresada en el respeto, el equilibrio del rol personal y profesional (Policía Nacional, 2018, p. 22), permitiendo que los comportamientos asertivos de sus funcionarios, logren los objetivos establecidos, identificando el liderazgo policial, como la herramienta necesaria para movilizar voluntades y lograr la efectividad en la prestación del servicio de policía

La Policía Nacional de Colombia ha adelantado diversos análisis sobre aspectos comportamentales en la gestión del talento humano, como resultado de ello, determinó el liderazgo como una de las habilidades propias para el ser policía y su efectivo desarrollo en el servicio que presta; sin embargo, es un tema que no se ha estructurado de manera integral, ni ha permitido unificar criterios al interior de la institución. Razón por la que se formulan las interrogantes que guían esta investigación ¿cuáles son los atributos que mejor identifican

el ser, saber y saber hacer del servicio y profesión del policía? y ¿cuáles son los componentes que caracterizan, definen y movilizan los atributos que permiten articular estos con los ámbitos en donde el policía interactúa? Así, se genera la necesidad de diseñar un Modelo de Liderazgo Policial que establezca criterios holísticos, que genere planes de desarrollo asociados a la vida personal, familiar y profesional.

Esta investigación parte de una revisión teórica, conceptual y práctica de los principales estudios y desarrollos referentes al liderazgo a nivel mundial, definiendo los atributos que un líder policial debe tener, entendiendo éstos como las cualidades que soportan las habilidades requeridas para desarrollar su pensamiento y comportamiento, siendo coherentes entre lo que se piensa, se dice y se hace, convirtiéndose en líderes que se preocupen por sus seguidores, inspiren y desarrollen a otros líderes, logrando alcanzar altos niveles de rendimiento en los ámbitos en los cuales interactúan.

Por tanto, esta investigación se centra en diseñar un modelo holístico de liderazgo policial, para lograr la movilización de la cultura institucional y así mismo generar un proceso de innovación, modernización y transformación en la gestión del talento humano. Para tal fin, en esta investigación se entiende por liderazgo la capacidad de orientar, dirigir y gestionar acertadamente en todos los niveles de responsabilidad funcional atendiendo a los atributos del ser, saber y saber hacer del profesional en todos los ámbitos de actuación.

Además, esta investigación tiene en cuenta las condiciones del entorno, las diferencias culturales y las brechas generacionales propias de una institución centenaria, en la cual, interactúan algo más de 180.000 funcionarios (uniformados y no uniformados), proporcionándoles a través del modelo la herramienta que permita desarrollar un liderazgo policial basado en la efectividad.

## **1.2 Descripción del contexto de la investigación**

La investigación se ha realizado en la Policía Nacional de Colombia, institución del Estado que se encuentra definida en el artículo 218 de la Constitución Política de Colombia (1991) como un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los

derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz.

Esta institución está conformada por 8 oficinas asesoras, 14 direcciones operativas y administrativas, y se despliega en todo el territorio nacional a través de 8 Regiones de Policía, 17 Policías Metropolitanas y 34 Departamentos de Policía. De igual forma, la integran cerca de 180.000 funcionarios, entre estos, se encuentra el personal uniformado organizado en categorías jerárquicas de oficiales, suboficiales, mandos del nivel ejecutivo y patrulleros, y personal no uniformado, que apoyan labores administrativas de la institución.

La Policía Nacional ha presentado avances desde diferentes enfoques frente al estudio del liderazgo, por lo cual, los insumos previos fueron de gran aporte para estructurar el Modelo Holístico de Liderazgo Policial, en especial la organización de 1.200 cargos en 5 niveles de responsabilidad como producto del análisis ocupacional y la evaluación de la efectividad gerencial para los perfiles de cargos por competencias, que permitió realizar un análisis previo de los estilos de liderazgo predominantes en la Institución, datos que se obtuvieron con la aplicación de las pruebas: Diagnóstico de Efectividad Gerencial (DEG) y Test de Diagnóstico de Efectividad Operacional (TDEO).

A demás, se determinaron cinco (5) atributos del líder policial (honor policial, vocación de servicio, visión e innovación, adaptabilidad y efectividad, credibilidad y confianza), que serán evaluados a través de la descripción de sus comportamientos asociados, los cuales fueron vinculados a los resultados de la encuesta de clima institucional aplicada a 99.025 funcionarios uniformados en las categorías de oficiales, suboficiales y mandos del nivel ejecutivo.

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

Con esta investigación se pretende, como objetivo general, diseñar un Modelo Holístico de Liderazgo Policial (MHLP), para lograr la movilización de la cultura institucional y así mismo generar un proceso de innovación, modernización y transformación en la gestión del talento humano. A nivel específico se proponen los siguientes objetivos:

- Realizar una revisión de la literatura con relación a las teorías, enfoques y prácticas del liderazgo para su conceptualización y contextualización en la Policía Nacional de Colombia.
- Identificar los atributos del liderazgo policial y sus relaciones, asociados al ser, saber y saber hacer del funcionario de policía.
- Determinar la relación de los atributos del líder policial con los niveles de responsabilidad funcional, la inteligencia situacional e inspiracional y los estilos de liderazgo efectivos.
- Identificar los ámbitos de actuación del líder policial y su relación con los componentes propuestos del MHLP.
- Validar la relación causal propuesta e interacción de los componentes que integran el MHLP.

#### **1.4 Posicionamiento Teórico**

Las diferentes teorías, enfoques, definiciones y prácticas sobre liderazgo permiten en esta investigación tener una perspectiva de los principales aspectos a tener en cuenta en el diseño de un modelo propio de liderazgo dentro del contexto policial, teniendo en cuenta no solo el ámbito institucional y de servicio, donde desempeña su función, sino también en el ámbito familiar en el cual se desarrolla como ser humano. Todo esto, a través de un ejercicio de adaptabilidad que permite decidir cuál de todos los planteamientos teóricos existentes y validados a nivel mundial, brindará mayor efectividad.

Para ello, se inicia desde el planteamiento de la figura de un líder en el entorno organizacional y evolucionando en cambios paradigmáticos hasta un liderazgo transaccional a uno transformacional, lo que da paso a modelos teóricos de atribución, humanistas y teorías implícitas.

El abordaje teórico presentado en esta investigación toma como principal referencia la teoría situacional 3D (Reddin, 1983), identificada entre los modelos humanistas, como una representación tridimensional de lo expuesto por la Universidad de Ohio. Esta teoría presenta

el liderazgo desde un enfoque gerencial, resaltando que existen dos elementos básicos del comportamiento que son: orientación a la tarea (OT) y orientación a las relaciones personales (OR) permitiendo al individuo desde un amplio repertorio de estilos de liderazgo, comportarse efectivamente a la situación que enfrente.

Es así, como esta teoría abarca la profesión de policía, ya que tiene un componente altamente situacional durante el desarrollo de su labor. Es decir, es posible afrontar todas las situaciones con un mismo estilo de liderazgo, pero dicho ejercicio no garantiza la efectividad. Según Reddin (1981), la cuestión radica en encontrar si algunos tipos de comportamiento están en función, únicamente, de la persona o de la situación, mientras que otros tipos de comportamiento están en función de ambos.

Además, no se debe liderar a todos los seguidores de la misma manera, cada estilo de liderazgo genera diferentes niveles de efectividad dependiendo de la situación, abarcando todos los ámbitos del líder policial: personal, institucional y de servicio a la comunidad. Es por ello, que el líder de policía a través de un proceso de adaptación debe escoger, el estilo de liderazgo que le genere mayor efectividad para resolver la situación que está enfrentando.

### **1.5 Estructura de la Investigación**

Esta investigación presenta, además de este capítulo introductorio, otros 4 capítulos en los cuales se estructura el diseño del Modelo Holístico de Liderazgo Policial de la siguiente manera:

En el capítulo dos se desarrolla un marco teórico que inicia con el análisis de la figura del directivo vs líder. Se describen los posicionamientos teóricos y evidencias empíricas de un directivo, como aquel que solo tiene interés en orientarse a la realización de la tarea para aumentar la productividad de la organización, basado en emitir órdenes, contrastando con un líder entendido como aquella persona ideal de una organización que cumple con sus metas y, a su vez, se preocupa por las necesidades de su equipo de trabajo. También, se realiza una revisión de los modelos teóricos del liderazgo como el transformacional, transaccional, teoría de atribución, teorías implícitas, modelos humanistas, destacando su contribución en el diseño del MHLP.

En el capítulo tercero se establece la construcción del Modelo Holístico de Liderazgo Policial, presentando los antecedentes del liderazgo en la Policía Nacional, el surgimiento de las competencias y el liderazgo en la Dirección de Incorporación (DINCO), Dirección Nacional de Escuela (DINAE) y Dirección de Talento Humano (DITAH). Todo ello, permite justificar el nacimiento teórico, conceptual e integrador del MHLP, siendo el soporte de un proceso de construcción holístico. También, se presenta la relación teórico-causal de los atributos, niveles de responsabilidad funcional y ámbitos de actuación del modelo propuesto.

El capítulo cuarto describe la metodología seguida para el desarrollo del estudio empírico. Se presenta la ficha técnica y se procesan los datos obtenidos de la población sobre la que se obtuvo la información para el contraste de hipótesis, la medición de las variables utilizadas en el instrumento, el proceso seguido en el diseño del estudio y en la recogida de datos y las técnicas estadísticas utilizadas.

En el capítulo quinto se analizan los datos e información obtenida y se exponen los resultados. Se realiza un análisis estadístico descriptivo e inferencial, posteriormente se validan los datos a partir de análisis de correlaciones, contingencias, conglomerados, redes bayesianas, redes neuronales. Por último, se confirma el modelo mediante un análisis de ecuaciones estructurales.

Finalmente, el capítulo sexto expone las conclusiones obtenidas a partir de la revisión del marco conceptual y de los resultados del estudio empírico, llevados a cabo respectivamente en los capítulos precedentes. Asimismo, se destacan las limitaciones y líneas futuras de investigación.

**CAPÍTULO 2.**  
**MARCO CONCEPTUAL**

## **2. CAPITULO: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Introducción**

En la dinámica social se constituyen diversas organizaciones que buscan satisfacer las necesidades propias de una sociedad y, a su vez, mejorar su calidad de vida. Estas organizaciones están conformadas por un conjunto de personas que realizan numerosas actividades y tareas en un tiempo y espacio determinado, así como interactúan constantemente entre ellas para alcanzar un fin común, buscando una motivación personal o institucional. El funcionamiento de estas organizaciones tiende a ser de tipo jerárquico, en el que se establecen responsabilidades con base en el cargo; además, se implementan seguimientos y controles a los procedimientos, promovándose el aprendizaje o desarrollo, y permitiendo un alto nivel de cumplimiento y efectividad laboral, a través del desarrollo del ser, saber y saber hacer de los funcionarios.

Anteriormente, las organizaciones se interesaban sólo por generar mayor productividad, persuadiendo a sus empleados bajo un mando de escenarios autócratas, con recursos y climas laborales pocos apropiados para su emprendimiento, estabilidad personal, salud mental y física; sin embargo, con la llegada de la globalización se presenta un cambio paradigmático a nivel organizacional, con el que se comienza a adaptar un funcionamiento hacia las necesidades y beneficios de los trabajadores, priorizando sus habilidades, competencias y conocimientos, e implementando estrategias de gestión y desarrollo humano (Contreras y Barbosa, 2013).

Este cambio en la gestión del talento humano en las organizaciones comprende que, si el ser humano está en un estado de satisfacción alto, su rendimiento laboral será aún mayor. Al respecto Atalaya (1999), sostiene que la actitud de satisfacción es una condición que se debe dar para que el esfuerzo de las personas en el trabajo se torne efectivamente productivo. Es una realidad palpable que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o escasez de reconocimiento. También es un hecho que, cuando estas personas saben que están siendo atendidas de acuerdo con sus intereses y trabajan mejor.

Con base a lo anterior, disciplinas como la economía, la administración, la gestión entre otras, han realizado diferentes investigaciones relacionadas con los factores psicológicos, psicosociales o socioeconómicos que influyen en la calidad de vida y bienestar del trabajador, y cómo estas impactan en su efectividad laboral, evidenciando que el factor con mayor impacto en la transformación organizacional es el liderazgo, actuando de forma directa y transversal en la formación y desarrollo del ser humano y del cómo interactúa con su entorno.

Katz y Kahn (1985) sostienen que la imperfección del diseño organizacional, el cambio de condiciones ambientales, la dinámica interna de la organización y la naturaleza humana, son causas que mantienen la necesidad de un liderazgo que guíe a la organización, impulse su cultura y movilice el talento humano hacia objetivos estratégicos.

Por esta razón, las organizaciones en general y específicamente la Policía Nacional (sujeto de estudio de esta investigación) tienen la necesidad e interés de diseñar un modelo que evalúe el liderazgo de sus funcionarios, fortalezca sus habilidades y logre generar un alto nivel de efectividad. Para ello, en esta investigación se entiende por liderazgo la capacidad de orientar, dirigir y gestionar acertadamente en todos los niveles de responsabilidad funcional atendiendo a los atributos del ser, saber y saber hacer del profesional en todos los ámbitos de actuación. El proceso de construcción de esta definición es producto de una revisión de la literatura, que abarca el análisis y reconocimiento de las teorías, estilos de liderazgo y modelos desarrollados, que permiten construir una base teórica que integra los aspectos relevantes del comportamiento de la persona y su relación con los distintos ámbitos en que está inmerso.

## **2.2 La figura del directivo - líder**

En lo que respecta al liderazgo aún no se ha establecido una definición única dentro de todas las investigaciones realizadas, ya que la persona al estar inmersa en un contexto social de realidades cambiantes transforma su comportamiento, creando la necesidad de apropiarse de distintas formas de evaluar, aprender, direccionar, aplicar y diseñar modelos, teorías

o estilos de liderazgo que se adecúen y sean efectivos a cada situación (Acosta-Prado, Zárate y Pautt, 2015; Acosta-Prado, Zarate y Garzón, 2015; Amorós, 2007; Lupano y Castro, 2006).

Bass (1990) concibe el liderazgo, como el pilar de los procesos grupales, constituido por personas con rasgos de personalidad deseables y una relación de poder que se diferencia de sus seguidores, con capacidad de inducirlos a un control social formándolos a su voluntad, al igual que persuadirlos. También determinan una conducta para dirigir y asignar tareas de modo que todos participen, incluyéndose a él mismo, logrando disminuir el tiempo y la economía desde la planificación y organización de sus tareas.

Para Bogardus (1929), el liderazgo es la capacidad de generar un alto proceso de influencia en los demás, una interacción grupal que mediante “inter-estímulos” motivan a las personas a desarrollar nuevos logros, siendo eficaz por las iniciativas y la cooperación absoluta de sus empleados (Zárate y Acosta-Prado, 2012). Es decir, “no hay un líder sin grandes seguidores” (Luthans, 2008, p. 408).

La figura de líder en un concepto tradicional es entendido como “un individuo heroico, carismático, de poder jerárquico, que implementaba la motivación a sus seguidores, enfocado en diferenciar el éxito y el fracaso a través de la productividad y la forma que influyera su mando en los trabajadores” (Luthans, 2008, p. 408); a diferencia de crear un liderazgo distributivo y compartido, donde el líder no fuese la organización directamente, sino quien dirigiese la cultura y genera situaciones de satisfacción, felicidad y éxito en los miembros de su equipo (Guerrero, 2012; Kennedy, 1994; Llanes, 2009; Fiedler, 1976).

Según Godin (2008) el líder de hoy asume responsabilidades, que sabe lo que quiere y a donde va, comprende que no puede lograrlo sin dirigir a aquellos que él denomina como “tribus”, a quienes deberá darles las herramientas necesarias para hacer que las cosas sucedan.

A su vez, Cattell (1951) resalta el término Sintalidad del Grupo, este significa que cualquier miembro de un equipo de trabajo puede ser líder, cada uno establece su propia responsabilidad, toma decisiones, organiza sus tareas, etc. En este sentido, las características como la autoridad, ejecución de trabajos, la diferenciación de roles, la interacción grupal, el proceso de influencias, el modo de direccionamiento y responsabilidades, guían y conforman

un ideal de líder eficiente sin estar dotado de una autoridad formal de dirección a su voluntad, sino que influye en las actitudes y opiniones de sus trabajadores (Contreras y Barbosa, 2013; Waldman, Ramírez, House y Puranam, 2001; Bellow, 1959; Katz y Kahn, 1985).

Sin duda, son muchos los planteamientos y definiciones que se pueden exponer del liderazgo, así como de las figuras de líder y directivo. Aunque científicamente estos dos conceptos no tienen diferencias evidentes, según Luthans (2008) “un individuo puede ser un líder sin ser un directivo y ser un directivo sin ser un líder” (p. 409). En la tabla 1, se observan algunas diferencias y características del directivo y del líder de modo comparativo:

Tabla 1. *Diferencias entre directivo y líder.*

Autor	Directivo	Autor	Líder
<b>Guerrero (2012)</b>	Los directivos que desean ser líderes deben dirigir y coordinar los procesos de la organización, motivando su gente hacia el logro de los objetivos empresariales e individuales.	<b>Contreras y Barbosa (2013)</b> <b>Waldman, Ramírez, House y Puranam (2001)</b>	Un líder debe conocer claramente la organización, comprender la cultura, el clima organizacional y la capacidad de construir vínculos en los diferentes niveles con las personas, logrando motivarlas y estimulándolas intelectualmente para que asuman riesgos.
<b>Luthans (2008)</b>	Un directivo se basa en administrar, mantener y centrar su esfuerzo en los sistemas y la estructura, manteniendo el control y una perspectiva a corto plazo limitándose a los resultados, busca mantener el statu quo.	<b>Bass (1990)</b>	Un líder es innovador, original, se centra en las personas inspirando confianza, tiene una perspectiva a largo plazo, desafía el statu quo y busca hacer las cosas correctamente.
<b>Bellow (1959)</b>	Es una persona capaz de realizar las tareas requeridas, pero a costa de los demás influenciando por su posición jerárquica, a fin de cumplir las metas pensando en solo en su beneficio personal.	<b>Katz y Kahn (1985)</b>	Aquella persona que logra establecer una relación de poder con los miembros de su organización, sin que ello ejerza influencia sobre él.
<b>Kennedy (1994)</b>	“Los directivos hacen las cosas bien”.	<b>Kennedy (1994)</b>	Los líderes hacen lo que deben, porque tienen la capacidad de generar entre su equipo de trabajo comunicación, confianza y voluntad de aprender en la adversidad o el fracaso.

Autor	Directivo	Autor	Líder
		Bass (1990)	Los líderes son agentes de cambio que influyen en los otros para lograr con éxito las tareas y no se dejan afectar por los actos de los otros.
Llanes (2009)	Un directivo debe prepararse adecuadamente a nivel profesional para dominar y conocer los diferentes estilos y métodos para direccionar grupos humanos, de acuerdo con prácticas actuales.	Fiedler (1976)	El líder se adecua a las situaciones, dependiendo del grado en que su estilo se ajusta al contexto en que se encuentre.
		Guerrero (2012)	El líder debe actuar de acuerdo con la situación, el estilo de liderazgo asumido depende de la situación y determina las acciones a asumir.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la *International Association of Chiefs of Police (IACP)* (2006), se define el liderazgo como un proceso capaz de incidir en el comportamiento humano, con el fin de alcanzar las metas de la organización que sirven al público y al mismo tiempo desarrollar personas, grupos y organizaciones para el servicio del futuro. Se destaca la confianza como uno de los puntos fundamentales en el servicio para la comunidad y su institución.

Así, un líder deberá ser capaz de movilizar la voluntad de otros hacia el logro de objetivos comunes (personales y organizacionales), siendo considerado como aquel que se preocupa por las necesidades de sus empleados, se interesa por sacar lo mejor de las personas, sus mejores virtudes y habilidades en beneficio de la organización, con capacidad de contribuir en las metas de acuerdo a su nivel de responsabilidad, capaces de adaptarse a los cambios rápidos que los exponen a nuevas misiones, situaciones complejas donde el nivel de desempeño debe ser cada vez más alto y en entornos dinámicos. Estos objetivos hacen referencia a todos aquellos factores externos a la organización que tengan una influencia significativa en la estrategia y que la organización no puede controlar (Acosta-Prado, 2012; Sáenz et al., 2004).

### 2.3 Modelos teóricos del liderazgo

Antes de realizar un recorrido teórico científico desde los diferentes enfoques disciplinares, se debe reconocer la *Teoría de la Gran Persona* como la perspectiva inicial de

debates y estudios del liderazgo desde el ámbito biológico-genético. Esta teoría afirma que el liderazgo es un talento o cualidad que nace con la persona, que va de generación en generación y no se adquiere con el tiempo. De esta manera, en la medida en que la persona crezca, desarrolle todas sus etapas de personalidad y sea influenciado de manera positiva por el entorno o contexto en que se relaciona, este “talento del liderazgo” será aún más fortalecido.

Asimismo, Avolio y Luthans (2005) hacen referencia a este proceso desde el contexto así:

(...) la constitución genética de una persona se relaciona con su ambiente y recibe la influencia que no es estable; en vez de eso, la interacción entre el ambiente y la genética es flexible (cambia) con el paso del tiempo. Específicamente, a medida que el programa genético se desarrolla, recibe una enorme influencia del contexto donde esto ocurre (p. 57).

Por su parte, Sorcher y Brant (2002) exponen la interacción entre la genética y su relación con el transcurso de la vida, explicando que la experiencia nos hace creer que gran parte del talento del liderazgo está programado en las personas antes de que estas lleguen a principios o mediados de la segunda década de la vida; en definitiva, la genética pudiese incidir en el desarrollo del individuo frente al liderazgo, como fue analizado por la Universidad de Minnesota, en donde se examinó cómo la genética predice el liderazgo, usando muestras de gemelos y determinando que la genética parece incidir de alguna manera en los comportamientos del liderazgo (Arvey et al., 2003).

Partiendo desde la contribución científica del “líder nace o se hace”, las investigaciones de carácter genético y las implicaciones ambientales en las conductas del líder, se realizará un recorrido teórico sobre los principales modelos del liderazgo que han permitido evolucionar la gestión de las personas en las organizaciones y generar la efectividad en los resultados.

## **2.3.1 El liderazgo transformacional**

### **2.3.1.1 Teoría del liderazgo transformacional de Bass**

La teoría del liderazgo transformacional tuvo sus inicios con Burns (1978), cuando identificó dos tipos de liderazgo político: transaccional y transformacional (tabla 2). El primero se basa en una relación de intercambio entre líderes y seguidores, mientras que el segundo es el cambio que hacen los líderes de los valores, las creencias y las necesidades de sus seguidores. Bass (1985) trabajó complejizando el liderazgo transformacional, basado en el estudio de Burns (1978), House (1971) y otros autores que serán explicados en el transcurso de este documento, demostrando que la base del liderazgo son las necesidades de los seguidores, por sobre las del líder.

Esta teoría transformacional complementa la teoría transaccional (Bass y Avolio, 1993), ya que es entendida como un proceso que se realiza entre un líder y sus seguidores para lograr un nivel más alto de motivación. El líder tiene la capacidad de influir a sus seguidores con ciertas prácticas: fomentando su desarrollo personal; siendo un instrumento de inspiración; preocupándose por promover esfuerzos entre todos; destacando las necesidades e intereses individuales; permitiendo generar metas colectivas y cambios organizacionales (Bass, 1990).

Desde esta perspectiva, una de las características de un líder es la estimulación intelectual que implementa para motivar a sus seguidores, generando un buen desempeño laboral, lo que indica que haya mayor comunicación, inspiración, motivación y aproximación personal, aumentando así la confianza, la participación de éxito, la voluntad de riesgo y el crecimiento. Aunque haya disminución de rotación del personal, aprendizaje corporativo, aumento de autoestima y mayor productividad, los resultados son a largo plazo y no todos los líderes llegan a ser transformadores.

Tabla 2. Características de los líderes transaccionales y transformacionales

### **Líderes transaccionales:**

1. **Recompensa condicionada:** acuerda el intercambio de recompensas a cambio de realizar un esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño y reconoce los logros.
2. **Administración por excepción activa:** vigila y busca desviaciones a las reglas y normas; toma medidas correctivas.
3. **Administración por excepción pasiva:** interviene solo si las normas no se cumplen.
4. **Actitud liberal:** renuncia a las responsabilidades; evita tomar decisiones.

### **Líderes transformacionales**

1. **Carisma:** proporciona visión y sentido de misión; infunde orgullo; se gana el respeto y la confianza.
2. **Inspiración:** comunica altas expectativas; usa símbolos para centrar sus esfuerzos; expresa propósitos importantes de manera sencilla.
3. **Estimulación intelectual:** fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución de problemas.
4. **Consideración individual:** da atención personal, trata a cada empleado individualmente, orienta y aconseja.

Fuente: Adaptado de Bass (1990, p. 22).

Estudios más recientes afirman que las emociones y la personalidad contribuyen directamente al comportamiento de un líder (Rubin, Munz, y Bommer, 2005). Asimismo, Turner et al. (2002) sostienen que “el liderazgo transformacional mostraba también un razonamiento moral” (p. 307), que permitía al líder influir en sus seguidores, argumento que fue reforzado por Price (2003), quien afirma que ejercer un liderazgo transformacional tenía implicaciones positivas frente a asuntos éticos.

En definitiva, el liderazgo transformacional tiene en cuenta componentes de inspiración, estímulo, consideración individualizada e influencia. Para muchos entornos organizacionales, este tipo de liderazgo es el más adecuado e integral, porque el líder articula el logro de objetivos y el desarrollo de habilidades de sus seguidores: confianza; compromiso; lealtad; satisfacción del cumplimiento de tareas e incremento de autoestima; innovación; resistencia al estrés, y flexibilidad al cambio en todo el equipo de trabajo. Un líder

empresario identifica y selecciona oportunidades para elaborar nuevos negocios o metas, mientras que el transaccional es visto como aquel que cumple sus metas, pero con una inspiración impartida con recompensas y castigos negativos (Giraldo y Naranjo, 2014; García, 2015).

### **2.3.1.2 Teoría del hombre Z de Maslow**

La teoría del hombre Z de Maslow es la recopilación de la teoría sobre la motivación humana, que explica la pirámide de cinco niveles de necesidades: dos primarias (fisiología, seguridad) y tres secundarias (sociales, estatus, autorrealización). La diferencia radica en la implementación de un sexto nivel, que hace referencia a una necesidad secundaria denominada *transcendencia*, en el que se identifican 23 rasgos del individuo, generalmente siendo intelectuales, auto realizadores y trascendentes, que van más allá de lo que saben (Grandío, 1996).

Estos niveles fueron identificados así: en el nivel de necesidades primarias, se ubican los líderes X, quienes aún no alcanzan las necesidades de autorrealización; en el nivel secundario, los líderes Y se centran en las necesidades de autorrealización (sanos); en un tercer nivel, los líderes Z van más allá del nivel de autorrealización (Grandío, 1996).

Ocho (1981) abarca esta teoría desde las organizaciones japonesas. Su enfoque permite integrar la satisfacción del ser humano frente a la motivación en que ejerce sus actividades en la organización, para que, al momento de identificarla, se logre elevar el nivel total de satisfacción, aumentando así el resultado efectivo de sus funciones o tareas.

### **2.3.1.3 Los estilos de liderazgo de Nichols**

Nichols (1988) establece ocho estilos de liderazgo (tabla 3), como resultado de la combinación de tres dimensiones: mutualidad de intereses (persecución del propio interés o compartir intereses con los seguidores); poder (reducido uso de poder o autoritarismo) y compromiso (dimensión en la que se puede encontrar al líder comprometido con su grupo de trabajo o al que solo realiza intercambios de valor).

Tabla 3. *Tipos de liderazgo de Nichols*

Interés	Poder	Compromiso	Estilo de liderazgo
Mutualidad de intereses	Poder restringido	Compromiso	<b>Transformador</b>
		Intercambio	<b>Transaccional</b>
	Poder ejercido	Compromiso	<b>Autócrata transformador</b>
		Intercambio	<b>Autócrata benevolente</b>
Propio Interés	Poder restringido	Compromiso	<b>Seductor</b>
		Intercambio	<b>Manipulador</b>
	Poder ejercido	Compromiso	<b>Autócrata seductor</b>
		Intercambio	<b>Autócrata</b>

Fuente: Adaptado de Nichols (1988).

De acuerdo con la combinación de las dimensiones, se puede entender que los ocho estilos de Nichols (1988) muestran una escala de liderazgo esperado, determinando el estilo de liderazgo transformador como un ideal de líder, ya que este tiene como interés mantener una actitud alta hacia el compromiso, así como un interés de sus miembros de equipo de trabajo para que generen un emprendimiento grupal; además, mantiene un foco de poder claro frente a los otros (Peris, 1998).

### 2.3.2 Liderazgo transaccional

#### 2.3.2.1 Teorías del gran hombre

La teoría del Gran Hombre se presenta a principios del siglo XX, buscando identificar la mayor cantidad de características de los líderes para distinguirlos de sus seguidores. Bajo esta perspectiva se describe a un gran hombre lleno de cualidades, capacidades y comportamientos extraordinarios, que se pueden convertir en factores hereditarios de liderazgo. Así, el carisma se considera como un atributo que permite influir sobre los demás sin ser necesariamente una autoridad tradicional (Franco y Zapata, 2013).

Esta teoría tiene cierta similitud con la de la Gran Persona ya expuesta, en la que los líderes nacen y no se hacen (desde una perspectiva genética); es decir, se hacen distinguir en el momento de generarse una gran necesidad. Los estudios enfatizaron en que el liderazgo dependía de las pautas de crianza y las clases sociales, de modo que una persona de clase baja tenía poca oportunidad de dirigir a otros, permitiendo identificar que un gran líder nacía con rasgos de grandes características que lo diferenciaban de los demás, como la capacidad

innata del poder e influencia para manejar a los demás en todo tipo de situaciones (Giraldo y Naranjo, 2014).

### ***2.3.2.1.1 La filosofía del hombre superior***

La perspectiva de una filosofía del hombre superior propuso un líder de una concepción carismática, en la que se diferenciaba de los demás por un don de inteligencia superior, “genio” o persona sobrenatural. Este se caracterizaba por ser apasionado; por tener una poderosa voluntad y riguroso autocontrol; por ser activo, estricto y luchador para cambiar el mundo, con un ideal de perfección. Para Mill (1975), el pensamiento del hombre es fundamental desde esta filosofía de superioridad, a través de la identificación de los rasgos de libertad, excelencia humana, educación, originalidad y talento, que se construyen para vivir en una sociedad (Fuentes, 2013).

En las décadas de los años sesenta y setenta, la perspectiva del liderazgo refleja al hombre superior a los demás desde sus habilidades y capacidades, destacándose el poder como una de sus características esenciales. Nietzsche (1883) hace referencia a un líder superhombre que representa el ideal de las personas normales dentro de una sociedad, que tiene una voluntad de influenciar, transformar las conductas y elevar la confianza de sus seguidores desde sus cualidades sobrenaturales, ignorando los prejuicios de la gente y centrándose en la desigualdad para enmarcar las jerarquías. De este modo, se diferencia a los superiores de los inferiores, cuya connotación la denomina un liderazgo inmoral, es decir, que su visión es de total optimismo racionalista y triunfante.

La transformación de las conductas y la implementación de fuerzas del poder que el líder imprime a sus seguidores se enmarcan en un contexto de tradiciones y racionalidades sociales que entran en contacto con un fenómeno carismático, con el que se busca establecer un orden a la realidad, mediante normas y valores. Piza (1996) explica al individuo, bajo el concepto de carisma, como aquel que tiene el dominio de lograr la obediencia de sus seguidores mediante su bienestar material, mas no de su felicidad; es decir, hace énfasis en el factor económico.

### ***2.3.2.1.2 La sociología de lo irracional***

El sociólogo Weber (1922) introduce el término *carismático* dentro del entorno social, entendido como la cualidad extraordinaria de una persona, afirmando que este cuenta con un componente de racionalidad que ordena el mundo. El carisma, entonces, se presenta de dos formas: 1) el institucional, que corresponde a la autoridad o lugar jerárquico otorgado a alguien, y 2) el genuino, que corresponde a las características innatas de la persona (Peris, 1998).

El carisma emerge y refleja la tensión entre la rutina o institucionalización y lo genuino o la singularidad de cada uno de los líderes políticos (Deusdad, 2003). Es decir, el actuar y los rasgos de personalidad de un líder frente a la ejecución de guiar y dominar a un grupo de trabajo para lograr sus metas, dependerán de la capacidad de reflexión y de la realidad en la que estén inmersos.

Este panorama vincula la perspectiva del humanismo marxista relacionada con la lucha contra la alienación, esto es, el poder ejercido al extremo de generar hombres explotados laboralmente, llevando el contexto in-humano (López, 2013). Mediante el aumento de la capacidad crítica cultural de la sociedad, se genera un cambio paradigmático de liderazgo, diferenciando el líder de un ídolo; así pues, el líder era considerado como el que tuviese actitudes morales y personales, y sus seguidores no debían rendirles cuentas, mientras que el ídolo solo se encargaba de llevar a la comunidad a situaciones de riesgo sin objetivos claros, no se le exigía ninguna característica en especial y solo se les admiraba.

Por otra parte, Durkheim (1975) centra el poder del liderazgo en el “ritual de lo colectivo” sobre la importancia de la figura de líder, al mencionar que el individuo logra satisfacerse y trascender al pertenecer a un grupo y comprometerse.

### ***2.3.2.1.3 La psicología de las masas***

La perspectiva de la psicología de las masas destaca el liderazgo a partir de autores como Tarde (1903) y Gustave (1985), para quienes el líder es aquel sujeto hipnotizado por la idea de convertirse en un apóstol, que no acepta contrariedad alguna, y hace lo posible por implementar procedimientos para desarrollarlo. Ese tipo de líder es el núcleo de la masa,

considerada como el rebaño, en el que el comportamiento del líder deja de ser autónomo y se subordina plenamente al grupo (permanente o pasajero), convirtiéndose en un simple componente.

Tanto para Tarde (1903) como para Gustave (1985), el individuo que llegue a ser líder deberá contar con ciertas características: no ser hombre de pensamiento sino de acción; ser un poco clarividente, neurótico, excitado y semi alineado, al borde de la locura; ser apasionado por la persecución y el desprecio, sacrificando sus intereses personales; contar con gran poder sugestivo y gran fuerza de voluntad; tener habilidades como orador, y ser tendiente a generar influencia sobre los demás por medio de su autoridad carismática (Peris, 1998).

#### **2.3.2.1.4 El liderazgo desde la teoría de los rasgos**

La teoría de los rasgos surge del análisis científico que buscaba determinar los rasgos universales que poseían los líderes, cuyos resultados fueron poco alentadores. Su criterio inicial fue combinado con los estudios de rasgos físicos, estableciendo que los líderes eran más grandes e inteligentes que las personas que dirigían; el líder era más inteligente que el promedio del grupo que dirigía, pero no era el más inteligente del grupo.

Por otra parte, la teoría de los rasgos en el desarrollo de estados y habilidades determina, que el optimismo, la esperanza, la resiliencia, la inteligencia emocional y la autoeficacia se relacionan con los líderes eficaces (Zárate y Acosta-Prado, 2012), incluyendo habilidades de liderazgo como “creatividad, organización, persuasión, diplomacia y tacto, conocimiento de la tarea y facilidad de palabra” (Yukl, 1981, p. 70).

Desde esta teoría, los líderes eran entendidos como las personas que tienen un conjunto de cualidades que les permiten dominar cualquier situación, con un rasgo unidimensional de personalidad, en la que su inteligencia, extroversión, ajuste, poder, empatía y seguridad de sí mismo se acentúan a la relatividad situacional. En definitiva, López (2013) y Gibb (1969) afirman que no existen características específicas para los líderes efectivos o no efectivos, sino que todo aquel que sea líder será el apropiado frente a diversas situaciones, en las que su resultado será exitoso o no.

### ***2.3.2.1.5 El liderazgo carismático***

El liderazgo carismático inicialmente es expuesto desde la antigua Grecia y se ha visto reflejado en los versículos de la Biblia, en los que la figura del líder era percibida como aquel que tuviese altas habilidades para influenciar y transformar a sus seguidores. Con el transcurso del tiempo, este liderazgo es trabajado por House (1977), quien retomó este planteamiento desde un ámbito político y religioso, en la que un líder también debiese ser un ejemplo que seguir en sus comportamientos, valores y autoestima, generando altas expectativas, una visión ideológica y una confianza en sí mismo y sus seguidores.

Desde este punto de vista, otras características que identifican a un líder son las siguientes: no es solo una autoridad; cuenta con cualidades extraordinarias; tiene una personalidad de gracia y comportamiento atípicos; realiza tareas fuera de sus obligaciones; es un agente de cambio; tiene confianza en sí mismo; es claro; impulsa, estimula e inspira a sus seguidores a una planeación para lograr las metas de resultados positivos, generando un alto nivel de compromiso y de inteligencia emocional (Giraldo y Naranjo, 2014).

Igualmente, Maxwell (2011) enumera siete cualidades que poseen los líderes carismáticos: 1) aman la vida, 2) valoran a las personas, 3) dan esperanza, 4) comparten, 5) piensan en los demás, 6) tienen un estilo propio y 7) hacen el bien.

Por su parte, Amorós (2007) afirma que los carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr y un fuerte compromiso personal hacia esa meta. Además, son percibidos como poco convencionales, asertivos y seguros de sí mismos; comunican altas expectativas de desempeño y expresan la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas; incrementan la autoestima y la seguridad del seguidor, y transmiten mediante palabras y acciones un nuevo conjunto de valores.

Al estar inmerso en un contexto social en el que es visto como un héroe, como una persona de cualidades extraordinarias, que genera una confianza extrema, con la capacidad de transformar la organización a través de la motivación de los miembros del equipo y que voluntariamente desea lograr las metas, esta figura de líder resalta la ética como un reto y característica fundamental que esperaría todo seguidor y organización, siendo un ser

coherente en su actuar, su pensar y su saber (Luthans, 2008). En la tabla 4, se expone el ideal de un líder carismático ético, comparándolo con uno no ético.

Tabla 4. Características éticas y poco éticas de los líderes carismáticos

Líder carismático Ético	Líder Carismático poco Ético
Usa el poder para servir a los demás	Utiliza el poder solo para su beneficio o impacto personal
Alinea su visión con las necesidades y aspiraciones de sus seguidores	Fomenta su propia visión personal
Considera la crítica y aprende de ella	Censura la crítica o los puntos de vista contrarios
Estimula a sus seguidores a pensar de manera independiente y a cuestionar la visión del líder	Exige que sus propias decisiones se acepten sin cuestionarlas
Abierto a la comunicación en ambos sentidos	Comunicación en un sentido
Orienta, desarrolla y apoya a sus seguidores; comparte el reconocimiento con los demás	Insensible a las necesidades de sus seguidores
Se basa en normas morales internas para satisfacer los intereses organizacionales y sociales	Se basa en normas morales externas convenientes para satisfacer sus intereses personales

Fuente: Adaptado de Howell y Avolio (1992).

Amorós (2007) y Conger y Kanungo (1987) indican que este tipo de liderazgo tiene una aproximación a la teoría de atribución, basado en situaciones en las que el líder es capaz de manejar impresiones, empatía y sensibilidad social.

### ***2.3.2.2 El modelo conductual del liderazgo***

#### ***2.3.2.2.1 Estudios de la Universidad de Ohio***

Después de la Segunda Guerra Mundial, la Universidad Estatal de Ohio inició su trabajo en la búsqueda de la definición correcta de liderazgo y empezó a estudiarlo sin importar si era eficaz o no. El valor de estos estudios se centra en que fueron los primeros en determinar la importancia de las dimensiones tanto humanas (orientación a las personas, reconocimiento de las necesidades individuales y las relaciones), como en la orientación a las tareas (estructura de iniciación) y la evaluación del liderazgo. Este modelo bidimensional (orientación a las personas y orientación a las tareas) evoluciona a uno multidimensional en

el que se identifican no solo las actividades laborales y las personas en sus necesidades, sino también la relación con sus compañeros y entorno, que puede estar compuesta por diada, grupo, asociación o comunidad (Yammarino, Dansereau, y Kennedy, 2001).

#### ***2.3.2.2.2 Estudios de liderazgo de la Universidad de Iowa***

Lippitt (1939), bajo la supervisión de Lewin de la Universidad de Iowa, adelantó estudios con menores de diez años de un club de pasatiempos, en el que fueron sometidos a tres tipos de liderazgo diferentes: autoritario, democrático y liberal.

Los investigadores no pudieron determinar la influencia de los estilos de liderazgo en la productividad, por cuanto su interés estaba centrado en examinar pautas de comportamiento; sin embargo, determinaron que los niños sujetos a líderes autocráticos reaccionaron de forma agresiva o apática, como conductas de frustración ocasionada por el tipo de liderazgo.

Los niños sujetos a líderes liberales presentaron mayores acciones agresivas y los del estilo democrático presentaron comportamientos extremadamente agresivos. Aunque se establecieron muchas falencias en este estudio, entre ellas el poco control de las variables, fue el primer intento que buscó establecer experimentalmente y desde la metodología científica los efectos que un determinado estilo de liderazgo genera en un grupo, de allí su relevancia (Luthans, 2008).

#### ***2.3.2.2.3 Estudios de la Universidad de Michigan***

Contemporáneos a los estudios de la Universidad de Ohio, en la Universidad de Michigan iniciaron sus investigaciones examinando 12 pares de grupos con alta y baja productividad, con variables como: tipo de trabajo, condiciones y métodos, entre otras. Así, determinaron que los supervisores de secciones muy productivas empleaban un estilo de supervisión dirigida a empleados y los supervisores con secciones poco productivas presentaban tendencia hacia la producción únicamente. Por otro lado, establecieron que la satisfacción de los empleados no se relacionaba con la productividad de la organización. Se le atribuye a Rensis Likert (exdirector del Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan) la creación del estilo de liderazgo “Sistema 4” (democrático) (Luthans, 2008).

#### ***2.3.2.2.4 Teoría del liderazgo como rol por Bales-Slater***

El término *rol*, un concepto desde la norma, obedece a una persona de un grupo determinado que debe someterse para que su equipo de trabajo pueda superar un problema en su entorno o entre ellos mismos. Para ello, se generan dos tipos de funciones: el de mantener las actividades en cohesión grupal y una en función de la tarea, que se desarrollan dentro de las siguientes fases: la interacción entre los miembros; surgimiento de la jerarquía; aparición del liderazgo de tarea; surgimiento de frustración y hostilidad; aparición del liderazgo socioemocional. Asimismo, se afirma que los roles no pueden darse en un mismo individuo, sino que son independientes (Peris, 1998).

El liderazgo desde el rol grupal de Bales (1949) también es adoptado por Thibaut y Kelly (1959), quienes lo denominan *rol funcional*, haciendo énfasis en que cada uno de los integrantes del grupo se apropia de las normas para realizar las tareas, según las necesidades que aparezcan dentro de la interacción grupal. Además, se construyen los roles, como los líderes socioemocionales que realizan una participación más activa, y los líderes que son dedicados más a la tarea, quienes no generan mucha atracción. Estos roles pueden coincidir con la persona, pero son independientes. De igual forma, se considera lo situacional y la necesidad grupal para intervención de estos roles (Benoist, 2007).

#### ***2.3.2.2.5 Estilos de liderazgo de Shrivastava y Nachman***

Shrivastava y Nachman (1989), establecen cuatro estilos de liderazgo: emprendedor, burocrático, político y profesional, determinados por siete facetas: 1) personificación del liderazgo, 2) fuente de influencia, 3) relaciones entre líder y los subordinados, 4) orientación del rol del liderazgo, 5) unidad de análisis, 6) sistema de orientación y 7) estructuración de los actos de liderazgo. El estilo que más se destaca es el estilo de líder profesional, comprendido por aquella persona que concibe la empresa como sistema abierto, ejerce el control sobre la información, crea nuevas reglas y sitúa la unidad de análisis a nivel individual o de pequeños grupos; se estipula que este constituiría la cultura organizacional, manejando la información y empleando estrategias de interpretación de significados.

### **2.3.2.3 Estilos de liderazgo y tipos de estrategias**

#### **2.3.2.3.1 Estrategia-liderazgo de Ibrahim y Kelly**

Ibrahim y Kelly (1986) describen unos estilos de dirección fundamentales dentro del liderazgo: *Entrepreneur* o *emprendedor*: innovador, creativo, intuitivo, extrovertido, optimista, motivado, arriesgado. *Profesional*: hombre de equipo, burocrático, conformista, estable, maduro, conservador, precavido, acepta pequeños cambios. *Caretaker* o *resolutor de problemas*: fuerte, dominante, calculador, egoísta, eficiente, dogmático, legalista, orientado hacia las prioridades. *Visionario*: fuerte, analítico, asume riesgos, espíritu de ganador, exigente, calculador, flexible en la asignación de recursos (Peris, 1998).

Quinn, Hart y Spreitzer (1993) abordan también estos estilos de liderazgo, pero además afirman que un líder debe tener la capacidad para crear motivación en los individuos, como impulsor de una visión dinámica de la organización. Se debe tener en cuenta que existe la necesidad de adecuar el estilo de liderazgo a la estrategia de la organización y, para ello, hace falta que se ponga de manifiesto un determinado estilo de dirección (Díaz, 2007).

#### **2.3.2.3.2 Estrategia-liderazgo de Hofer**

Hofer (1980), a través de una matriz de negocio, establecieron el tipo de liderazgo que debe manejar un individuo de acuerdo con la estrategia de la organización, en la que se cruza la posición competitiva de la empresa y el grado de atractivo de la industria; estas características determinan el estilo de liderazgo y estrategia apropiada a seguir. De esta manera, se pueden identificar nueve estilos de liderazgo (figura 1):

		POSICION COMPETITIVA		
		Fuerte	Media	Débil
ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	Alto	Invertir / crecer fuertemente <b>Entrepreneur maduro</b>	Invertir / crecer selectivamente <b>Entrepreneur planificador</b>	Desinvertir <b>Entrepreneur</b>
	Medio	Invertir / crecer selectivamente <b>Planificador sofisticado</b>	Generar beneficios <b>Planificador centrado en beneficios</b>	Cosecha <b>Especialista en relanzamiento</b>
	Bajo	Generar beneficios <b>Director profesional</b>	Cosecha <b>Experto en reducción de costes</b>	Cosecha <b>Liquidador profesional</b>

*Figura 1. Relación entre estrategia y liderazgo*

Fuente: Adaptado de Hofer (1980) y Peris (1998)

#### **2.3.2.4 Teorías contingentes**

Las Teorías Contingentes lograron incluir las variables de relación de intercambio y dirección del grupo, establecida por los psicólogos sociales, así como los aspectos situacionales o contextual del liderazgo, evidenciando que el éxito del liderazgo organizacional recae sobre las relaciones de contingencia entre los aspectos motivacionales del líder y el grado de control sobre las situaciones.

Daft (2006), bajo la lógica de una teoría contingente, presenta las cualidades del líder con énfasis en la interacción del contexto en que este está inmerso, desarrollando actividades con sus seguidores y resaltando la eficacia del liderazgo en un enfoque situacional (Giraldo y Naranjo, 2014).

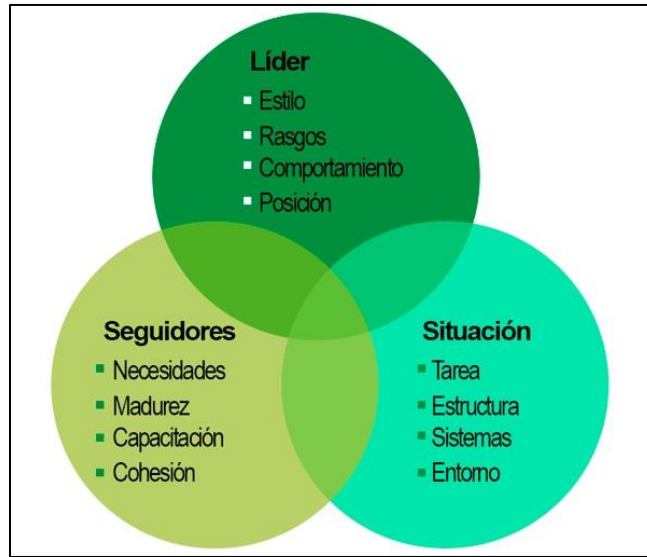


Figura 2. Variables de la Teoría de Contingencia de Liderazgo  
Fuente: Giraldo y Naranjo (2014).

#### 2.3.2.4.1 El modelo de Fiedler

Fiedler (1967) logra establecer, a través de su modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo, la importancia tanto de la situación como de las características del líder, para determinar su eficacia. Para ello, se estableció que, en situaciones muy favorables o muy desfavorables, el líder orientado hacia las tareas tiene un mejor desempeño, mientras que, en situaciones moderadamente favorables o desfavorables, el líder orientado hacia las personas es más eficaz.

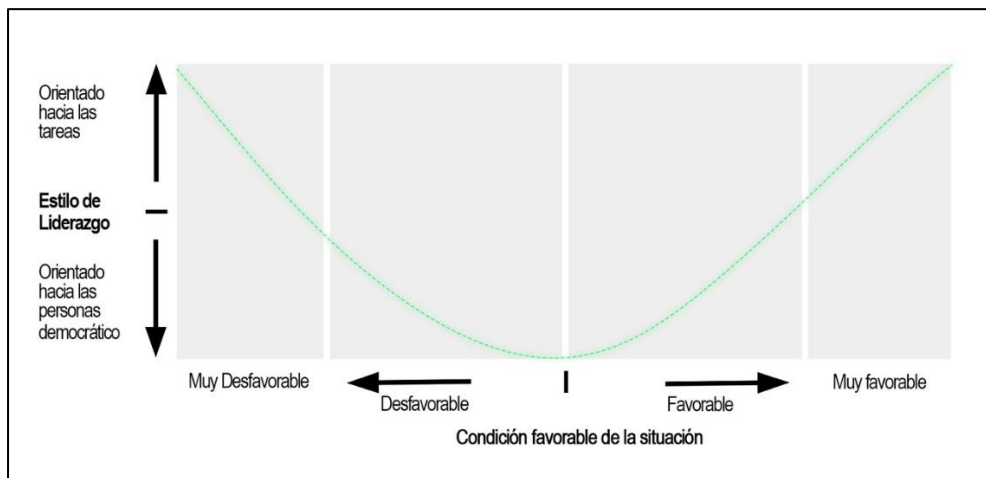


Figura 3. Modelo de Contingencia del Liderazgo de Fiedler (1976).  
Fuente: Fiedler (1971).

Fiedler (1967) refleja el desempeño eficaz desde un equipo de trabajo, mediante la interacción de todos (líder-subordinados), frente a determinada situación de mantener el control y la influencia por parte del líder.

Para probar su teoría, Fiedler (1967) desarrolla el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (LPC, por sus siglas en inglés) como instrumento de medición que demuestre la orientación a las tareas o relaciones interpersonales, permitiendo establecer tres criterios situacionales que puede ser, desde la manipulación en el comportamiento del líder, las siguientes: las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder (Amorós, 2007).

#### ***2.3.2.4.2 La teoría del Path Goal (camino de meta)***

La teoría del Path Goal, desarrollada por House (1971), sugiere que la función principal de un líder es clasificar y fijar metas con los miembros de su equipo de trabajo, ayudándolos a encontrar el mejor camino o ruta para lograrlas, e intentando eliminar todos los obstáculos. También se preocupa por la satisfacción de los miembros y la percepción aceptable que tengan de su conducta como líder. Se destaca que el estilo apropiado depende de cada situación y debe estar reflejado entre la conducta del líder, las metas establecidas para alcanzar la tarea y las oportunidades de apoyo, cubriendo las necesidades de los trabajadores y mejorando la comunicación y la relación entre ellos (líder y subordinados).

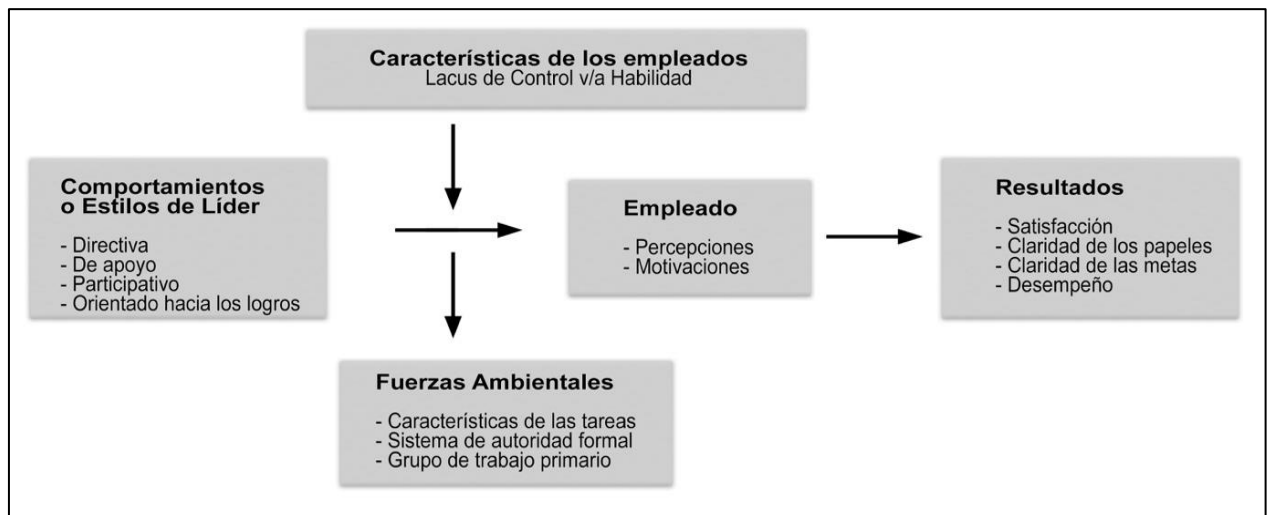
Asimismo, House (1971) propone distintos tipos de liderazgo: liderazgo de apoyo, el liderazgo participativo, liderazgo instrumental y liderazgo orientado a logros. Estos tipos permiten la confianza y la seguridad en el momento de ejecutar una meta, en donde el subordinado tiene un desempeño eficaz, cuando tiene como consecuencia la satisfacción de sus necesidades, y el líder propicia un ambiente de trabajo favorable, dándoles a sus subordinados asesoría, apoyo, dirección y retribución, lo que eleva el nivel de efectividad y productividad (Núñez, 2013).

#### ***2.3.2.4.3 La Teoría de la Trayectoria-Meta del Liderazgo***

La teoría de la trayectoria-meta del liderazgo tiene su cimiento en un modelo de contingencia (anteriormente explicado), cuyo desarrollo moderno se atribuye a Evans (1970)

y House (1971). Es así como esta teoría “trata de explicar el impacto que el comportamiento del líder produce en la motivación, la satisfacción y el desempeño de los empleados” (House y Mitchell, 1974, p. 83).

Además, House (1971) incorpora en su versión de la teoría los estilos de liderazgo directivo, de apoyo, participativo y orientado hacia el logro; sin embargo, difiere del de Fiedler (1967), al sugerir que “el mismo líder puede usar estos diversos estilos de liderazgo en diferentes situaciones” (House y Mitchell, 1974, p. 87).

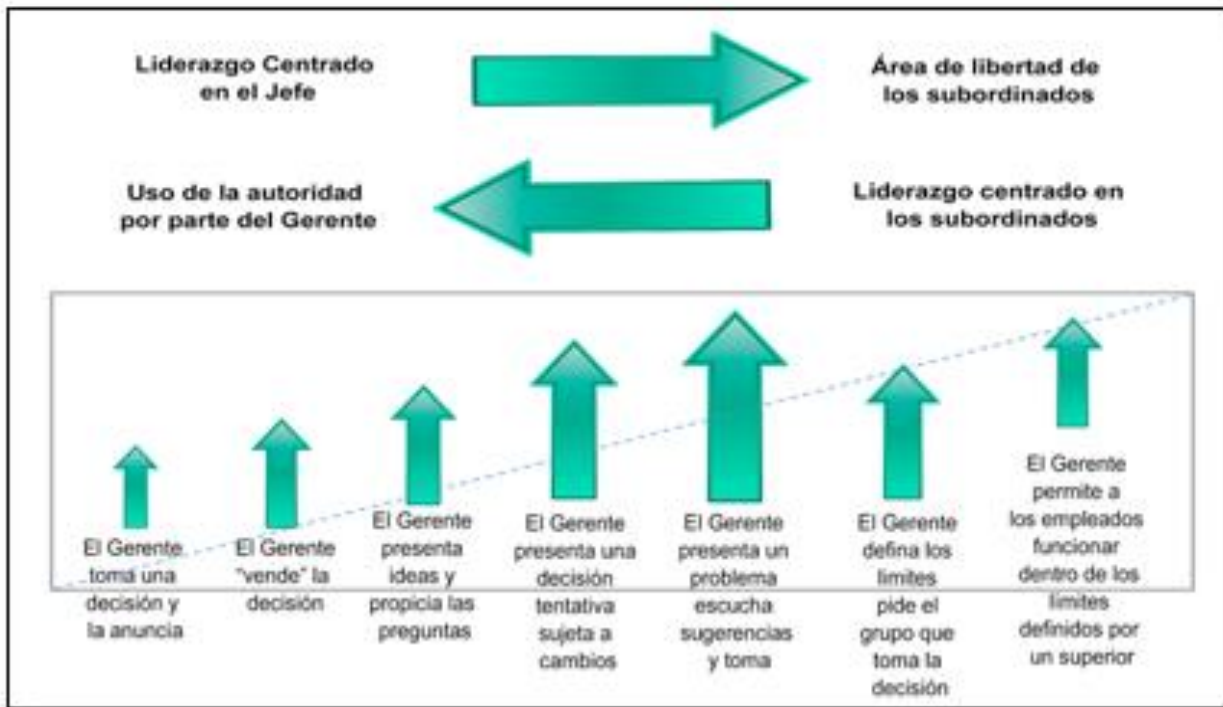


*Figura 4. Relaciones Trayectoria-Meta*  
Fuente: Adaptado de Indvik (1986)

Esta teoría establece la función del líder en asistir a los miembros del equipo de trabajo, guiándolos, direccionándolos y apoyándolos de una forma clara y organizada a lograr las metas propuestas, generando así la motivación y la satisfacción de las necesidades de sus seguidores (Indvik, 1986; Amorós, 2007).

#### **2.3.2.4.4 Estilos de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt.**

Retomando las teorías de contingencia que están condicionadas a variables situacionales con relación al líder y sus seguidores, así como el nivel de poder, la complejidad y el tipo de tarea a ejecutar, se presenta un modelo en la toma de decisiones y el estilo del liderazgo que se deben elegir según las variables situacionales. Esta perspectiva es presentada por Tannenbaum y Schmidt (1958), como se expone en la figura 5.



*Figura 5. Modelo Tannenbaum y Schmidt (1958)*  
Fuente: Tannenbaum y Schmidt (1958).

Este modelo expone siete estilos de liderazgo: ordenar, vender, proponer, consultar, ser íntegro, delegar y desentender, que están inmersos desde un tipo de líder autocrático a uno participativo o democrático. También tiene la capacidad de tomar decisiones tanto del líder como de los subordinados, dependiendo de la situación, el contexto y el tiempo en que debe ser desarrollada la tarea. El líder debe tener la experiencia, la confianza en sí mismo, la disposición participativa y generar un ambiente de trabajo óptimo con los recursos necesarios para su grupo. Este modelo fue criticado por la subjetividad de los factores de evaluación.

#### ***2.3.2.4.5 El modelo de liderazgo participativo***

En el modelo de liderazgo participativo se destacan autores como Vroom y Yetton (1973), quienes desarrollaron un enfoque participativo del líder eficaz, basado en la toma de decisiones, en el que se debe elegir el estilo de liderazgo más apropiado para determinada situación. Allí, se destaca que los gerentes comparten cierto poder, ofrecen una participación

e influyen en sus empleados, y que depende del líder ayudar a sus subordinados a coincidir en una decisión, para que haya eficacia en los resultados (García, 2015).

De acuerdo con Amorós (2007), en este modelo se destacan cinco comportamientos: El autócrata I, obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. El autócrata II, obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. El consultivo I, soluciona autónomamente el problema o toma una decisión usando diversos y variados hechos que tenga a la mano. El consultivo II, comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. El grupo I, el líder toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados. El grupo II, comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión y sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

#### **2.3.2.5 *Modelo interaccionista***

Desde la perspectiva del interaccionismo, se destaca el estudio en las conductas y actitudes de los trabajadores, que determinaría la actuación del líder (reciprocidad entre líder-seguidores). Esta interacción entre el equipo de trabajo explicaría dos tipos de liderazgo que Hunt, Osborn y Schuler (1978) describen así: el discrecional (situación bajo el poder del líder) y no discrecional (el líder responde ante la demanda de sus trabajadores). Este tipo de liderazgo es un proceso evolutivo producto del aprendizaje.

Otro aporte lo realiza Hollander et al. (1969), al presentar el Modelo de Crédito Idiosincrático, en el que el líder y sus subordinados desarrollan una especie de contrato psicológico. Bajo este modelo, el líder logra influenciar a los miembros del grupo, consiguiendo estima, estatus y confianza (créditos), así como proporcionando a los subordinados recursos valiosos para la consecución de logros como equipo de trabajo.

#### **2.4 *Teoría de atribución del liderazgo***

La teoría de la atribución del liderazgo señala que este es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos, de acuerdo con el significado que se aplique a su comportamiento, estereotipando a los líderes con características de inteligencia, personalidad

desenvuelta, habilidades verbales, comprensión y audacia; incluso, en algunos casos, el estereotipo llega a estar relacionado con su estatura. En el ámbito organizacional, las personas tienden a atribuir el liderazgo, dependiendo de los bajos o altos resultados del desempeño laboral, por lo que uno de los aspectos más relevantes en esta teoría es la toma de decisiones.

El modelo de atribución más citado en los estudios de liderazgo es el de la covariación y los esquemas causales de Kelley (1973), en el que se expone que los comportamientos generados son de causa interna, es decir, bajo el control de la propia persona. Si son de causa externa, esto es, por su entorno, en ellos se establecen tres factores que determinan la atribución: distintiva (persona de distintos comportamientos en diversas situaciones), consenso (persona que responde de la misma forma frente a situaciones semejantes) y consistencia (persona que responde de la misma forma a pesar del tiempo transcurrido). Finalmente, se destaca el error de atribución fundamental, como el sesgo de auto-beneficio como aspecto que interviene en el momento que un individuo realiza juicios a otros (Amorós, 2007).

## **2.5 *Las teorías implícitas del liderazgo***

Las teorías implícitas son desarrolladas por Lord (1984) y Rosch (1978), quienes postularon el liderazgo desde un proceso de categorización, aunque no sea exacto, en el que se hace referencia a las creencias y valores sobre el comportamiento del deber ser y hacer para considerarse un líder. Para ello, se presenta el proceso atribucional, que permite categorizar el ideal de líder, identificando sus conductas y determinando sus estímulos y su relación con el grupo de trabajo (Castro y Lupano, 2005).

Mediante este proceso, las diversidades de contextos resultan ser fundamentales para el análisis de categorización social, como un reflejo de la articulación cultural organizacional, en donde la socialización de la dinámica de representaciones del conocimiento y comportamiento influyen en la motivación y activación de las distintas concepciones sobre liderazgo (Peris, 1998). Por consiguiente, se debe tener en cuenta las diferencias individuales entre las teorías implícitas de líderes y de seguidores, según el grado de exposición a la cultura organizacional en la que están inmersos. Teniendo en cuenta que la formación de las teorías implícitas que permiten reconocer a los líderes se adquiere a través de la experiencia

en un ámbito particular, merece destacarse que ciertas habilidades de liderazgo son poco transferibles a contextos diferentes del cual se aprendieron (Castro y Lupano, 2005).

Por tanto, las teorías implícitas son representaciones individuales, normativas y específicas, socio construidas por el sujeto y que le conducen ante comportamientos acordes con ellas a realizar atribuciones de liderazgo. Esto significa que el individuo elabora conocimientos mediante los significados comunes que construye sobre liderazgo a través de su interacción social en el grupo. Para ello, se tiene un componente de representaciones de la realidad del liderazgo individual, un componente comunicativo y una cultura mediatizadora con un contenido normatizado y específico de las prácticas y formatos de interacción social del liderazgo (Lord, 1984; Rosch, 1978).

## **2.6 Modelos humanistas**

### **2.6.1 *La propuesta de McGregor***

Las teorías “X” y “Y” de McGregor (1960) se presentan como dos formas opuestas de la administración organizacional, en las que se tiende a percibir al individuo acorde a sus actitudes y a la manera en que ejerce su liderazgo, al momento de realizar su labor dentro de la organización. Estas teorías pueden evidenciarse al determinar “la naturaleza del hombre” (Serralde, 1983)

McGregor (1960) explica la teoría “X” como un estilo administrativo práctico y mecanizado, entendida como el actuar de un gerente que piensa que las personas tienen las siguientes características: egocéntricos; no son ambiciosos; no aceptan responsabilidades; se resisten al cambio; no resuelven problemas ni toman decisiones, recayendo esta responsabilidad directamente en sus superiores; prefieren ser dirigidos; deben ser supervisados y obligados a ejercer sus tareas, ya que no les agrada trabajar, lo que los hace no confiables para el cumplimiento de metas y con un estilo de clima organizacional burocrático (Núñez, 2013).

Por otra parte, la teoría “Y” demuestra una perspectiva moderada de percibir a las personas desde su comportamiento, en que las condiciones de la organización son favorables para el equipo de trabajo. Además, permite que el individuo tenga la capacidad de

autocontrolarse, autodirigirse, ser creativo, generar confianza y cambios, y motivar a los demás, manteniendo un clima de libertad, seguridad y confort; de este modo, se cubren todas las necesidades del personal dentro de los requerimientos de la organización, elevando la satisfacción y bienestar de todos (Núñez, 2013; Serralde, 1983).

Posteriormente, las teorías “X” y “Y” de McGregor (1960) no fueron confiables por su subjetividad con respecto a las perspectivas que se tiene del sujeto; por ende, surge una nueva postura con un enfoque complejo y de mayor utilidad para las organizaciones: la Teoría “Z”, o también llamada organización Z (Ouchi, 1982), que considera al hombre como aquel que es objetivo, tiene voluntad, es manejado por la situación, motivado por la razón y la interacción se convierte en el factor esencial para ejercer su liderazgo dentro del cumplimiento de metas de la organización (Serralde, 1983).

### 2.6.2 Teoría de Grupo e Intercambio de Liderazgo

La teoría de grupo e intercambio de liderazgo tiene su génesis en la psicología social, que aduce que debe haber un intercambio positivo entre los líderes y sus seguidores para lograr las metas del grupo. En organizaciones laborales, los socios claves involucrados en las relaciones de intercambio de inversiones y retornos son superiores y subordinados. Los superiores realizan inversiones (por ejemplo: salarios, espacio de oficina, etc.), y reciben retornos (por ejemplo: desempeño) de los subordinados, quienes hacen inversiones y reciben retornos de los superiores. Las inversiones y los retornos se dan en proporción de uno a uno en cada diada de superior y subordinado (Yammarino y Dansereau, 2002). La tabla 5 contrasta dicha teoría e investigación en tres áreas del liderazgo, sobre este modelo de relación basado en el intercambio.

Tabla 5. Modelo de relación basado en el intercambio.

	Basado en el líder	Basado en los seguidores	Basado en las relaciones
¿Qué es el liderazgo?	Comportamiento apropiado de la persona en el papel de líder.	Habilidad y motivación para dirigir el propio desempeño.	Confianza, respeto y obligación mutua que genera influencia entre las partes.

	Basado en el líder	Basado en los seguidores	Basado en las relaciones
<b>¿Qué comportamientos constituyen el liderazgo?</b>	Establecer y comunicar la visión; inspirar, infundir orgullo.	Delegar facultades de decisión, orientar, agilizar, renunciar al control.	Fomentar relaciones sólidas con los seguidores; conocimiento mutuo y adaptación.
<b>Ventajas</b>	El líder como punto de cohesión para la organización; comprensión común de la visión y valores; puede iniciar el cambio a gran escala.	Obtiene las mejores capacidades de los seguidores; libera a los líderes para que cumplan con otras responsabilidades.	Se adapta a las diferentes necesidades de los subordinados; extrae un trabajo excelente de distintos tipos de persona.
<b>Desventajas</b>	Muy dependiente del líder; surgen problemas si el líder cambia o persigue una visión inadecuada.	Muy dependiente de las iniciativas y habilidades de los seguidores.	Requiere mucho tiempo; se basa en una relación de largo plazo entre líderes específicos y miembros.
<b>¿Cuándo es adecuado?</b>	Cambio fundamental; líder carismático establecido; diversidad limitada entre los seguidores.	Seguidores muy capaces y comprometidos con las tareas.	Mejoramiento continuo del trabajo en equipo; mucha diversidad y estabilidad entre seguidores; creación de redes.
<b>¿Cuándo es más eficaz?</b>	Tareas estructuradas; poder jerárquico de un líder fuerte; aceptación del líder por los miembros.	Tareas no estructuradas; poder jerárquico débil; falta de aceptación del líder por los miembros.	Condición favorable de la situación entre dos extremos para el líder.

Fuente: Adaptado de Graen y Uhl-Bien (1995)

Por otro lado, un estudio de laboratorio descubrió que la productividad del grupo tenía un impacto mayor en el estilo de liderazgo, que el que tenía el estilo de liderazgo en la productividad del grupo (Barrow, 1976).

De este modo, se puede establecer que la teoría del intercambio líder-miembro se asemeja a lo anterior, solo que se concentra en la relación que se desarrolla entre directivo y los miembros de sus equipos, destacando la etapa de asunción de roles (cuando los miembros del equipo se unen primero al grupo), ejecución de roles (hace referencia a los nuevos integrantes del equipo de trabajo quienes realizan su labor constante, son disciplinados, leales

y fieles; en este, se determinan dos grupos: In-Grupo y los Out-Grupo) y, finalmente, de rutinización (en la que quedan establecidos los miembros del equipo y directivos) (Figuerola, 2011).

### **2.6.3 Teoría situacional de Hersey-Blanchard**

La teoría situacional Hersey-Blanchard (1967) es una dinámica enfocada en la evolución del aprendizaje de los miembros del equipo de trabajo. Sus resultados se dan a largo plazo, en cuyo proceso se debe evidenciar el compromiso y el nivel de competencias; este es un proceso de desarrollo personal y, a su vez, genera un progreso en la organización, es decir, la eficacia de los líderes va a depender de que sus empleados lo acepten o rechacen. El liderazgo ideal se considera cuando se determina la influencia, el direccionamiento y un apoyo por parte de los líderes hacia los miembros del equipo de trabajo y no en la autoridad.

Se establecen cuatro fases en las que el empleado interviene en su proceso de formación: inicia como participante entusiasta; luego, se convierte en un aprendiz desilusionado; después, llega a ser un ejecutor capaz pero cauteloso, y finaliza como triunfador independiente. Se aplica un estilo de liderazgo dependiendo de la situación, que permite que el individuo mejore sus capacidades y aumente su nivel de compromiso progresivamente. Se debe tener en cuenta que, en la última fase al lograr ser independiente en sus tareas, lo favorable es implementar continuamente nuevas tareas para elevar el nivel de autoeficacia y compromiso, generando resultados más efectivos (Peris, 1998).

El liderazgo situacional se enfoca en los seguidores y es un éxito en la medida en que se tenga la capacidad y voluntad de seleccionar el estilo adecuado para determinada tarea y situación. También se considera que el líder debe definir los roles y señalar a la gente el qué, cómo, cuándo y dónde, debe realizar las tareas, proporcionando un comportamiento directivo de apoyo y toma de decisiones (Amorós, 2007).

### **2.6.4 La malla gerencial de Blake y Mouton**

Blake y Mount (1964) exponen una teoría de tipo administrativo, en la que se busca relacionar la eficacia laboral y la satisfacción del individuo, logrando que todos los

empleados participen de acuerdo con el nivel jerárquico; para ello, se establecen dos dimensiones básicas: el interés de la producción y el interés del factor humano.

En estas dimensiones, se ubica un tipo de liderazgo de acuerdo con el alto o bajo nivel de interés de cada dimensión, es decir, quien muestra bajo interés por cumplir la tarea, pero mantiene buenas relaciones con sus miembros de equipo de trabajo es considerado como “*Country Club*”. Otro tipo de liderazgo es la “autoridad-obediencia”, en la que solo interesa realizar las tareas, no las relaciones interpersonales. Por otra parte, también se exponen la gerencia orientada a la organización y al individuo, la gerencia empobrecida y la gerencia de equipo (Franco y Zapata, 2013).

### **2.6.5 Teoría situacional 3D**

Al analizar las diferentes teorías de enfoque transformacional, transaccional, conductual, de rasgo o personalidad, de contingencia, implícitas, interaccionistas, humanistas y situacionales, se presenta en este último apartado la Teoría 3D, como un modelo tridimensional de la Universidad de Ohio, desarrollada por Reddin (1983).

Esta teoría desarrolla conceptos como: Primero, adaptabilidad, entendida como la efectividad con la que la persona se adapta o se impone a las situaciones. Toda persona tiene un conjunto de conductas con las que se enfrenta a la realidad, haciendo un manejo adecuado de estas, poniéndolas al servicio de la situación; esto permite que se perciban como personas adaptables (Reddin, 1985). Segundo, efectividad ante la presión, entendiendo cómo la persona se comporta ante situaciones elevadas de presión, existen individuos que ante niveles de presión baja su efectividad, pero hay otros que bajo presión tienen una efectividad superior. Tercero, necesidad de estructuración, cuando la persona requiere apoyarse de la estructura de poder formal que la organización provee o un poder personal para ejercer una influencia. Cuarto, competencias, dominadas por los directivos de acuerdo con las especificaciones de la institución (Reddin, 1983).

A partir de estos conceptos se establece el liderazgo desde un enfoque gerencial, resaltando que existen dos elementos básicos del comportamiento que son: orientación a la tarea (OT) y orientación a las relaciones personales (OR).

Estos comportamientos pueden presentarse de diferentes formas, generando cuatro tipos de estilo: si el individuo ejerce los dos comportamientos (OT y OR) presentará un “estilo integrado”; si ejerce los dos en un bajo nivel, quiere decir que no tiene una orientación a ninguno de los dos y se consideraría que tiene un “estilo separado”; por otra parte, un “estilo dedicado” se relacionaría con que el individuo tiende a tener más OT que OR y, finalmente, “un estilo relacionado” es más OR que OT (tabla 6).

Tabla 6. Orientación a la tarea vs. orientación a las relaciones personales.

<b>ORIENTACIÓN A LA TAREA (OT)</b>	Es el grado en que una persona dirige sus propios esfuerzos y los de su equipo de trabajo hacia la realización de una tarea, tiene la capacidad de interactuar con otros y a su vez permite moverlos a base de órdenes, dando instrucciones precisas y señalando los estándares de desempeño que espera de los demás.
<b>ORIENTACIÓN A LAS RELACIONES PERSONALES (OR)</b>	Es una persona que crea una atmósfera de confianza, de entendimiento mutuo entre sus miembros del equipo de trabajo como elemento de influencia, a partir de esto se pueda dar una respuesta solidaria por parte de la persona en quien quiero ejercer una influencia; conducta básica que utiliza la persona para moverse en la posición que tienen encomendada.

Fuente: Adaptado de Reddin (1983)

El comportamiento gerencial permite referenciarse en un espacio general y caracterizar la forma de la conducta, para posteriormente contextualizarla y poder reconocer sus aspectos de alta y baja efectividad, como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Estilos básicos gerenciales de Reddin.

<b>Separado</b>	Bajo nivel de OT y OR
<b>Relacionado</b>	Bajo nivel de OT y alto OR
<b>Dedicado</b>	Alto nivel de OT y bajo OR
<b>Integrado</b>	Alto nivel en OT y OR

Fuente: Elaboración propia.

## **2.7 Liderazgo-cultura**

Dentro de la dinámica organizacional de la Policía Nacional de Colombia, no se debe desconocer la cultura como un factor esencial que interviene e impacta directamente en la construcción del ser, saber y saber hacer de los funcionarios, así como la formación de identidad para la misma organización.

La cultura organizacional es entendida como aquella que influye en los comportamientos y en la relación entre los individuos de cada equipo de trabajo. Se puede afirmar que constituye un modo de vida con prácticas sociales, de un sistema de posiciones y reglas de interacción, desarrollo y evolución de las personas, basado en valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes (como se hacen las cosas); es decir, la organización termina personalizando al individuo (Anzola, 2003; Mendoza y Ortiz, 2006).

Según Aktouf (2002), dentro de las organizaciones se encuentran cuatro tipos de culturas: 1) las rupturas e identidades separadas, 2) la identidad en formación o en cambio, 3) cultura artificial e identidad enchapada y 4) la comunidad de visión e identidad comparativa. Estas culturas se encuentran relacionadas con el clima laboral, siendo este un factor de impacto en la interacción entre los miembros del equipo de trabajo y su efectividad laboral (Mendoza y Ortiz, 2006).

En esta perspectiva de comportamientos, estructuras, valores y creencias, Schein (2002), establece que un líder debe ser capaz de transformar, innovar y mantener la cultura, permitiendo la motivación, direccionamiento e integridad de los miembros de su organización. Así, un líder-directivo también tiene:

La capacidad de crear la cultura empresarial y de cambiarla en el momento preciso, ya que tiene las cualidades de percibir los problemas culturales, intervenir en estos procesos con motivación y habilidad por encima de sus propios intereses, controlando su ansiedad, factores emocionales que permiten generar la estabilidad psicológica de su equipo de trabajo, asimismo, tiene la habilidad de cambiar las presunciones culturales y tener el compromiso y la participación de escuchar a los miembros de la organización (Peris, 1998, p. 103-104).

En este sentido, la cultura organizacional cuenta con una diversidad de concepciones que la determinan como una variable que afecta a los empleados, generando un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas. Así, se establece una rutina, unas normas, unos valores dominantes y una filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados, garantizando un clima laboral adecuado. Un nivel superficial de la cultura está constituido por símbolos e imágenes, palabras con un significado en particular, mientras que la innovación y toma de riesgos, la atención al detalle, la orientación a los resultados, hacia las personas, orientación al equipo, la energía y la estabilidad representan las características de una real cultura organizacional (Amorós, 2007; Luthans, 2008).

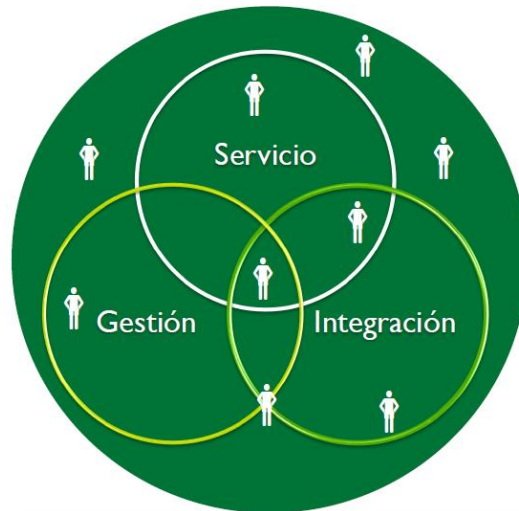
Mediante lo explorado en los diversos campos y concepciones, para la búsqueda de modernizar las organizaciones, se puede reconocer que unos de los componentes de cultura organizacional es el liderazgo, siendo este transversal e influyente en el comportamiento, la forma de pensar y ejecutar las actividades de un trabajador, viéndose reflejado en la efectividad de sus resultados. Es por ello, que se hace necesario formar mejores personas que impulsen la transformación de la cultura dentro de su institución, fortaleciendo sus estilos de liderazgo, las habilidades, cubriendo sus necesidades, elevando así la satisfacción personal y laboral (brindar los recursos necesarios como un ambiente adecuado), permitiendo lograr los objetivos o metas propuestas positivamente. De acuerdo con esto, se da la importancia de adecuar a la organización un perfil de líder capaz de convencer, transformar y enseñar a su equipo de trabajo la capacidad de elegir un estilo de liderazgo adecuado, dependiendo de la situación que lo requiera, bajo la identidad y pertinencia de la cultura institucional, que los identifica para ejecutar dicha tarea.

La Teoría Z, trabajada por varios autores como Reddin (1983), Drucker (1982), Ouchi (1982) entre otros, sostienen que el hombre es visto como aquel que tiene voluntad; que la situación lo maneja; la razón lo motiva; la interacción social es la más relevante en la unidad social; la objetividad y la interdependencia son factores que lo caracterizan (Serralde, 1983). De este modo, la teoría se articula a esta dinámica organizacional, enfocada en la inteligencia situacional, donde lo primordial es elevar el desempeño laboral con base en la incorporación

de estrategias y procesos desde la humanización y la interacción social, destacando que el ser humano es un ser social por naturaleza.

En la Policía Nacional, al momento conceptualizar y contextualizar la cultura institucional, se indagaron diversas definiciones de cultura, con el fin de construir una propia, entre las que se destacan las siguientes: conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de una organización (Schein, 1988); grupo de personas que opera de acuerdo con un conjunto de valores compartidos, para crear un sentido de comunidad. Cuando se vive según estos valores, se crea una cultura de confianza (Barrett, 1998); la cultura organizacional es el conjunto de tradiciones y reglas tácitas que operan las 24 horas del día. La función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización y tiene el potencial para mejorar el desempeño de la organización. (Policía Nacional de Colombia, 2013).

De este modo, la Cultura Institucional en la Policía Nacional (2013) es concebida como la esencia y naturaleza de ser policías. La esencia es lo que somos, lo que nos caracteriza, son las formas de vida de nosotros como policías. La esencia y naturaleza llevados a la práctica son los conocimientos, las creencias y los comportamientos base que la Institución y la sociedad esperan encontrar en cada policial en su relacionamiento con las familias, amigos, compañeros de trabajo, la comunidad y con otras instituciones. La cultura nos permite fortalecer nuestra gestión para lograr la efectividad, nuestra integración para ser ejemplo ante la sociedad y nuestro servicio para consolidar relaciones basadas en el respeto y la solidaridad



*Figura 6.* Dimensiones del modelo cultural en el eje institución  
Fuente: Policía Nacional (2010)

Al diseñar el MHLP con motivo de mejorar la efectividad en el servicio hacia la comunidad, se impacta de manera positiva en el desarrollo personal e institucional. También permitirá movilizar la cultura institucional, que busca fortalecer la credibilidad y confianza; integrar, articular esfuerzos y lograr la unidad, así como consolidar el sistema de gestión integral, desde el direccionamiento estratégico, la gerencia de procesos y la gestión del talento humano.

Todo ello, permitirá estructurar y diseñar el MHLP como la forma de cambiar el comportamiento de las personas dentro de la organización movilizándolo la cultura, siendo suficientemente consistente y válida para todos, creando prácticas de liderazgo que influyan y construyan nuevas formas de pensar, actuar y ser para los distintos contextos en que están inmersos los policías.

## **2.8 Resumen del capítulo**

Una vez referenciadas los diferentes modelos y teorías del liderazgo, en los que se denota una evolución en la gestión de las organizaciones respecto a cómo direccionar a las personas, se ha llegado a conclusiones como el desarrollo de las habilidades tanto de los líderes como de los seguidores, partiendo de investigaciones en las que se describe el liderazgo como una consecuencia del nivel de dirección, pasando a dar explicaciones de

carácter genérico y de rasgos comportamentales, para terminar en apreciaciones de un líder orientado a las situaciones y más influyente en sus seguidores.

A pesar de que no hay evidencia de que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro, sino uno más adecuado para la situación, si hay una relación de satisfacción laboral con los estilos de liderazgo, motivo por el cual es importante profundizar en estos temas para obtener conocimientos que permitan formar líderes, capaces de mantener satisfecho a su equipo de trabajo (González et al., 2013)

Un aspecto particular de los líderes transformacionales es que tratan de delegar facultades de decisión y elevar el nivel de sus seguidores, es decir, transformar a sus seguidores en líderes. Otros estudios más recientes han encontrado que las emociones y la personalidad contribuyen al comportamiento del liderazgo transformacional (Rubin, Munz, y Bommer, 2005). En contraposición, los líderes transaccionales tratan de que sus seguidores se mantengan débiles y dependientes todo el tiempo. Por otra parte, el liderazgo por atribución describe los rasgos y caracteriza al líder conforme con los procesos y actividades que desarrolla la organización. Por último, el liderazgo situacional permite reconocer de acuerdo a la eventualidad o situación cual será el rol o estilo de liderazgo que asume la persona en el manejo circunstancias específicas de su actividad profesional.

El MHLP que se pretende diseñar, explica cómo la profesión de policía tiene un componente altamente situacional durante el desarrollo de su labor, es decir, no es posible afrontar todas las situaciones con un mismo estilo de liderazgo. Para garantizar la efectividad del estilo de liderazgo, la cuestión radica en encontrar si algunos tipos de comportamiento están en función más o menos de la persona o de la situación, mientras que otros tipos de comportamiento están en función de ambos (Reddin, 1983).

Por tanto, no se debe liderar a todos los seguidores de la misma manera, cada estilo de liderazgo genera diferentes resultados dependiendo de la situación, abarcando todos los ámbitos del líder policial: personal, institucional y comunitario. Es por ello, que el líder de policía, a través de un proceso de adaptación, debe escoger el estilo de liderazgo que le genere mayor efectividad para resolver la situación a la que se está enfrentando.

## **CAPÍTULO 3. MODELO DE ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS**

### **3. CAPÍTULO: MODELO HOLÍSTICO DE LIDERAZGO (MHLP)**

#### **3.1 Introducción**

Luego de analizar el liderazgo desde diferentes teorías, enfoques y modelos en el área organizacional, es necesario presentar la evolución y desarrollo del liderazgo en la Policía Nacional, desde diferentes estrategias organizacionales que fortalecieron el servicio policial y a su vez permitieron el desarrollo personal y laboral de los funcionarios, dejando ver un impacto positivo hacia la comunidad y la institución; todo ello para dar inicio a la descripción y desarrollo del Modelo Holístico de Liderazgo Policial (MHLP) tomando como base la teoría 3D (Reddín, 1983).

Referirse al liderazgo de los integrantes de una institución centenaria exige recordar su historia, especialmente la de los líderes que con su trabajo han logrado posicionar positivamente la Institución hasta la actualidad.

A través del Decreto 1000 del 5 de noviembre de 1891, se crea la Policía Nacional, descrita en el Art. 8º, así: “Desde el día en que principie a funcionar el Cuerpo de Policía Nacional, quedan eliminadas las entidades conocidas con los nombres de Policía departamental, Policía municipal y cuerpos de serenos” (Presidencia de la República de Colombia, 1891)

Cien años después, dentro de los cambios sociales, políticos, económicos y culturales que trajo la Constitución de 1991 para el país, el gobierno y las instituciones del Estado, está la definición de Colombia como un Estado social de derecho. A partir de esta premisa, la Policía Nacional tuvo que redefinir su misión constitucional con el artículo 218 de la Carta Magna, actuando como Institución del Estado, por cuanto obtiene lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, incluyendo el diseño y estilo de administración.

Para 1993, la administración del presidente César Gaviria enfrentaba una serie de problemas en materia de seguridad ciudadana, que tenía a la opinión pública en general y a los gobiernos de la comunidad Internacional con la atención centrada en Colombia. Por esa razón, en la Ley 62 del mismo año, se le otorgaron facultades especiales al presidente de la República para expedir normas sobre la Policía Nacional, que influenciarían sobre su cultura

institucional a partir de transformaciones, estableciendo al hombre como su razón de ser y vinculando sus dimensiones física, intelectual, espiritual, afectiva y social.

En 1995, se implementó el Plan de Transformación Cultura y Manejo Institucional, que buscaba construir un nuevo perfil organizacional y establecer una nueva cultura del trabajo. Con este fin, se adopta el Sistema de Gestión Integral, en el cual se contemplan aspectos como la Estrategia, los Procesos y la Gestión Humana como principales metodologías gerenciales de la Institución.

Como implementación para el componente de Gestión Humana, en el 2004, se comienza a establecer una Política de administración del talento humano y se desarrolló el Modelo de Gestión Humana fundamentado en Competencias (MGH9C), bajo el marco de tres niveles definidos en la Guía 1 para la implementación de las competencias genéricas en el desempeño exitoso del servicio policial (2007), así:

Saber: se define como los conocimientos específicos requeridos para el desempeño de cada cargo en particular y de las características de la Institución en general; este saber está demostrado en los procesos, funciones, tareas y datos que utiliza el servidor público policial en el desempeño de su labor. Saber hacer: se refiere a las habilidades necesarias para la ejecución de la labor policial, se perciben en la aptitud demostrada en la aplicación de la experiencia, es ser capaz de aplicar los conocimientos que se poseen a la solución de problemas que plantea el trabajo. Ser (Saber estar) se relaciona con los valores, motivaciones y rasgos de personalidad que el integrante de la Institución debe poseer desde una perspectiva ética en su rol de servidor público (p. 11).

Ya para el 2006, se expide la resolución 03515, que adopta el Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional, basado en complementariedad de los sistemas: gestión de calidad, control interno y desarrollo administrativo. Este se constituyó en una herramienta que permite la gerencia institucional, mediante el direccionamiento estratégico, orientado al desarrollo integral, armónico y el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, en procura de lograr la satisfacción permanente de la comunidad con el servicio policial y el beneficio de sus integrantes.

A partir de este momento comienza un cambio paradigmático desde dicha implementación organizacional, donde las personas se convierten en el foco principal de la

institución, generando el desarrollo del funcionario en su ambiente laboral, encaminándolos a un mejor servicio hacia la comunidad. De esta forma, se resaltan los siguientes avances organizacionales que han dado paso a estudiar el liderazgo como una necesidad que influye en el policía y su contexto, permitiendo así movilizar la cultura institucional.

### **3.1.1 Antecedentes de las competencias genéricas y el liderazgo en las tres Direcciones de la Policía Nacional**

En el 2006, a fin de generar un adecuado perfil del funcionario policial y fortalecer su desarrollo personal, un equipo interdisciplinario, liderado por la Dirección de Talento Humano (DITAH) y conformado por representantes de diferentes unidades de la Policía Nacional, definieron las nueve competencias genéricas que harían parte del Modelo de Gestión Humana fundamentado en Competencias, las cuales se establecieron mediante la Resolución N° 01751 del 22 de marzo de 2006: Orientación de servicio a la comunidad, Trabajo en equipo, Resolución de conflictos, Efectividad en el servicio, Aprendizaje continuo, Adaptabilidad, Liderazgo, Relaciones interpersonales y Condición física .

Estas competencias que se desarrollarían de manera transversal desde el proceso de selección, la etapa de formación y la misma prestación del servicio, se describieron a través de comportamientos asociados que permitían ser evidenciados en el funcionario a lo largo de su vida institucional. De esta manera, se describe y comienza a incorporarse en la Policía Nacional, la competencia del liderazgo, sobresaliendo de las demás competencias genéricas por ser de carácter comportamental e indispensable en cualquier situación en la que se vea abocado el servicio de policía. Es así, como la resolución N° 01751, describe el liderazgo y sus comportamientos asociados:

**Liderazgo:** Capacidad de orientar y dirigir acertadamente equipos de trabajo o grupos sociales, para lograr objetivos comunes (p.2).

**Comportamientos asociados:** Establece objetivos claros y ambiciosos para diseñar y aplicar estrategias novedosas, planifica las tareas y delega responsabilidades teniendo en cuenta las competencias de las personas. Obtiene la colaboración de los integrantes del equipo de trabajo y el mejoramiento de su desempeño, también motiva e incentiva el desempeño de su equipo de trabajo reconociendo sus resultados y finalmente ejerce el mando y la dirección de manera efectiva, logrando que las órdenes sean cumplidas y controlando su ejecución (p.5).

A partir de esta descripción, se realizó por parte de la Dirección de Incorporación, Dirección Nacional de Escuelas y Dirección de Talento Humano, acciones que permitieron realizar evaluación, fortalecimiento y seguimiento de esta competencia, desde el momento de ingresar a la institución hasta la ubicación laboral del funcionario.

### ***3.1.1.1 Liderazgo en la Dirección de Incorporación***

La Dirección de Incorporación (DINCO) construyó en el 2006, el Inventario de Preferencias Asociadas a las Competencias (IPAC), como herramienta para la medición de las competencias genéricas, que fue aplicada de manera transversal en los procesos de selección, formación (2006-2013) y evaluación de cargos y perfiles (2011-2013), tal como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Inventario de Preferencias Asociado a las Competencias IPAC

El IPAC - PONAL (inventario de preferencias asociado a las competencias de la Policía Nacional) es una herramienta creada para alinear el Modelo de Gestión Humana con el proceso de Selección e incorporación, buscando que el policía realice labores enfocadas a sus preferencias y a su interés como parte de su trabajo, con el ánimo de incrementar los niveles de productividad y servicio.		
IPAC I	IPAC II	IPAC III
Se aplica a los aspirantes, en el momento de ingresar a la escuela. Se entrega el personal, distribuido en Compañías, por perfiles y competencias, acompañado de tomos y capacitación a los docentes y comandantes.	Se aplica a los estudiantes a la mitad del período de formación y se analizan los cambios de preferencias como producto de la formación en cada una de las Escuelas.	Se debe aplicar al personal uniformado de las diferentes categorías, para determinar cuál es su perfil, según la preferencia de sus competencias, con el fin de ser ubicado en el cargo en el que se puede desempeñar de manera exitosa.

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, se dio respuesta de manera efectiva a la selección por perfiles y competencias exigida por el modelo de gestión humana; igualmente, en el 2014 se planteó rediseñar la prueba IPAC con el fin de evolucionar la medición de las competencias, para lo cual, se diseñó la Prueba de Competencias Policiales (PCP), con el objetivo de evaluar

catorce (14) competencias policiales (genéricas y específicas) y determinar el ajuste al perfil de competencias esperado tanto para Oficiales como para Patrulleros.

Esta herramienta genera un reporte o informe individual de cada uno de los aspirantes que se presentan a la institución, el cual determina el porcentaje de ajuste al perfil de competencias esperado, dando a conocer en porcentaje la brecha para alcanzar el perfil ideal; de esta manera se entrega a las escuelas de formación un diagnóstico inicial de los aspirantes seleccionados.

### ***3.1.1.2 Liderazgo en la Dirección Nacional de Escuelas***

La Dirección Nacional de Escuelas, responsable de la formación y capacitación del personal, cuenta con programas que incluyen el fortalecimiento del liderazgo dentro de su pensum académico, como se muestra en la tabla 9:

Tabla 9. Fortalecimiento del liderazgo en las escuelas de formación

<b>ECSAN</b>	<b>ESPOL</b>	<b>ESJIM</b>
Programa: Administración Policial	Liderazgo público	Programa: Diplomado Mando, Dirección y actualización Jurídica
Asignatura: Mando, Dirección y Liderazgo	Inteligencia social y comunicativa	Asignatura: Ejercicio del Mando
	Conciencia moral y ética	Propuesta: Seminario de Gerencia y Liderazgo, dirigido al personal de subintendentes de la Policía Nacional.
	Gestión del conocimiento	
	Pensamiento estratégico y sistemático	

Fuente: Elaboración propia.

### ***3.1.1.3 Liderazgo en la Dirección de Talento Humano***

La Dirección de Talento Humano, en su interés por cerrar brechas entre la organización y el individuo para permitir que un líder pueda cumplir cabalmente con su rol, realizó avances en el tema de liderazgo desde diferentes aspectos en la gestión del talento humano:

- ***Medición del factor liderazgo en la encuesta de clima institucional.***

A partir del año 2012, la Policía Nacional ha realizado la encuesta de clima institucional, en la cual se evalúan 7 factores que impactan en el bienestar laboral de los funcionarios policiales, que son: administración del talento humano, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, competencia laboral, bienestar e incentivos; de lo cual, se evidencian los siguientes resultados del factor liderazgo vs el puntaje total de la evaluación de clima institucional.



*Figura 7. Resultados del factor Liderazgo en la encuesta de Clima Institucional (2012-2016)*

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con la Resolución N.º 05593 del 31 de diciembre del 2014, por la cual se reglamentó el sistema de intervención para la medición y el mejoramiento del Clima Institucional de la Policía Nacional, el liderazgo se define como:

Percepción que tienen los servidores sobre la forma en que los jefes inmediatos y superiores dirigen y orientan a partir de los conocimientos, habilidades y experiencia, dando ejemplo con su actuar, conforme a las políticas, principios y valores institucionales (p. 2).

De igual forma, se presentan en la tabla 10, los ítems que buscan medir la percepción del liderazgo como un factor dentro de clima institucional:

Tabla 10. Ítems que miden la percepción del factor liderazgo, a través de la encuesta de Clima Institucional.

ÍTEM	FACTOR LIDERAZGO
1	Al inicio de cada período evaluable, mi jefe establece los resultados que espera de mi trabajo.
2	Cuando la situación lo requiere, mi jefe inmediato cuenta con la opinión del equipo de trabajo para tomar decisiones.
3	Mi jefe inmediato retroalimenta de manera adecuada mi desempeño laboral.
4	Mi jefe inmediato valora y reconoce ante sus superiores los resultados del equipo.
5	Mi jefe inmediato es equitativo en la delegación de responsabilidades.
6	La forma de actuar de mi jefe inmediato es coherente con los lineamientos que imparte.
7	Mi jefe inmediato imparte instrucciones claras y precisas.
8	Mi jefe inmediato cuando es necesario defiende los intereses del equipo de trabajo.
9	Mi jefe directo logra el compromiso de los integrantes del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.
10	Mi jefe inmediato reconoce los desempeños sobresalientes de los integrantes de su equipo de trabajo.
11	Mi jefe inmediato conoce los procesos, procedimientos y actividades desarrolladas por su equipo de trabajo.
12	Mi jefe inmediato suele liderar y participar en las iniciativas del grupo de trabajo.
13	Puedo expresar mi punto de vista y opiniones ante mi jefe inmediato sin temor a represalias.
14	Mi jefe inmediato está comprometido con los propósitos y metas de la dependencia (Estación, oficina o grupo).
15	Mi jefe inmediato planea de manera adecuada la ejecución del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

- ***Medición del compromiso emocional por parte del personal de oficiales y nivel ejecutivo.***

Durante la vigencia (2011-2015), se implementó el programa Compromiso Emocional, diseñado por la firma consultora Invamer Gallup, que desde el marco humanístico buscó incrementar el compromiso emocional de los Oficiales y personal del nivel ejecutivo que laboraba en el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (MNVCC), reconociendo como eje central a los líderes de la Institución, quienes impactan diversos factores como la motivación, satisfacción laboral y lealtad hacia la Institución.

Este programa consta de 12 preguntas (Q12), que se realizan mediante la aplicación de una encuesta y luego se profundizan a través de entrevistas, con el fin de ubicar en el funcionario su nivel de compromiso frente a su labor en una escala del 100% (Figura 8)

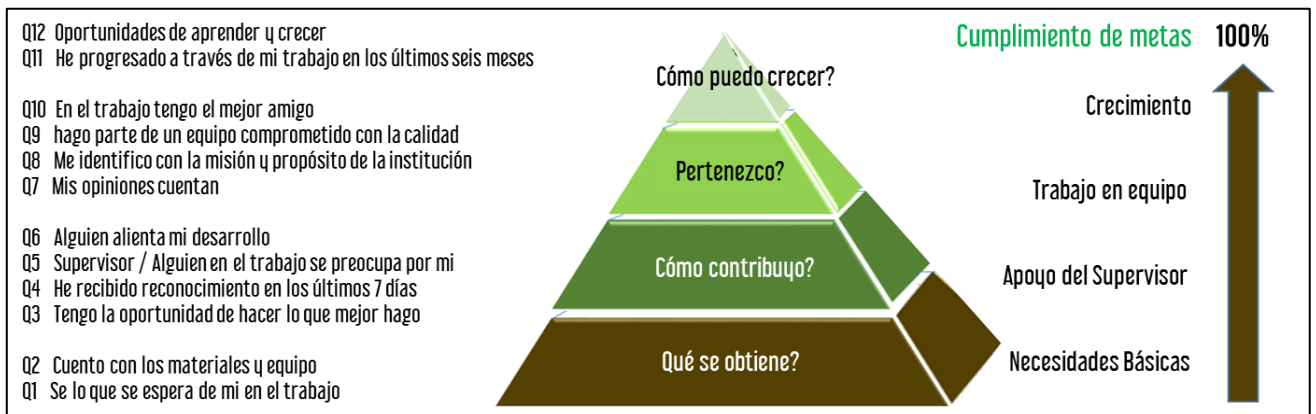


Figura 8. Descripción del programa compromiso emocional  
 Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos para el año 2015 de la encuesta de compromiso emocional, aplicada a 6.226 oficiales y a 6.466 del nivel ejecutivo, se evidencia que el compromiso emocional en los funcionarios no supera el 50%, lo que refleja la necesidad de generar estrategias para el fortalecimiento de este factor en la institución (Figura 9).

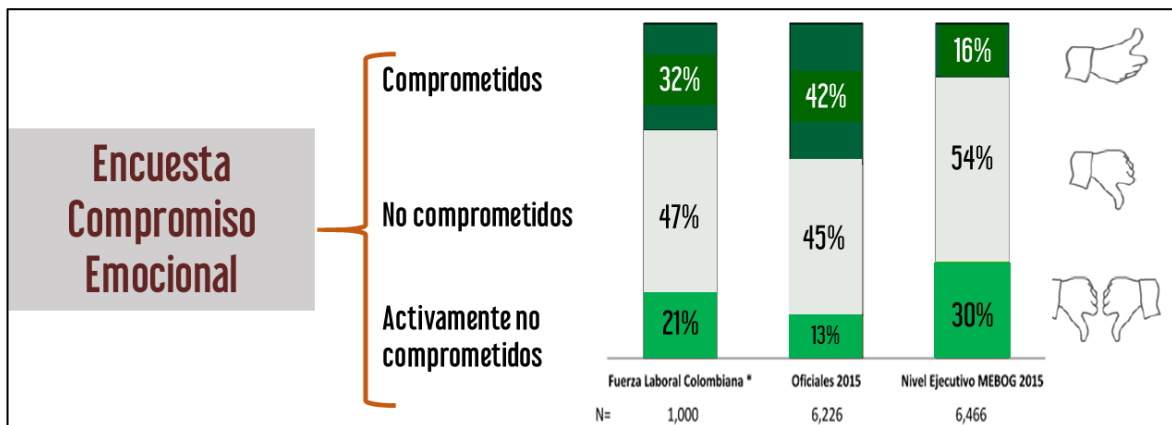


Figura 9. Resultados Encuesta Compromiso Emocional 2015  
 Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados de entrevistas a profundidad durante los años (2011- 2014) se encontraron los siguientes componentes asociados a las mejores prácticas de los líderes (tabla 11), cuyos equipos de trabajo mostraron incrementos significativos en la encuesta Q12:

Tabla 11. Mejores prácticas dentro de la Institución referenciadas por Ivamer Gallup.

MEJORES PRÁCTICAS		
2011	2013	2014
Empoderamiento y apertura al diálogo	Cercanía y escucha activa	Gestión efectiva del tiempo, el trabajo y las prioridades
Utilización efectiva de sistemas de apoyo	Mentoría y modelaje de la excelencia	Enfoque en lo positivo
Apego a sistemas de creencias y valores supremos	Comunicación horizontal	Escucha activa
Fomento de la cultura del reconocimiento	Fomento a la cultura del reconocimiento	Actitud resolutiva
Exaltación de la formación y el conocimiento	Organización para la efectividad	Sentido de misión
		Enfoque en las fortalezas de los integrantes de su equipo

Fuente: Elaboración propia.

- ***Desarrollo e implementación del módulo de perfiles de cargos por competencias, que evalúa el ser, saber y saber hacer, para determinar el nivel de ajuste de un funcionario al cargo.***

A fin de dar cumplimiento a la Norma Técnica de Calidad (NTCGP:1000), la Dirección de Talento Humano para el 2011 implementa el manual de funciones del personal uniformado de la Policía Nacional, en el cual se establece el perfil de cada uno de los cargos de la institución, evaluando las competencias del Saber representados en los conocimientos (educación superior y formación para el trabajo), Saber Hacer que hace referencia a la experiencia requerida para ocupar el cargo y Ser (saber estar) entendida como las habilidades, capacidades y destrezas aplicando sus conocimientos y las características del entorno (comportamentales y funcionales).

Con la finalidad de contar con herramientas para la evaluación de cargos y perfiles (Componente del Ser), la Dirección de Talento humano adquirió en el 2008 la prueba de diagnóstico de efectividad gerencial (DEG), diseñada bajo los preceptos de la Teoría 3D (Reddin, 1983). No obstante, la información suministrada por esta herramienta inicialmente fue un elemento orientador que, no fue tenido en cuenta por los niveles directivos al momento de determinar qué cargo asignar a un funcionario policial.

Posteriormente, en el 2011, con la evolución y tecnificación del manual de funciones para la Policía Nacional, fue posible incorporar de manera cuantitativa los resultados del

DEG para la evaluación de dicho componente. De esta manera, el DEG empezó a hacer aportes de manera objetiva, con un peso del 20% del total del puntaje de ajuste al perfil del cargo

Siendo así, en el 2014, y como resultado de la gran cantidad de aplicaciones que se habían adelantado, la consultora REDDIN, a solicitud de la Dirección de Talento Humano, aplicó el DEG en la Policía Nacional. De este modo, los preceptos de la Teoría 3D establecen el concepto efectividad gerencial, entendida como el grado en que un gerente logra los requisitos del producto (resultado) de su posición, y en la que se plantea que un gerente puede lograr ser más efectivo cuando aprende a aplicar correctamente dicha teoría, que se basa en dos elementos básicos de comportamiento gerencial: 1) la orientación a la tarea (OT), y 2) la orientación a las relaciones (OR)

Bajo estos dos elementos, se pueden ejecutar cuatro estilos básicos de liderazgo o comportamientos gerenciales: 1) relacionado, 2) integrado, 3) separado o 4) dedicado, y cada uno de estos con su nivel de efectividad (baja y alta), como se mostró en el capítulo 2, figura 6

Por tal motivo, con la información recopilada a través de dicha herramienta a 7.220 Oficiales, 42.628 Mandos Ejecutivos y Suboficiales, se logró identificar el estilo de liderazgo presente en la Institución. De esta manera, se identificó que el estilo predominante en la institución, independientemente del nivel de responsabilidad funcional, es el tipo burócrata. Este estilo de liderazgo lo constituyen los indicadores siguientes: sigue las órdenes, las reglas y los procedimientos; confiable y digno de fe; mantiene un sistema y una organización en marcha; observa los detalles y es eficiente; racional, lógico y auto controlado; imparcial, justo y equitativo.

El estilo burócrata es simplemente el estilo separado, pero utilizado en forma apropiada. Este no se interesa excesivamente ni por la tarea ni por las relaciones; sin embargo, es efectivo mientras su puesto o situación no requieran este tipo de interés. Asimismo, tiene éxito porque obedece las reglas de la organización, mientras mantiene un aire de interés y se mezcla menos en los problemas personales de los demás.

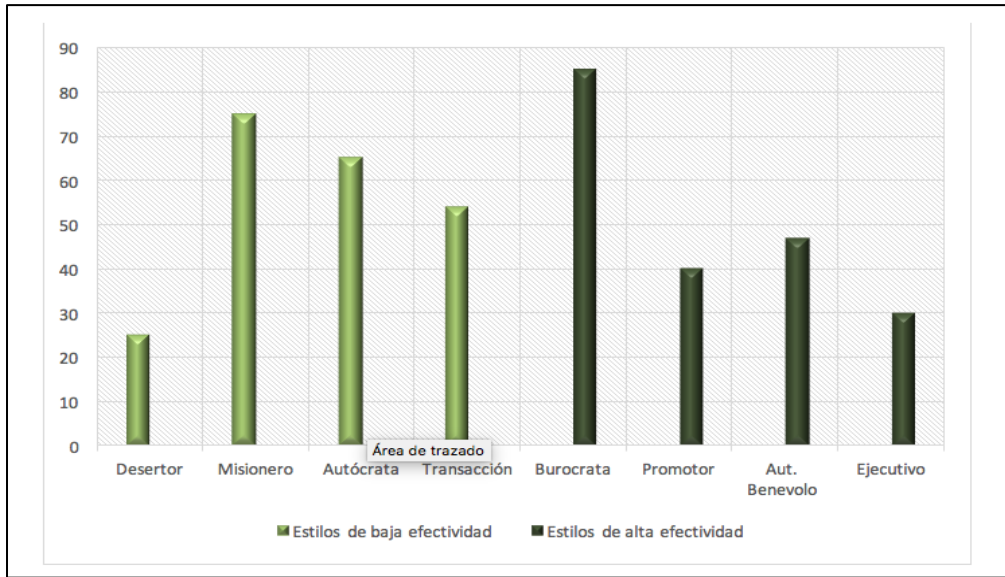
El líder burócrata es eficiente, usa los canales correctos, cuidando mucho el detalle y siguiendo las órdenes con exactitud. Su orientación es la de aplicar las reglas del juego; es decir, si es un líder, percibe los procedimientos y normas de operación bajo la misma luz. Para él, las prácticas existentes y pasadas proveen los lineamientos a seguir. Es un líder muy útil en la organización, porque mantiene la actividad en orden y obedece las reglas, aunque no haya establecido ninguna de ellas. De igual forma, es un líder que asegura que todos conozcan las reglas y las obedezcan (Reddin, 1983)

Es así como el término burócrata se ha convertido en peyorativo dentro de la organización. En este sentido, algunos niveles de responsabilidad no reconocen o aceptan el hecho de que el estilo burocrático es un estilo clave para mantener la efectividad de las organizaciones modernas. Es necesario que haya reglas para conducir los esfuerzos de un grupo que no es pequeño.

Aunque es eficaz para obedecer las reglas, el líder burócrata produce pocas ideas, no fomenta la producción y realiza poca tarea de desarrollo de sus seguidores. De este modo, se puede inferir que su puesto no requiere estas cualidades o las requiere en un grado mínimo

Los estilos burócratas y desertores son a veces evaluados como autócratas. Estos tres estilos poseen poca orientación hacia las relaciones, pero solo el autócrata tiene mucha orientación hacia la tarea. Lo que algunas personas toman por orientación hacia la tarea es a menudo adhesión a reglas obsoletas a expensas de los individuos implicados.

En cuanto al conjunto de estilos de liderazgo de baja y alta efectividad, de la población analizada, se obtuvo como resultado el perfil que se expone en la figura 10.



*Figura 10. Resultados obtenidos estilos de liderazgo identificados en la Institución.*  
Fuente: Elaboración propia.

El estilo de liderazgo de alta efectividad (burócrata) y los dos estilos de baja efectividad (misionero y autócrata) son los que más se destacan. Esto significa que la institución se mueve con un liderazgo ordenado y eficiente la mayor parte del tiempo y, cuando está sometida a presión, afloran estilos de liderazgo de baja efectividad, en virtud de los cuales se suele ser tolerante con el bajo nivel de desempeño (alto nivel de cumplimiento) y alternativamente extremadamente intolerante, lo que da un cuadro de inestabilidad que tiende a irritar el clima de trabajo

Siendo una organización jerárquica, se comprende que por definición la superioridad da órdenes (autócrata) y a los subalternos les toca acatar sin cuestionamiento alguno (misionero), debiendo manejarse de una manera más inteligente para impulsar iniciativas, en vez de dar órdenes (autócrata benévolo), y colaborando solidariamente (promotor), en vez de someterse. Para el 2016, se realizó una actualización del DEG, estableciendo que el nivel de los estilos de liderazgo se ha mantenido desde el inicio de la medición.

Finalmente, este recorrido en la institución permite afirmar que el liderazgo es un componente fundamental en la movilización de la cultura organizacional, así como se ha expuesto en el capítulo (2), en el apartado “Liderazgo – Cultura”; en la medida en que la

persona fortalezca sus habilidades, ajuste sus comportamientos y formas de pensar, se verá reflejado en sus resultados laborales y personales. Para ello, en la Policial Nacional el Modelo de Cultura Institucional, contempla en su dimensión “integración”, el foco liderar y crear confianza, que describe el liderazgo basado en el humanismo, la transparencia y la disciplina, que permitan tomar decisiones equitativas que armonicen los intereses de la Institución, sus integrantes y la sociedad, con el que se logra:

- Tener conciencia del rol clave que se tiene para transformar realidades.
- Actuar en el contexto para protagonizar cambios positivos en la sociedad.
- Ejecutar de forma oportuna y efectiva, optimizando talentos y recursos.

Este esfuerzo organizacional tiene como objetivo principal, la búsqueda de una acertada Gestión del Talento Humano con el fin de fomentar el liderazgo en la institución, para mejorar su productividad y las relaciones personales.

### **3.2 Un Modelo de Liderazgo para un Cuerpo de Policía**

Al momento de abordar y analizar el liderazgo como un fenómeno inmerso en una realidad subjetiva, donde las teorías, estrategias e intervenciones deben ser definidas, para cubrir el aumento de expectativas, formas de pensar y comportamientos cambiantes del ser humano, esta investigación se apropia de un planteamiento holístico, donde se suman un conjunto de logros compartidos entre desarrollos académicos y empíricos, que tienen el propósito de diagnosticar problemas y aportar soluciones dentro de un marco de conceptos, valores, normas, reglas y técnicas que permiten identificar y desmenuzar la complejidad del liderazgo como una realidad que beneficia la prestación del servicio y profesión del policía permitiéndole mayor efectividad en los ámbitos de actuación (Hurtado, 1998; Patton, 1978; Martínez, 1985; Kuhn, 1962)

Es decir, un modelo puede entenderse como un conjunto que articula varios componentes que integran un fenómeno a investigar, su desarrollo se genera bajo un plan estructurado desde un enfoque cualitativo o cuantitativo. Existen diferentes tipos de modelos: físicos, análogos, conceptuales, climáticos, etc. Para esta investigación el modelo a seguir es holístico verificado matemáticamente. Una de las razones es porque los modelos de lenguaje

matemático permiten un mejor análisis de la situación, logran tener una representación integral de la realidad y determinan la optimización en la toma de decisiones basada en datos y hechos, indicando cual será el resultado obtenido (Narro, 1996).

Otra razón de la verificación matemática es que analiza y contrasta el liderazgo a través de la relación de los atributos, niveles de responsabilidad y estilos de liderazgo, que presentan los funcionarios de la Policía Nacional, con instrumentos y herramientas de tipo numérico: el DEG y el TDEO expuestos en la Teoría 3D (Reddin, 1983).

Este modelo está basado en una programación matemática, es decir, que está constituido por una serie de actividades que deberán llevarse a cabo para obtener un resultado numérico del modelo. Se entiende por programación elegir la mejor combinación de valores de las variables que intervienen en el programa, y por matemática los instrumentos utilizados para hacer la selección. Con frecuencia, la selección de una alternativa incluye satisfacer varios criterios al mismo tiempo (Narro, 1996).

### **3.3 Definición holística del modelo**

A medida que se describe y explora el campo del liderazgo dentro de la institución y se diseña un modelo que pueda fortalecerlo, tomando en cuenta el bienestar y calidad laboral de los funcionarios, surge el componente holístico como un aspecto fundamental que permite tener un análisis integral del servicio y profesión de policía que abarca los atributos que comprenden el ser, saber y saber hacer alineados con los niveles de responsabilidad funcional y los ámbitos de actuación

El holismo es definido como la concepción de cada realidad como un todo, distinto de la suma de sus partes. Barrera (1999) plantea lo siguiente al respecto:

La voz griega hólos se expresa en castellano como prefijo, hol- u holo-, y significa entero, completo, "todo"; indica también íntegro y organizado. Con hólos se significa totalidad, relaciones, contexto o cualquier evento, aspecto, circunstancia, cualidad o cosa que en su momento esté siendo estudiado o tomado en cuenta, como "uno", como complejidad o como totalidad (p. 1)

Así pues, el holismo se refiere a la forma de comprender las cosas en su totalidad, en su conjunto, en su complejidad. Esto permite apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben, si se estudian las cosas o aspectos que conforman el todo, por separado.

Lo holístico también comienza a percibirse desde lo psicosocial, en el momento en que el ser humano interactúa con su contexto y éste influye en él, ya que es un ser social por naturaleza. En el caso de la Policía Nacional, la institución está constituida por un personal de diferentes culturas, formas de actuar y pensar, que tienen necesidades y maneras de vivir diferentes, pero todos cumplen un mismo objetivo laboral; ofrecer un mejor servicio a la comunidad.

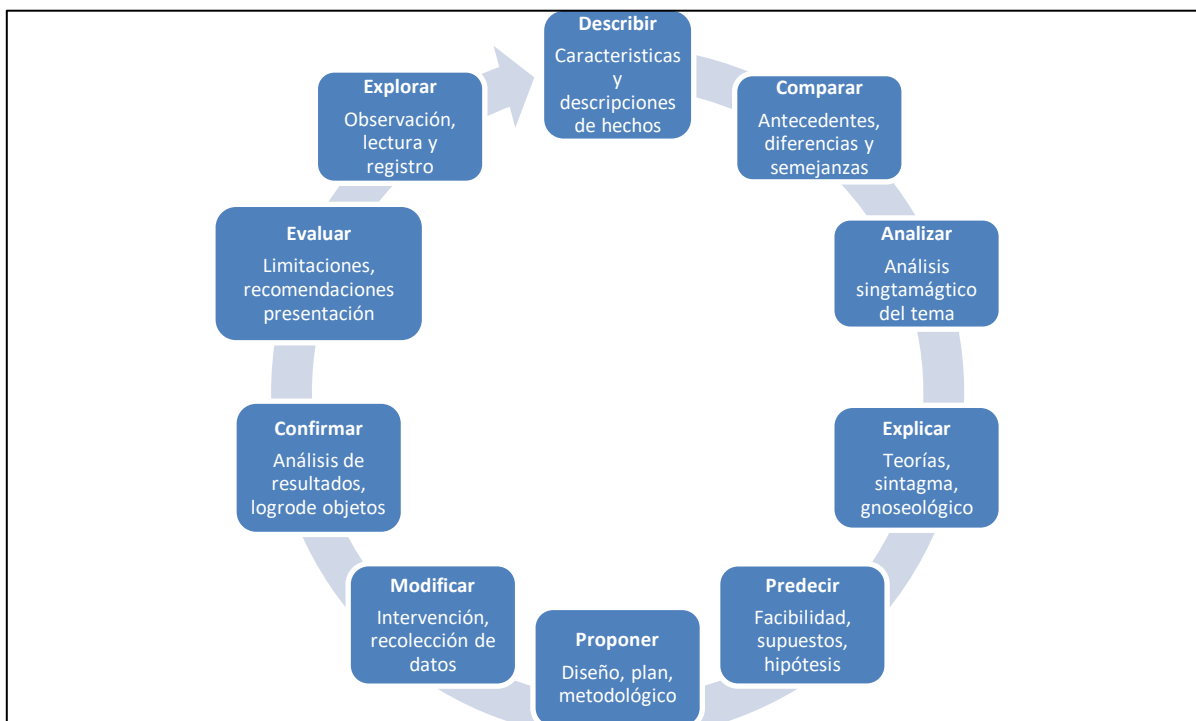
Las necesidades básicas del individuo hacen parte del concepto “holístico” como un instinto de supervivencia y de buscar el mejor bienestar para la persona y así generar un impacto positivo en su labor (Maslow, 1954)

Esto genera que dentro del modelo de liderazgo se evalúe y analice a los funcionarios y la institución como un todo. Es así como la comprensión holística del modelo permite articular todos los ámbitos en donde el líder de policía interactúa, desarrolla su profesión y fortalece sus comportamientos, para poder asimilar el estilo de liderazgo que, además de coadyuvar a cumplir los objetivos institucionales bajo un manto de efectividad, permita posicionarla como un referente a nivel nacional e internacional.

Además, el diseño del MHLP en su programación matemática cumple con ciertas actividades o plan para llevar a cabo su desarrollo; esto hace referencia que es una investigación holística, es decir, que integra todas las etapas para que los resultados sean verídicos y de mayor profundidad de análisis.

Desde el punto de vista investigativo, la concepción holística debe integrar todas las etapas para que los resultados sean verídicos y de mayor profundidad de análisis (Hurtado, 1998). Las etapas describen a nivel conceptual el liderazgo, tomando como referencia los atributos del ser, saber y saber hacer del servicio y profesión de policía, los niveles de responsabilidad funcional y los ámbitos de actuación. Estas etapas justifican que el modelo

es de una metodología holística, que integra los aspectos siguientes: Perceptual (explorar, describir), Aprehensivo (comparar, analizar), Comprensivo (explicar, predecir, proponer), Integrativo (modificar, confirmar y evaluar), surgiendo así el ciclo holístico de la investigación (Hurtado, 1998) (Figura 11).



*Figura 11.* Ciclo Holístico de la Investigación  
Fuente: Hurtado (1998)

En la medida que el modelo sea holístico también permite que tenga un proceso de nivel evolutivo (Hurtado, 1998), es decir, que pueda utilizarse nuevamente en un futuro para realizar comparaciones o seguimiento al liderazgo en la institución

Expuesto lo anterior, es así como se diseña el MHLP, para lograr la movilización de la cultura institucional y así mismo generar un proceso de innovación, modernización y transformación en la Gestión del Talento Humano.

### **3.4 Componentes del MHLP**

El MHLP surge por la necesidad de establecer un criterio objetivo y articulador sobre el liderazgo policial que busque desarrollar funcionarios competentes, para movilizar la cultura institucional y facilitar el proceso de gestión del cambio.

De esta manera se puede definir el MHLP como un concepto de ciencia de policía, que permite integrar los ámbitos personal, institucional y comunitario del uniformado, con atributos, tales como: honor policial, visión e innovación, credibilidad y confianza, vocación de servicio, adaptabilidad y efectividad; con el fin de optimizar el servicio de policía entendido como un todo y movilizar la cultura institucional, frente a los entornos sociales, dinámicos y complejos de la sociedad colombiana.

El MHLP está constituido por los siguientes componentes, los cuales se relacionan entre sí: primero se encuentran los atributos entendidos como aquellas cualidades que debe tener un líder policial. Segundo los niveles de responsabilidad funcional que van de acuerdo al desempeño de cada funcionario. Tercero los ámbitos (persona, comunidad e institución) que son el contexto donde se ve reflejado el ser, saber y saber hacer del policía, tal como se muestra en la figura 12.

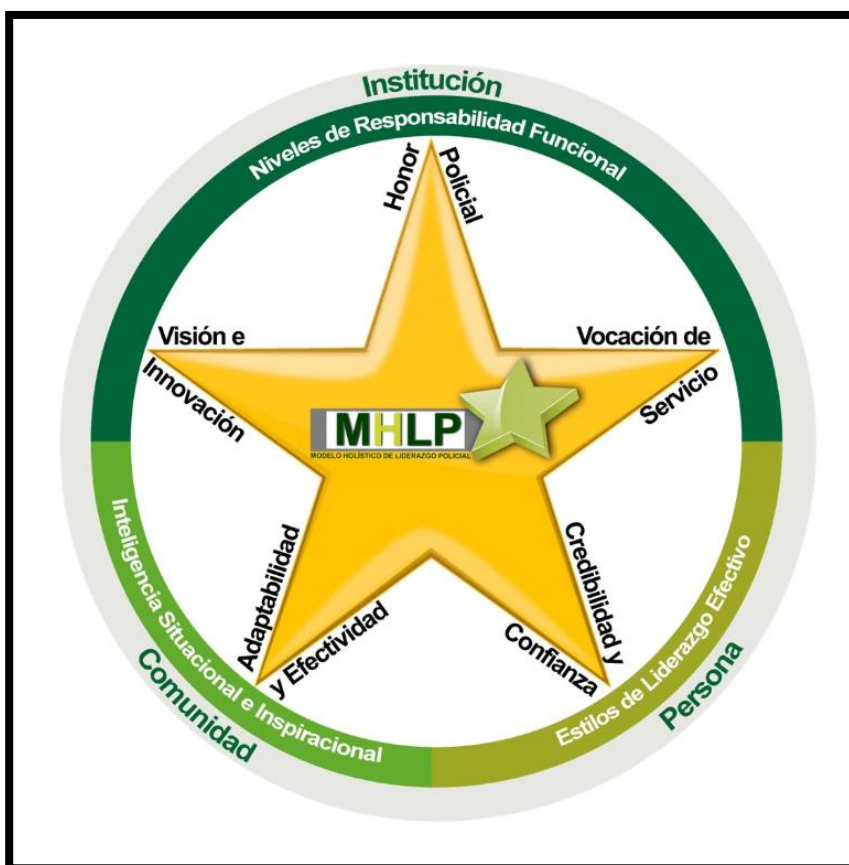


Figura 12. Modelo Holístico de Liderazgo Policial (MHLP).

Fuente: Elaboración propia.

### ***3.4.1 Atributos del MHLP***

Se entiende por atributo el conjunto de características que idealmente debe poseer un líder, las cuales influyen en la satisfacción del relacionamiento durante su jornada de trabajo y en el cumplimiento de sus tareas (Acosta-Prado, Zárate, 2017; Mascaray, 2011). De acuerdo con esto, para la Policía Nacional se define como atributo las cualidades o propiedades imprescindibles del líder policial, las cuales no pueden ser desconocidas en el diseño del MHLP

Teniendo en cuenta lo anterior y debido a que la actividad de policía se encuentra sujeta a cambiantes escenarios sociales, económicos, políticos, tecnológicos, criminales e institucionales el MHLP define como atributos los siguientes: honor policial; vocación de servicio; visión e innovación; adaptabilidad y productividad; y credibilidad y confianza.

#### ***3.4.1.1 Honor policial***

Este atributo es esencial y permite promover comportamientos y actitudes del ser policía desde un enfoque amplio acorde a los entornos sociales y morales en los cuales se desenvuelve y que son socialmente considerados como apropiados, debido a que el funcionario policial tiene un papel de garante de derechos y al mismo está obligado a ser un ciudadano ejemplar. De esta manera logrará la aceptación social necesaria y el reconocimiento de la comunidad para la cual presta su servicio

Teniendo en cuenta lo anterior el MHLP incluye el honor policial como un atributo propio del servicio de policía el cual generará aceptación, reconocimiento tanto en su ámbito personal como policial y aportará a la generación de confianza, buena reputación y legitimidad en el cumplimiento de su función policial.

El honor policial, dentro del MHLP, también hace referencia a que cada policía pueda sentir y transmitir de manera explícita y directa el orgullo en sus acciones y de la profesión policial, evitando además cualquier tipo de deterioro a su dignidad policial y personal, partiendo del principio de que sus actuaciones se basan en lo legal, lo ético y lo moral, fundamentado en la honestidad, rectitud y coherencia en su saber, saber hacer y saber estar.

En el marco del MHLP, el honor policial constituye un atributo fundamental, teniendo en cuenta que todo líder debe incorporar esta cualidad moral en su esencia personal e institucional, que está relacionada con las normas sociales y éticas que guían su actuar y que son aceptadas por la comunidad; por lo tanto, el honor policial debe ser asumido por los líderes holísticos policiales en su manera de ser, de pensar y de sentir, y a su vez transmitirlo a los demás, generando arraigo, pertenencia y orgullo policial en todos los uniformados.

Con base en lo anterior, el honor policial no debe entenderse o limitarse al interés de manejar y reflejar una imagen aceptable hacia los demás; se trata de que cada policía asimile y refleje los principios y valores individuales, que en conjunto hagan parte de la doctrina básica y de la esencia del ejercicio de la labor policial, que al final redunde en el posicionamiento de la institución y de los policías en altos niveles de credibilidad, proximidad, integridad y efectividad.

Según Churchill (s.f.), la única guía del hombre es su conciencia, y la única protección para su memoria futura es la rectitud y honradez en sus acciones, resulta muy imprudente ir por la vida sin la premisa de rectitud y sinceridad. Con base en esta idea siempre los esfuerzos se dirigirán por la hilera del honor (Roberts, 2005).

#### ***3.4.1.2 Vocación de servicio***

El MHLP acoge la vocación de servicio como un atributo del liderazgo policial, en la que de manera voluntaria y consiente el uniformado exterioriza, a través de la prestación de un servicio de policía profesional, ético y cercano al ciudadano que haga evidente su preferencia y pasión por el desarrollo de la función policial.

Si se toma el concepto de vocación, que etimológicamente significa “llamada” (Shaphiro y Leider, 2001), se hace referencia al llamado a satisfacer una necesidad, para lograr el bienestar del individuo y afirmar un interés que nos impulsa a hacer las cosas con gusto y con plena satisfacción; es una combinación de conciencia y voluntad, una convicción que implica saber qué significa ser policía y querer serlo.

La vocación policial lo concibe el MHLP dentro de la Policía Nacional, como el deber ser en el que cada integrante de la institución brinda un buen servicio al público y al mismo

tiempo tiene un desempeño asertivo en el quehacer diario y en el inter-relacionamiento con sus compañeros de trabajo. Esta vocación se ve reflejada en la experiencia de brindar mediante un buen servicio a los demás, lo mejor de su condición humana como persona y como funcionario público; cuando los integrantes de la Policía tienen este convencimiento y el ímpetu por ejercer su profesión como policía; se dice que tienen vocación policial

Es precisamente este atributo el que impulsa a un policía a realizar procedimientos policiales de altísimo riesgo, comprometiendo en ocasiones su vida o su integridad personal para salvar la vida o la propiedad de terceros. Asimismo, la vocación policial también se hace evidente en actos más sencillos como el de saludar con calidez a un ciudadano, escuchar y orientar brindando la información correcta que le es solicitada; encontrando satisfacción personal y profesional al hacerlo

Teniendo en cuenta lo anterior, la vocación de servicio es un atributo incluido en el MHLP que contribuye a que el líder policial encuentre su fuente de inspiración y motivación para actuar de manera ejemplar inspirando a otros policías encontrando así un sentido altruista en el desarrollo de su labor

Finalmente, la vocación de servicio obliga a que el servidor público policial haga un cambio en su manera de pensar y actuar rutinario al momento de recibir una misión de trabajo o cumplir una orden. Lo que se busca es actuar con convicción y satisfacción, este atributo consiste en un llamado interior que nos lleva a tener una buena actitud durante el servicio, es decir, el único motivo es el deseo de servir a los demás.

### ***3.4.1.3 Visión e Innovación***

Para el MHLP, los conceptos visión e innovación conforman un solo atributo que se complementa y que otorga a los líderes de policía la capacidad de entender y enfrentar los desafíos institucionales y el cumplimiento de su función de manera prospectiva y vanguardista

La Policía Nacional necesita de hombres y mujeres con visión, que piensen a futuro y que aporten significativamente a la Institución en su proceso continuo de modernización y transformación; asimismo, que apunten a la consolidación de la Policía Nacional de

Colombia en función de la prestación de un mejor servicio al ciudadano, garantizando la convivencia y seguridad ciudadana y los nuevos desafíos de seguridad que se puedan presentar

Ser visionario es fundamental para el MHLP, puesto que permite adelantarse a diversas situaciones que se pueden constituir en amenazas futuras, un líder visionario es aquel que va más allá del simple liderazgo del carisma, es aquel capaz de anticiparse a los hechos y que cuenta con la capacidad de crear y dar lugar a una visión realista del futuro de la organización, es aquel capaz de fijar metas que se puedan conseguir (Soto, 2012)

A través de este atributo, el líder policial debe estar en la capacidad de reinventarse de acuerdo con las necesidades institucionales y a las realidades sociales, lo que genera un gran aporte en todos los ámbitos institucionales. Es así como este atributo encuentra su complemento en la visión de futuro, permitiéndole proyectar acciones de cambio y generar ideas, que aporten y renuevan doctrinal, funcional y operacionalmente la institución, garantizando su sostenibilidad, competitividad, y fortaleciendo de esta manera el servicio de policía.

El MHLP propone que el líder policial sea visionario e innovador ya que de esta manera se garantiza una oportunidad única para lograr el cumplimiento cabal de sus funciones, y brindar con ello un servicio efectivo a la comunidad.

#### ***3.4.1.4 Adaptabilidad y efectividad***

En el proceso de diseño del MHLP se han integrado los conceptos de adaptabilidad y efectividad como un solo atributo que le permita al líder policial identificar el estilo de liderazgo más conveniente para ser utilizado en una situación específica. La adaptabilidad es definida como un “atributo de la inteligencia, que es adquirida por la asimilación de nueva información y también por la adaptación mediante la cual se ajustan a esa nueva información” (Piaget, 1983, p. 172).

Es decir, la función de la adaptación es permitir al líder policial hacer un ajuste dinámico con el medio, entendiendo asimilación como “la incorporación de los objetos dentro de los esquemas de comportamiento, esquemas que no son otra cosa sino el armazón

de acciones que el hombre puede reproducir activamente en la realidad” y acomodación como “el proceso que implica una modificación de la organización actual en respuesta a las demandas del medio, es el proceso mediante el cual el individuo se ajusta a las condiciones externas” (Piaget, 1983, p 107-108)

De otra parte, las características gerenciales la adaptabilidad, definida como “efectividad con la que la persona se adapta a las situaciones o se impone a ellas” (Reddin, 1989. p. 156); asimismo, incorpora el término flexibilidad de estilo, haciendo referencia a la destreza que posee un gerente de usar una variedad de estilos para enfrentar una variedad de situaciones.

Siendo así, el atributo de adaptabilidad para el MHLP se refiere a la habilidad que posee todo funcionario de policía para ajustar su pensamiento, comportamiento, forma de dirigir y orientar a las personas, con el fin de desarrollar con efectividad las diferentes actividades que surjan de su función policial.

Esto quiere decir que los miembros de la institución están en la capacidad de asumir diferentes roles, que aplican de acuerdo con lo que se requiera en una situación específica, y en los que el policía debe decidir el comportamiento correcto a exhibir para lograr el mejor resultado posible en la situación presentada.

Esto no quiere decir que los uniformados estén ausentes de características personales estables o presenten ambigüedad de pensamiento, sino que demuestra que los integrantes de la institución deben poseer una amplia capacidad de razonamiento, inteligencia y capacidad selectiva, para elegir la mejor manera de comportarse.

Desde este punto de vista, es indiscutible la importancia de la adaptabilidad como elemento permanente y transversal para el MHLP, toda vez que un líder, al generar el comportamiento ajustado a la necesidad de una situación o al dirigir un grupo específico, está optimizando la ejecución de las tareas y logrando el cumplimiento de los propósitos planteados, lo que a su vez se verá reflejado en la productividad organizacional.

En el pasado las organizaciones creían que el líder era como el capitán de un barco: sereno, calmado, ecuánime. Ahora, vemos que los líderes necesitan ser humanos, estar en

contacto, ser comprensivos y estar con la gente. Los líderes necesitan ser parte, en vez de mantenerse al margen de lo que ocurre. (Bisoux, 2002).

Es así como, este concepto de Bisoux sobre un líder humano y presencial, que inspira con su ejemplo comportamientos en su equipo de trabajo para la consecución de los resultados, es una cualidad imprescindible en un líder de policía.

En ese camino hacia la efectividad, se debe entender claramente la diferencia existente entre los comportamientos de un administrador/director y el de un líder frente a un grupo de personas o equipo de trabajo, toda vez que se puede inferir el nivel de efectividad que es posible llegar a obtener dependiendo de determinadas situaciones, lo que se explica en la tabla 12.

Tabla 12. *Características del administrador y del líder.*

Características del Administrador	Características del Líder
Administra	Innova
Sigue modelos existentes	Original
Mantiene	Desarrolla
Se focaliza en los Sistemas y Estructura	Se focaliza en las personas
Controla	Inspira confianza
Se pregunta ¿cómo? y ¿cuándo?	Se pregunta ¿Por qué?
Perspectiva de corto plazo	Perspectiva de largo plazo
Mirada en los resultados	Mirada en el Horizonte
Imita	Crea
Acepta el statu quo	Desafía el statu quo
Es un buen soldado	Es una persona en sí misma
Hace las cosas bien	Hace lo que está bien

Fuente: Adaptada de Bennis (1989).

Para el propósito de este atributo, el estilo de liderazgo o las características empleadas por el administrador o el líder no es lo más importante; lo realmente importante es tener claridad sobre los conceptos, sus diferencias y entender el liderazgo policial como un conjunto de comportamientos que, dependiendo de la situación presentada y su acertada aplicación, determinará el grado de efectividad.

Como concepción primordial del MHLP, el uniformado en cumplimiento de sus responsabilidades debe ser capaz de manejar con inteligencia su amplitud de repertorio de estilos de liderazgos, para asegurar un desempeño de alta efectividad.

La combinación de los conceptos de adaptabilidad y efectividad simboliza la capacidad del líder policial para responder a las exigencias de su función con versatilidad e inteligencia, generando los resultados requeridos con un esfuerzo óptimo.

La efectividad, entendida como el logro de los resultados, significa que el grupo del líder se ha desempeñado de manera acertada o que ha tenido éxito en la contribución de los objetivos planteados, es decir, la efectividad de liderazgo se mide sobre la base del rendimiento grupal (Zárate y Acosta-Prado, 2012).

Así, la efectividad le permite al líder obtener una retroalimentación sobre la pertinencia del estilo de liderazgo utilizado en una situación específica, pues si el grupo de trabajo obtiene los resultados, el impacto del estilo es positivo, de lo contrario el estilo de liderazgo aplicado debe ser replanteado, lo que significa que existe una influencia de doble vía entre el liderazgo y efectividad.

Este impacto se refleja en la efectividad, mediante el cambio de mentalidad y de actuar de los líderes de la Policía Nacional, orientados hacia la modificación de hábitos para alcanzar la efectividad en los procesos puestos bajo su responsabilidad, que se obtienen a través del MHLP y sus componentes.

Las herramientas que brinda el MHLP inciden positivamente en la efectividad; aumenta el nivel de entusiasmo, compromiso y satisfacción personal de los integrantes de la institución; moviliza la cultura institucional a través de las buenas prácticas de liderazgo, de tal manera que cada integrante logre y promueva la efectividad, convirtiéndola en un hábito institucional, reflejado en el aumento de los niveles de credibilidad y confianza a nivel interno y externo.

Por otra parte, la adaptabilidad le permite a un líder policial desarrollar la habilidad de solucionar los problemas en los que están involucradas personas, mostrando su disponibilidad tanto de forma verbal como no verbal, facilitando que la gente la mayoría de las veces sea facilitadora, confíe en él y le vea como una persona receptiva y con predisposición a ayudar.

Un líder con el atributo de la adaptabilidad es una persona muy creativa y la utiliza para solucionar los problemas; es alguien con actitud para servir y franco al momento de relacionarse. Su afán por obtener resultados salta a la vista, aunque en ocasiones puede verse como alguien exigente cuando su equipo de trabajo no cumple sus expectativas. Esto es un patrón temporal de acuerdo con la situación, ya que en otros escenarios puede ejercer su influencia sobre la mayoría de las personas con amabilidad, pues tiene el don de gestionar las habilidades y capacidades de su equipo, con el fin de estimular su integración y participación.

Este atributo hace del líder policial una persona en desacuerdo con el conformismo, con las actividades que se vuelven rutinarias y con las personas que siempre están de acuerdo o simulan su acuerdo, este tipo de líder prefiere un ambiente variado y cambiante. Se siente más a gusto cuando se están llevando a cabo varios proyectos al mismo tiempo y siempre está impulsado a cumplir sus objetivos y a estar en una posición que le permita establecer las reglas necesarias para alcanzarlos.

Los funcionarios policiales con el atributo de adaptabilidad en su liderazgo, la mayoría de las veces, pueden tener varios proyectos a la vez, sin perder el equilibrio emocional y manteniendo normalmente un alto nivel de productividad en todos; no obstante, si tiene que trabajar de forma rutinaria, lo realiza sin que esto le genere un nivel de desgaste físico, mental o emocional al que prestarle demasiada atención.

El líder con adaptabilidad es una persona que posee confianza en sí mismo y, dado que no le gustan los errores y los fallos, sabe moderar su impulsividad sin perder el sentido de urgencia de las cosas, circunstancia que en ocasiones puede hacer que lo perciban como alguien compulsivo en su trabajo. Pero evidentemente es una persona orientada hacia los objetivos y motivada por los resultados, siendo el miembro del equipo que tratará de mantener a los otros centrados en la tarea.

La adaptabilidad en el MHLP le permite al líder tomar decisiones de alto riesgo. Aunque identifica muy bien las situaciones en las que debe buscar el consejo de otros antes de actuar, el líder se toma el tiempo necesario a la hora de enfrentarse a una decisión importante; es decir, utiliza un enfoque impersonal, basado en el análisis de la información

y los hechos disponibles; asimismo, aunque a algunas personas esto les pueda parecer vacilación o duda, la realidad es que lo que está haciendo es pensar y analizar todas las posibles alternativas y consecuencias de sus decisiones.

Un funcionario policial con este atributo no es obstinado con un problema específico, por el contrario, le facilita permitir que otros participen en el proceso. Otra característica es que en la mayoría de las ocasiones se puede abstener de involucrarse emocionalmente al tomar decisiones, lo que le permite tomar decisiones objetivas.

De otra parte, le permite tener una excelente capacidad para afrontar problemas complicados a los que da seguimiento hasta encontrar soluciones satisfactorias. En definitiva, este líder es una persona a la que le gusta lo nuevo y lo que no es común, prefiriendo encontrar por sí mismo las soluciones a los problemas.

#### ***3.4.1.5 Credibilidad y confianza***

Una necesidad universal de cualquier sociedad es la de poder contar con instituciones públicas en las que los ciudadanos se puedan sentir respaldados y puedan creer y confiar. La Policía Nacional es una de ellas, más aún cuando representa un contacto directo entre el ciudadano y la autoridad estatal.

El MHLP prioriza la credibilidad y confianza como uno de los atributos del liderazgo Policial, por cuanto representan la regla de oro para las relaciones personales e incide tanto en la percepción del servicio como en el nivel de influencia y legitimidad institucional. La combinación de estas dos características de conducta redundan en un líder que exhibe la capacidad para desempeñar sus funciones con precisión y oportunidad, consiguiendo reconocimiento y aceptación como autoridad policial

Entendiendo la credibilidad como sustento para el liderazgo, dado que las personas valoran más a un líder y su resultado obtenido en el tiempo por la credibilidad y confianza, que por los títulos que se puedan otorgar o por la posición relativa de las personas en una organización. Es la conducta y comportamiento de los líderes la que les permite obtener el respeto de los demás

Cada funcionario de la Policía Nacional cuenta con las capacidades necesarias para generar credibilidad y confianza en las personas si actúan con transparencia, rectitud, responsabilidad y profesionalismo, siendo coherentes en lo que se piensa, se dice y se hace. Descritos los atributos del Modelo Holístico de Liderazgo Policial se establece la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1. Los atributos identificados (honor policial, vocación del servicio, visión e innovación; adaptabilidad y efectividad y credibilidad y confianza) están relacionados con el ser, saber y saber hacer del líder policial.*

### **3.4.2 Niveles de Responsabilidad funcional**

La Policía Nacional estableció el manual de funciones para el personal uniformado, así como la metodología de evaluación para el perfil de los cargos por competencias, a través de la Resolución 00937 del 10 de marzo de 2016, se definen los niveles de responsabilidad, haciendo referencia al alcance de las funciones de los cargos, teniendo en cuenta la naturaleza jerárquica de la institución y las exigencias que cada grado policial implica, de acuerdo con las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, estos se describen en el artículo 6, así:

**Dirección:** Aquí se relacionan los cargos que dirigen, proyectan e integran el esfuerzo de las personas para el logro de los objetivos de los procesos que desarrolla la unidad, de tal manera que se direccionan al mayor nivel de responsabilidad y la visión general del fin primordial

**Asesoría:** estos cargos están ligados directamente al aporte y análisis de información, apoyando la toma de decisiones de los cargos de dirección o administración y gestión. Estos pueden o no tener personal a cargo.

**Administración y Gestión:** este nivel lo conforman los cargos determinados por la estructura de la unidad, que requieren habilidades de planeación del trabajo, comunicación y supervisión para el logro de los objetivos del proceso al que apunta la unidad. Todos tienen personal a cargo.

**Contribución Individual Superior:** los cargos que corresponden a este nivel requieren conocimientos en materias específicas o experiencia determinada. Pueden o no tener personal a cargo, dependiendo de la estructura de la unidad.

**Contribución Individual Básica:** corresponde a los cargos que, para el desempeño de sus funciones, requieren los conocimientos esenciales adquiridos en las escuelas de formación para patrulleros. No tienen personal a cargo.

Dichos niveles de responsabilidad se convierten en uno de los componentes esenciales para el desarrollo MHP, ya que estos van a permitir establecer la efectividad de cualquier estilo de liderazgo frente a las diferentes situaciones inmersas en el que hacer laboral.



*Figura 13. Niveles de Responsabilidad*  
Fuente: Elaboración propia

Como aspecto a considerar dentro de la dinámica actual de liderazgo policial, se tendrán en cuenta las prácticas culturales como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos y se distinguen varios niveles de cultura: a) supuestos básicos, b) valores o ideologías, c) artefactos -jergas, historias, rituales y decoración- y d) prácticas. Al respecto Schein (1988), señala que los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

Esto indica que actualmente los funcionarios de policía, al exhibir pocos estilos de liderazgo y aplicar el o los mismos estilos de forma repetitiva, e indiferente a la situación que se presenta, están moldeando comportamientos inadecuados o poco efectivos en la práctica del liderazgo, que ya se encuentran inmersos y hacen parte de la cultura institucional.

Cuando cualquiera de los niveles de responsabilidad descritos a continuación aplica un solo estilo de liderazgo, se produce rigidez en dicho ejercicio, que afecta la capacidad de

responder a los nuevos retos que exige la sociedad, generando en la mayoría de los casos rendimiento deficiente en los diferentes ámbitos de actuación del funcionario policial.

Por ende, la institución deberá desarrollar un esfuerzo deliberado para sustituir dichas prácticas culturales de liderazgo, por los preceptos del MHLP, poniendo en marcha una serie de iniciativas según el nivel de responsabilidad del cargo que ocupa cada funcionario, teniendo en cuenta que la complejidad de las tareas cambia según dicho nivel y, en consecuencia, el ejercicio del liderazgo.

#### ***3.4.2.1 Dirección***

En este punto, se relacionan los cargos que dirigen, proyectan e integran el esfuerzo de las personas para el logro de los objetivos y de los procesos que desarrolla la unidad, de tal manera que tienen el mayor nivel de responsabilidad y la visión general del fin primordial. Algunos cargos con este nivel de responsabilidad son Comandantes de Departamentos y Metropolitanas, Directores y Jefes de Oficinas Asesoras.

Las personas encargadas de la dirección deben contar con una formación académica superior, actuar siempre con una moral soportada en los principios y valores institucionales, tener compromiso, poder de resolución y adaptabilidad, teniendo en cuenta que quien cumpla funciones de dirección guía a sus subalternos, coordina tareas y organiza el funcionamiento.

El directivo debe ejercer su nivel de responsabilidad a través de indicadores claros, contundentes y directos, definiendo las tareas con claridad, no debe basar su comportamiento en un solo estilo de liderazgo, teniendo en cuenta las funciones de su cargo.

#### ***3.4.2.2 Asesoría***

Este nivel de responsabilidad está ligado directamente al aporte y análisis de información, apoyando la toma de decisiones de los cargos de dirección o administración y gestión. Quienes ocupan estos cargos pueden o no tener personal a cargo. Algunos cargos con este nivel de responsabilidad son Jefe Evaluación y Calidad Educativa, Asesor Jurídico, Asesor de Investigación, entre otros

Estas son personas poseen una alta capacidad para identificar e interpretar qué habilidades deben desarrollar sus subalternos y equipos de trabajo. Son individuos con habilidad para influenciar a otros generándoles compromiso con las actividades o tareas a cumplir.

Quienes ocupan cargos de asesoría también deben exhibir un liderazgo que inspire la participación de los demás en la toma de ciertas decisiones, así como promover la interacción e interdependencia entre los integrantes de su equipo o subordinados, a través de actividades y tareas diseñadas para un propósito específico.

Además, estos también son poseedores de alta capacidad perceptiva, sensibilidad e inteligencia para identificar personas en quienes confiar, para asignar diferentes responsabilidades y compromisos. Igualmente cuentan con un alto nivel de inteligencia y objetividad, basado en información, datos y hechos que orientan la toma de decisiones acordes a los lineamientos y parámetros institucionales, normativos, técnicos y teóricos.

### ***3.4.2.3 Administración y Gestión***

La administración y gestión como nivel de responsabilidad básicamente permite prever, planear, organizar; al igual que coordinar, direccionar y controlar, la operación y los resultados; este nivel busca implantar nuevos preceptos y mejorar los procesos. Algunos cargos con este nivel de responsabilidad son: Comandante Estación de Policía, Jefe Área Administrativa, Rector Colegio y todo aquel cargo que represente la jefatura de una dependencia policial.

En este nivel de responsabilidad, el concepto administrar se refiere a llevar a cabo actividades planeadas para la institución con la finalidad de conservarla o potenciarla hacia un proceso de mejoramiento continuo, siguiendo la política marcada para alcanzar los objetivos planteados.

Gestionar es aplicar las reglas, procedimientos y métodos entregados por la Institución, para llevar a cabo con eficacia las metas propuestas; que permiten lograr esos objetivos marcados como metas. La gestión tiene que ver con la puesta en práctica de las

acciones planificadas y estudiar las desviaciones que se puedan producir sobre el plan trazado.

En este orden de ideas, el MHLP se constituye en una herramienta fundamental para el mejor desempeño de sus funciones, que le ayude a entender al funcionario su rol dentro de la Institución como responsable directo de supervisar y controlar la ejecución de las actividades para el cumplimiento de los objetivos.



*Figura 14.* Diferencia entre administrar y gestionar  
Fuente: Elaboración propia.

Estas personas poseen una adecuada capacidad de resiliencia, viendo oportunidades en situaciones desfavorables y convirtiéndolas en retos que impulsan la motivación de los integrantes de su grupo de trabajo o subalternos. Además, cuentan con una alta capacidad de creatividad e inventiva, innovando las formas de trabajo y optimizando tiempo y recursos.

#### **3.4.2.4 Contribución individual superior**

Los cargos que corresponden a este nivel requieren conocimientos en materias específicas o experiencia determinada. Puede o no tener personal a cargo, dependiendo de la estructura de la unidad; algunos cargos con este nivel de responsabilidad son: Investigador Criminal, Analista de Inteligencia, Regulador de Transito, Auxiliar Contable, Docente, entre otros.

Teniendo en cuenta las funciones de los cargos, la exigencia y la responsabilidad de este, el nivel de contribución individual superior es importante para el MHLP, ya que permite

que el funcionario de acuerdo con su liderazgo genere iniciativas para el cumplimiento de los logros planteados, sin importar si tiene o no personal bajo su mando. Este nivel de responsabilidad permite a los funcionarios plantear puntos de vista basados en conocimientos y experiencias específicas en los cargos que ocupan, generando mayor calidad en cada una de las áreas, debido que son personas que viven el día a día, y quien mejor ellos para generar estos aportes.

#### ***3.4.2.5 Contribución individual básica***

Este nivel de responsabilidad agrupa los cargos que requieren los conocimientos esenciales adquiridos en las escuelas de formación para patrulleros. Algunos cargos con este nivel de responsabilidad son: Integrante Fuerza Disponible, secretario, Centinela e Integrante de Patrulla de Vigilancia.

Una de las principales características de este nivel es la responsabilidad de personal bajo su cargo, lo que representaría en primera instancia el no uso de sus habilidades de liderazgo, sin embargo, en la práctica muchas personas muestran liderazgo sin tener un cargo o responsabilidad formal; es decir, hacen las cosas bien sin estar condicionados a una autoridad de poder asignada, sino que desarrollan el liderazgo como parte de su labor policial.

De otra parte, este nivel de responsabilidad funcional sí tiene que ejercer un liderazgo dirigido al servicio a la comunidad de manera permanente, ya que son los funcionarios que atienden la mayoría de los motivos de policía en las calles y barrios de las ciudades en todo el país, al igual que en las zonas semi rurales y rurales en los campos de Colombia.

#### **3.4.3 Inteligencia Situacional e Inspiracional**

Un policía que tiene que ejercer cotidianamente su labor se enfrenta a diferentes situaciones psicosociales, administrativas y operativas, que requieren determinadas formas de ser, pensar y actuar; esto debido a que por estar inmerso en un contexto social cambiante, desde lo cultural y frente a las distintas problemáticas que subyacen en su cotidianidad, el MHLP ha desarrollado un proceso mental y práctico de actuación que le permitirá proceder de acuerdo a una guía con énfasis en sus relaciones personales y orientado a la tarea,

convirtiéndose para el funcionario en una guía para los momentos de verdad que tenga que enfrentar y que responde al cómo ser, al saber y saber hacer.

### 3.4.3.1 Proceso Mental del Líder Policial-OCAM

El proceso mental del Líder de Policía consiste en 4 pasos: Observación sensorial, Conciencia situacional, Acción y retroalimentación y Mejora (OCAM).

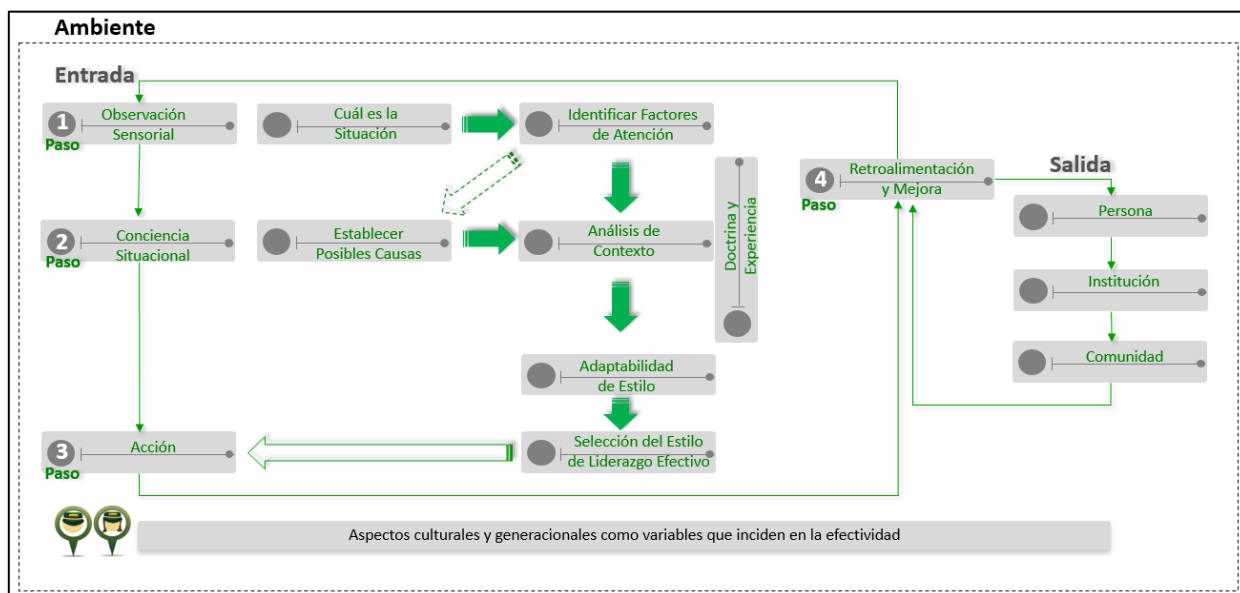


Figura 15. Proceso mental del líder policial.

Fuente: Elaboración propia.

El primero de ellos es la observación sensorial, momento en que el líder de policía debe enfrentarse a un evento que deba direccionar, emplea todos sus sentidos (auditivo, visión, olfato, gusto y tacto) para determinar cuál es la situación, con el fin de establecer un punto de vista e identificar los factores principales que deban ser de su atención.

El segundo paso se refiere a la conciencia situacional, es decir, “saber lo que ocurre para poder figurarse lo que debe hacer” (Adam, 1993, p. 318), con el fin de establecer las posibles causas que originaron el momento al que se enfrenta. Dichas posibles causas, en conjunto con los factores de atención identificados en el primer paso, le permitirán al líder de policía realizar un análisis de contexto, basado en su conocimiento (doctrina) y experiencia, que le permita a través de la adaptabilidad de estilo (capacidad para asumir diferentes roles, de acuerdo con lo que se requiera, en una situación específica), adoptar el estilo de liderazgo que le será más útil y le brindará mayor efectividad.

El tercer paso es la acción, cuyo desarrollo estará orientado por el estilo de liderazgo escogido, entendiendo que “el buen líder no lidera a todas las personas de la misma manera” (Association of Chiefs of Police, 2006, p. 4).

El cuarto paso se refiere a la retroalimentación y mejora, entendido como el ejercicio individual o colectivo, consciente y objetivo, en el que las decisiones tomadas afectan o inciden en terceros y en sus ámbitos (persona, institución y comunidad) como un todo, ante lo cual el proceso de retroalimentación y mejora personal es continuo y le garantice con el tiempo un ejercicio de liderazgo cada vez más humano y efectivo que hace parte de la razón de ser del MHLP.

#### **3.4.4 Estilos de liderazgo Efectivo**

El MHLP busca que las buenas prácticas ejercidas por los líderes trasciendan inspirando a otros para que sean sus seguidores, las repliquen y hereden de tal manera que en su representación gráfica se establece la inteligencia situacional e inspiracional (como optimizadores del servicio), los estilos de liderazgo efectivo (para direccionar a las personas/seguidores), con el fin de que estos estilos puedan, en cada uno de los niveles de responsabilidad y haciendo honor a los atributos establecidos (valores, características y cualidades que todo líder policial debe poseer), lograr la coherencia, cohesión y adaptabilidad particulares del MHLP y la efectividad en la prestación del servicio (Figura 10)

Según Reddin (1983), un líder altamente efectivo es aquel que tiene la destreza de alinear el liderazgo a los requerimientos de una situación compuesta por cinco elementos situacionales: 1) la filosofía de la organización; 2) las expectativas de la superioridad; 3) la naturaleza estructural de las tareas a realizar; 4) las expectativas de los subalternos, y 5) las expectativas de los colegas del mismo nivel jerárquico.

Todo esto significa que un líder estará orientando su liderazgo a partir de las características de la situación donde se encuentra y que generalmente este fenómeno está asociado al nivel de la estructura jerárquica donde este se encuentre (Acosta-Prado, Zárate, 2017). Así, por ejemplo, en el máximo nivel de la organización, la naturaleza estructural de las tareas está asociada a decisiones estratégicas y a iniciativas de influencia de muy alto nivel, con el fin de crear condiciones para la construcción de futuro, mientras que, si nos

ubicamos en el nivel ejecutivo de la estructura, encontraremos responsabilidades y tareas ligadas al liderazgo de personas o bien a la asesoría.

Reddin (1983) afirma que no siempre existe un estilo de liderazgo efectivo, sino que depende de las situaciones en que se utilice; es decir, hay una efectividad alta y otra baja, mediante la cual se generan ocho estilos de liderazgo gerenciales.

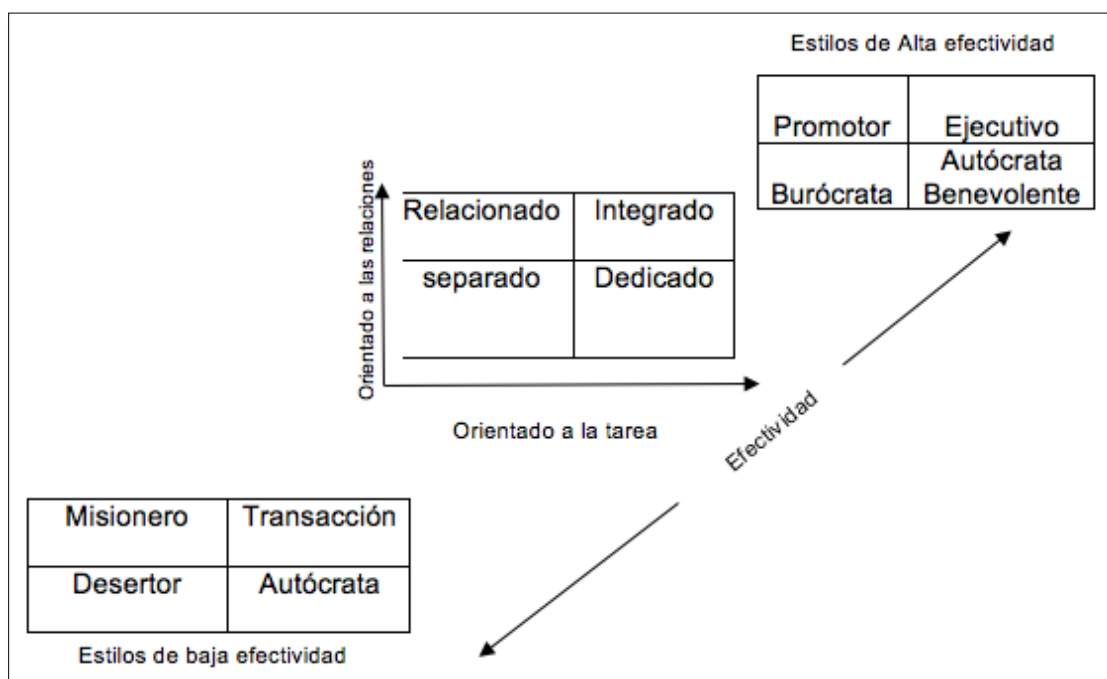


Figura 16. Teoría 3D  
Fuente: Reddin (1983)

Estos estilos son medidos mediante el instrumento de Diagnóstico de Efectividad Gerencial (DEG), que tiene como finalidad identificar las destrezas que un empleado maneja en relación con sus responsabilidades directivas o gerenciales dentro de una organización, dando una lectura de los niveles de responsabilidad y niveles de efectividad. Se debe resaltar que esta no es una prueba de personalidad.

Para este diagnóstico, se tiene en cuenta la orientación a la tarea (OT) y la orientación a las relaciones personales (OR), en relación con los factores de medición, que se ponderan, estableciendo cierto grado de efectividad de interés, dependiendo del nivel de responsabilidad en que se encuentre la función del trabajo de la persona. Los factores son:

efectividad gerencial, entendida como el grado y forma en que una persona logra los resultados que se esperan de su puesto de trabajo; actitud gerencial, comprendida como el poder mostrado por la persona para manejar eficazmente el ambiente de trabajo, tareas, responsabilidades y mantener un nivel adecuado con sus relaciones gerenciales; vulnerabilidad, que corresponde a aquellas áreas de crecimiento en las que la persona maneja con mayor efectividad el ambiente de trabajo, tareas, responsabilidades y relaciones propias; y resistencia al cambio, manifestación, forma de resistencia o imposición por algún tipo de origen a las situaciones cambiantes, que por lo general ocurre en organizaciones que requieren cambios constantes (Reddin, 1983).

Dicho lo anterior, estas relaciones indican que cada persona tiene una combinación de conductas de alta y baja efectividad para una organización. Lo deseable es que la efectividad de sus trabajadores tenga una mayor proporción de conductas de alta efectividad para que sus resultados sean de mayor impacto y la situación enfrentada sea manejada adecuadamente. A continuación, se describen las conductas asociadas a cada estilo gerencial de acuerdo con la teoría 3D.

Tabla 13. Descripción de conductas de alta y baja efectividad.

Estilos de baja efectividad	Descripción de conducta	Estilos de alta efectividad	Descripción de conducta
<b>Misionero</b>	Evita el conflicto	<b>Promotor</b>	Mantiene canales libres de comunicación - presta atención
	Agradable – amable - cálido		Desarrolla el talento de los demás - instruye
	Busca la aceptación de sí mismo - dependiente		Comprende a los demás - apoya
	Facilita las cosas		Trabaja bien con los demás - coopera
	Evita iniciar cosas – pasivo - no da indicaciones		Los demás confían en él - confía en los demás
	No se preocupa por la producción – normas – control		
<b>Autócrata</b>	Critica - amenaza	<b>Autócrata benévolo</b>	Decidido - muestra tener iniciativa
	Toma todas las decisiones		Trabajador - enérgico
	Exige obediencia - suprime los conflictos		Termina las cosas - dedicado a su trabajo

Estilos de baja efectividad	Descripción de conducta	Estilos de alta efectividad	Descripción de conducta
	Quiere acción y resultados inmediatos		Evalúa la cantidad, la calidad, los gastos y el tiempo
	Se comunica sólo hacia abajo - actúa sin consultar		Tiene conciencia del costo, de las ganancias, de las ventas
	Temido - impopular		Logra resultados
Transacción	Emplea la participación en exceso	Ejecutivo	Utiliza el trabajo en equipo en la toma de decisiones
	Cede – débil		Utiliza la participación en forma adecuada
	Evita tomar decisiones - produce decisiones amorfas aceptables		Induce compromiso con los objetivos
	Destaca la tarea y las relaciones cuando esto es inapropiado		Estimula un desempeño mejor
	Idealista - ambiguo - se desconfía de él		Coordina a los demás en el trabajo
Desertor	Trabaja según lo fija el reglamento - producción mínima - abandona	Burócrata	Sigue las órdenes - reglas - procedimientos
	Evita verse implicado - rehúye la responsabilidad y el compromiso		Confiable - digno de fe
	Da pocas opiniones o sugerencias útiles		Mantiene un sistema y una empresa en marcha
	Carente de creatividad y de originalidad - criterio estrecho		Observa los detalles - eficiente
	Obstaculiza a los demás - dificulta las cosas		Racional - lógico - auto controlado
	Renuente al cambio - no coopera - no se comunica		Imparcial - justo - equitativo

Fuente: Adaptado de Reddin (1989).

Es importante resaltar que la efectividad es un asunto de pertinencia, en el que la persona adopta un estilo de alta tarea y baja relación. Si la situación que está impulsando lo requiere, entonces se deriva un estado de alta efectividad. Pero si se opta por el mismo estilo en un momento en el que este no es necesario, se llega a un estado de baja efectividad; es decir, la efectividad no es un asunto de estilo sino de ser capaz de elegir qué tipo de estilo

debe usarse para cada momento. En la medida en que cada miembro del equipo aprende a detectar qué necesita en realidad y cómo actuar, en consecuencia, obtendrá oportunidades de ser más efectivo (Reddin, 1983). De ahí el interés de trabajar en el desarrollo personal de los funcionarios de la organización, fortaleciendo las habilidades, la capacidad de comprender e identificar las necesidades de la realidad del contexto en el que está inmerso y saber actuar en él.

Para el MHLP, es de interés tomar para su diseño la teoría 3D de Reddin (1983), ya que estudia y analiza de forma integral al individuo en su contexto, abarcando todos los aspectos de comportamiento, habilidades gerenciales, situaciones laborales y ámbitos en que se ven reflejado sus resultados de efectividad, en los que los funcionarios de la institución también se encuentran inmersos, debido a las diversas actividades a las que se ve avocada la profesión policial.

La importancia del contexto en el que el sujeto interactúa tiene como responsabilidad ayudar a que el individuo identifique la necesidad real que debe ser intervenida, tomar una decisión de cómo actuar y cuál estilo de liderazgo es el más adecuado. Esto hace que el MHLP movilice la cultura como un factor primordial para el desarrollo personal e institucional, aumentando la efectividad de sus resultados en todos los ámbitos. Con base en estos argumentos, se proponen las siguientes hipótesis:

***Hipótesis 2. La relación de los atributos (honor policial, vocación del servicio, visión e innovación; adaptabilidad y efectividad y credibilidad y confianza) con los niveles de responsabilidad funcional permiten conocer la inteligencia situacional e inspiracional y los estilos de liderazgo efectivo.***

#### **3.4.5 Ámbitos del MHLP**

Teniendo en cuenta que la palabra ámbito del latín “ámbitus” se define como el espacio ideal configurado por las cuestiones y los problemas de una o varias actividades o disciplinas relacionadas entre sí. (RAE, 2018) y aparte de ser comprendido como el contorno de un sitio o lugar, también debe entenderse como aquel espacio ideal ya sea de carácter simbólico, abstracto o hasta del ambiente (Pérez y Gardey, 2010), este ámbito puede estar

vinculado desde la perspectiva de un contexto social, donde se relaciona la sociedad (como grupo de personas en comunidad), la cultura y un espacio físico o simbólico (Pérez y Gardey, 2011).

Para efectos del MHLP se determinan tres ámbitos el personal, el institucional y el de servicio a la comunidad o comunitario, los cuales se explicarán a continuación así:

#### ***3.4.5.1 Personal***

Este ámbito es entendido como el espacio fundamentado en valores en los cuales el ser humano policía desarrolla libremente su personalidad, lo cual le permite un acoplamiento de su proyecto de vida personal y familiar como eje del desarrollo humano que incluye elementos tales como: un buen estado de salud, el bienestar físico, mental y espiritual que redunde en el mejoramiento de su dignidad como persona humana en diferentes componentes de la profesión de policía.

Teniendo en cuenta lo anterior, no puede existir una contraposición o contradicción entre el desarrollo de la función policial y la vida personal del funcionario; por el contrario, el MHLP está diseñado para que haya una coherencia permanente entre los atributos del ser policía con el desarrollo del saber y el saber hacer. Es por esto que la puesta en práctica de cada uno de los atributos contribuye al mejoramiento del ser humano que porta el uniforme y cumple la función de policía.

Asimismo, el policía debe ser un ejemplo en el cumplimiento de los procedimientos, los reglamentos de la institución y las leyes que rigen la vida de los ciudadanos, a través del cumplimiento y acatamiento estricto de los usos, costumbres y normas de la sociedad se gana la credibilidad y la confianza ciudadana.

#### ***3.4.5.2 Institucional***

Se entiende por ámbito institucional una filosofía de vida al interior de la misma, donde se promuevan espacios que reflejan, el respeto y el reconocimiento institucional, sustentados en la ética, la deontología, los principios y valores institucionales, que favorezcan el desarrollo de competencias en las relaciones interpersonales y laborales, la comunicación

asertiva, la mediación policial permanente para la resolución de conflictos y un adecuado nivel de adaptabilidad para el desempeño efectivo de la función de policía, obteniendo así comportamientos acordes a un líder policial.

#### **3.4.5.3 Comunidad**

Se entiende por ámbito de servicio a la Comunidad los espacios donde se promueven comportamientos de calidad y efectividad en la profesión orientada a la comunidad, mediante el manteniendo y el incremento de los desempeños sobresalientes y el refuerzo de la admiración, respeto, credibilidad y confianza por parte de los ciudadanos, destacándose en el cumplimiento de su deber en los entornos operativo, administrativo y docente, según corresponda.

Con base en los ámbitos descritos, se establece la proposición siguiente:

***Proposición 1. Los ámbitos personal, institucional y comunitario del líder policial están alineados con los componentes propuestos del MHLP y constituyen los espacios de actuación donde el policía desarrolla y proyecta su vida personal, familiar y profesional.***

Finalmente, con base en la fundamentación teórica ha sido posible argumentar y diseñar el MHLP, para lograr la movilización de la cultura institucional y así mismo generar un proceso de innovación, modernización y transformación en la gestión del talento humano. Razón por la que se establece la última hipótesis de la investigación.

***Hipótesis 3. La relación causal de los componentes propuestos valida el MHLP como un sistema de interacción que integra el contexto donde el policía comprende y apropia los atributos que guían su comportamiento y que, a su vez, se reconocen en los ámbitos de actuación.***

### **3.5 Resumen del capítulo**

Como se ha señalado en este capítulo se ha expuesto el modelo de análisis propuesto que identifica los atributos del liderazgo policial como componente central del modelo. Además, se identifica la relación de los atributos con los niveles de responsabilidad funcional,

la inteligencia situacional e inspiracional, y los estilos de liderazgo efectivo. Finalmente, se identificaron los ámbitos de actuación del policía (persona, institución, comunidad) donde se materializar su desarrollo personal, familiar y profesional. Los variables se derivan de la revisión del marco conceptual, como consecuencia de los estudios académicos y empíricos disponible en la literatura, así como los esfuerzo realizados por la Policía Nacional relacionados el liderazgo policial en la mejora de habilidades, capacidades, destrezas y competencia del talento humano de la Institución. Las relaciones entre las variables propuestas describen la necesidad de diseño del MHLP. El modelo representa un esfuerzo por superar la debilidad y escasez de la evidencia empírica, así como contribuir a fortalecer la cultura institucional y la gestión de talento humano de la Policía Nacional. El objeto es ofrecer una valoración de los estilos de liderazgo efectivos identificados en la Policía. Para ello, se contemplaron aspectos holísticos del liderazgo, tanto en los atributos como la forma en que se relacionan éstos con los niveles de responsabilidad funcional, la inteligencia situacional, los estilos de liderazgo efectivo, y los ámbitos.

Para la definición de las hipótesis fue necesario considerar las aportaciones disponibles en la literatura, a partir de la revisión conceptual realizada en el capítulo 2, que han permitido identificar las variables de interacción e interrelaciones con variables de resultados, que posteriormente se constituyen en objetivos concretos de la contrastación empírica. La metodología de investigación utilizada y los resultados del trabajo empírico serán analizados en el capítulo 5 y 6, respectivamente.

## **CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **4 CAPÍTULO: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Introducción**

En este capítulo se presenta el diseño de la investigación empírico-analítico, que incluye el desarrollo de las escalas de mediciones de las dimensiones que caracterizan el MHLP: atributos; niveles de responsabilidad funcional; inteligencia situacional e inspiracional; estilos de liderazgo efectivo y ámbitos. El diseño de la muestra; la selección de los instrumentos de recolección de datos e información; la obtención y tratamiento de datos; y la definición de las técnicas de análisis para evaluar las propiedades de las escalas y analizar las hipótesis planteadas en la investigación.

Lo anterior surge como resultado de la revisión conceptual, teórica, y contextual que soporta la pertinencia del objetivo de investigación que permite diseñar un Modelo Holístico de Liderazgo Policial (MHLP), para lograr la movilización de la cultura institucional y así mismo generar un proceso de innovación, modernización y transformación en la gestión del talento humano. Para su operacionalización se llevará a cabo una investigación de tipo exploratorio que pretende identificar y describir los componentes establecidos en la relación causal, mediante la comprobación del modelo de análisis propuesto.

Para llevar a cabo el contraste de las hipótesis planteadas a través de un modelo de análisis, se llevaron a cabo las siguientes acciones: definición población y muestra; obtención y recogida de datos. Por una parte, las variables (factores): atributos, inteligencia situacional e inspiracional y ámbitos, mediante la técnica de grupos de discusión, ya que esas variables constituyen los comportamientos esperados del líder policial en el desarrollo de su vida personal, familiar y profesional. Por otra, las variables (factores) del modelo: atributos; niveles de responsabilidad funcional; inteligencia situacional e inspiracional; estilos de liderazgo efectivo- a través de la encuesta de cultura institucional suministrada a los funcionarios de la Policía Nacional, mediante plataforma interna. Éstas técnicas permitirán describir los elementos teóricos de la metodología estadística seleccionada para desarrollar

el estudio empírico de la investigación, justificando conceptualmente el método elegido para cada análisis; y resultados con relación al modelo planteado y las hipótesis definidas.

#### **4.2 Tipo de investigación**

Esta investigación se desarrolla mediante el enfoque empírico analítico y pragmático. El enfoque empírico analítico permite en esta investigación desarrollar conclusiones con carácter de generalidad, y de esta manera, propone reglas objeto de evaluación teórica y crítica para el conocimiento y práctica del MHL. Construir saberes desde el método empírico analítico demanda el uso de tipos de razonamiento hipotético-deductivos de proposiciones, donde la observación inicia desde el fenómeno, y termina con la realidad para que el diseño y validación de hipótesis o proposiciones, permitan la explicación causal y lineal del orden y la regularidad que rigen los fenómenos observados (Monroy-Farías, 2016; Habermas y Husserl, 1997).

El enfoque pragmático en esta investigación permitió apertura en el uso y aplicación de técnicas para la recolección y tratamiento de datos, y la elección de la metodología estadística, ya que en este enfoque el investigador tiene la libertad de escoger los métodos, técnicas y procedimientos que mejor se encuentren para sus necesidades y propósitos (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2014). De este modo, se tiene en cuenta el qué y el cómo investigan, basándose en las consecuencias que pueden llegar a tener los resultados de sus estudios (Creswell, 2014).

En este mismo sentido, partiendo de la libertad en el uso de múltiples diseños, esta investigación es de diseño mixto, ya que no se basa en una dualidad entre la realidad independiente o dentro de la mente humana, sino que utiliza información cualitativa y cuantitativa, con el fin de proporcionar una mejor comprensión del problema de investigación planteado, ampliando las complejidades propias del Liderazgo Policial como fenómeno y proceso, desde realidades objetivas y subjetivas (Creswell, 2014; Hurtado, 1998). Las investigaciones con diseños mixtos buscan integrar sistemática y empíricamente información cualitativa y cuantitativa para generar discusiones conjuntas y; de esta manera, realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias), logrando mayor entendimiento del fenómeno estudiado (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Para esta investigación, el diseño mixto tiene una ejecución secuencial a través de la cual se recolectaron y analizaron datos cualitativos que luego soportaron la recolección e interpretación de datos cuantitativos. Siguiendo a Hernández-Sampieri et al. (2014), el método de recolección de datos es de carácter exploratorio secuencial (DEXPLOS) con una modalidad derivativa, ya que se construyó un marco conceptual y teórico, y se obtuvieron datos cualitativos mediante la técnica de grupos de discusión y, a su vez, datos cuantitativos a través de una encuesta electrónica (fuentes primarias), con el propósito de garantizar una muestra representativa para la validación de las dimensiones del MHLP.

Finalmente, el proceso que se llevó a cabo en esta investigación combinó etapas planteadas por Quivy y Campenhoudt (2006), a través de las cuales, se realizaron las siguientes acciones:

- Planteamiento del Problema: Pregunta Inicial, Exploración, Lecturas, Entrevistas Exploratorias, y Problemática.
- Diseño de la Investigación: Estructuración, Hipótesis, Modelo de análisis.
- Observación: Recolección y Tratamiento de Datos.
- Análisis e Interpretación: Procedimientos y Técnicas de Análisis, Interpretación de los Datos, y Conclusiones.

### **4.3 Fuente y Metodología Utilizada**

#### ***4.3.1. Población***

Tal y como se ha indicado, la población objeto de estudio son los 99.025 policías de todos los niveles de responsabilidad funcional. La población fue analizada Por el carácter obligatorio del instrumento “Encuesta de Clima Institucional” la recolección de datos se hizo mediante censo, aplicado a todos los niveles de responsabilidad funcional, incluye directivo, asesoría, administración y gestión, contribución individual superior, y contribución individual básica. El tipo de instrumento aplicado es un cuestionario electrónico. El método de obtención de la información es la plataforma *web service* de la Policía Nacional. El período de recolección de datos fue de diciembre de 2017 a enero de 2018.

Tabla 14. *Ficha técnica de la Encuesta*

<b>Población y ámbito de la investigación</b>	99.025 funcionarios uniformados de la Policía Nacional de Colombia
<b>Tipo de instrumento aplicado</b>	Cuestionario electrónico
<b>A quién se dirige</b>	Niveles de responsabilidad funcional (director, asesoría, administración y gestión, contribución individual superior, y contribución individual básica).
<b>Sector de actividad</b>	Policía Nacional
<b>Método de obtención de la información</b>	Plataforma tecnológica de la Policía Nacional ( <i>Web service</i> )
<b>Número de respuestas obtenidas</b>	99,025
<b>Tasa de respuesta (Censo)</b>	100%
<b>Periodo de recolección</b>	Diciembre de 2017 – enero de 2018

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4 Técnicas e Instrumentos aplicados.**

Para identificar los atributos y ámbitos del MHLP, se utilizó el primer instrumento aplicado. Se trata de los grupos de discusión. Formado por un grupo reducido de personas, que se reúnen para intercambiar ideas sobre un tema de interés para los participantes, a fin de resolver un problema o tratar un tema específico. La sesión está cuidadosamente planificada y se rige por las normas propias del proceso (Hurtado, 1998).

Entre sus características cabe destacar que un grupo de discusión tiene un cierto carácter artificial, ya que se constituye a requerimiento del investigador, así no hay interferencias en la producción del discurso. Los participantes expresan sus opiniones reguladas por el intercambio grupal. El grupo está destinado a producir un discurso social que se deriva del consenso de los integrantes sobre un tema o situación propuesta (Creswell, 2014).

En el grupo de discusión el moderador adopta una actitud más distante y observadora. Además, el número de participantes son entre 5 y 10. Los objetivos que pueden plantearse en un grupo de discusión son los siguientes: intercambiar información; conseguir el consenso; facilitar la participación; buscar soluciones; y tomar decisiones. Entre sus principales ventajas destacan: son fáciles de conducir y la actividad se realiza con pocos recursos; permite estudiar temas y generar hipótesis; proporcionan información en profundidad; son muy flexibles en comparación con otras técnicas cuantitativas y

cualitativas; genera un contexto de interacción grupal como marco en el que se va a producir la información (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Tras sentarse todas las personas en círculo, el moderador hará una introducción en la que debe tener en cuenta los siguientes aspectos: a) Agradecer la asistencia a las personas; b) Explicar brevemente los objetivos del estudio; c) Dar orientaciones sobre la dinámica a seguir; d) Hace referencia a la confidencialidad y privacidad de la información que aporten los participantes; e) En caso de realizar una grabación, se pedirá previamente la autorización de los participantes. Además, el moderador debe un ambiente de cordialidad y participación; llevar el control del tiempo e intervenir para la resolución de los nudos del discurso; aclarar puntos confusos, incompletos o contradictorios; elegir, reflexionar e informar sobre el tema a tratar; no manifestar sus propias opiniones; resumir los progresos del grupo y elaborar las conclusiones (Campoy y Gómez, 2015).

Los participantes tienen que ser homogéneos en cuanto a la edad, nivel educativo, etc., pero también se debe permitir un cierto grado de diversidad para enriquecer las aportaciones, deben saber escuchar a los demás, deben favorecer las conclusiones ya que son el resultado de una discusión participativa y democrática. El desarrollo de la sesión debe ser de acuerdo con el tema que se va a investigar. Los participantes son recibidos en un espacio adecuado y allí, durante una hora y media o dos, discuten el tema que el moderador propone (Gil-García, 2015).

La sesión pasa por las siguientes fases: planteamiento de los objetivos y elaboración de las preguntas; selección de los participantes de acuerdo con unas determinadas características; se nombra a un secretario; el moderador formula con precisión el tema que se va a analizar; juntamente con el grupo, se establecen las normas a seguir; los miembros del grupo exponen sus ideas en un ambiente de respeto y cordialidad; se formula conclusiones, por consenso o por votación y se registran.

Se sugiere usar preguntas abiertas, que permite a los participantes determinar por sí mismos la dirección que pretenden dar a sus respuestas. En el contexto de la investigación, para que la información adquiera un significado y resulte de interés de acuerdo con los objetivos planteados, el investigador deberá someter la sesión a un análisis. El análisis pasa

por las siguientes fases: transcripción; clasificación en categorías relevantes; descripción e interpretación (Campoy y Gómez, 2015).

Tabla 15. Ficha Técnica de los Grupo de Discusión

<b>Propósito</b>	Identificación de Atributos, Inteligencia Situacional e Inspiracional y Ámbitos del Liderazgo Policial
<b>Modalidad</b>	Presencial
<b>Período</b>	Abril 2017 – noviembre 2017
<b>Número de Policías convocados</b>	268 policías
<b>Nivel de responsabilidad funcional</b>	1. Dirección 2. Asesoría 3. Administración y gestión 4. Contribución individual superior 5. Contribución individual básica
<b>Grupos de discusión</b>	33 grupos (entre 5 – 10 policías)
<b>Sesiones</b>	1. Medellín – Antioquia (8 grupos) 2. Santafé – Antioquia (4 grupos) 3. Tunja – Boyacá (8 grupos) 4. Quibdó – Chocó (10 grupos) 5. Bogotá – Bogotá (5 grupos)
<b>Modalidad de formulación de conclusiones</b>	Consenso
<b>Número de respuestas obtenidas</b>	25

Fuente: Elaboración propia

El segundo instrumento aplicado para la recopilación de datos ha sido un cuestionario electrónico denominado “Encuesta de Clima Institucional”, con el propósito de validar los atributos identificados en los grupos de discusión. Una vez validados los atributos se busca identificar la relación con los componentes niveles de responsabilidad funcional, inteligencia situacional e inspiracional, y estilos de liderazgo efectivo.

Como se mencionó en el capítulo 3, la Encuesta de Clima Institucional se ha aplicado desde 2012 y juega un papel primordial en la Institución debido a que es un facilitador del mejoramiento del entorno laboral para lograr un aporte en la productividad, la motivación, la satisfacción, que acompañado de una adecuada implementación de programas de calidad de vida laboral, personal y familiar potencian las competencias y los resultados en el servicio, asegurando de esta manera comportamientos exitosos en la prestación del servicio policial, bien sea de forma individual o grupal.

En 2017 para efecto de esta investigación se realizó una revisión de los factores e ítems que mide la encuesta. Para ello, fueron reagrupado y depurado los 55 ítems originales de la encuesta. Para hacer operativos los conceptos a medir “atributos” e “inteligencia situacional e institucional”, los ítems fueron diseñados con respuestas cerradas (de acuerdo, desacuerdo). Posteriormente, se realizó una prueba piloto, que ha permitido detectar y subsanar errores, ambigüedades y deficiencias.

La prueba piloto se aplicó a una muestra de 2.400 policías, seleccionados de manera aleatoria. Una vez recogidos los datos de la muestra, se procedió al tratamiento inicial de los datos que ha permitido su reducción a un número menor de factores. En este sentido, fueron seleccionado 25 ítems, que se distribuyen de la forma siguiente: 15 ítems que miden el factor “Atributos”, 5 ítems que miden el factor “Inteligencia Situacional e Inspiracional” y 5 ítems que miden el factor “Estilo de Liderazgo Efectivo”. El análisis estadístico arrojó un alfa de Crombach de 0,956. Por tanto, la escala es fiable y existe intercorrelación entre variables que lo conforma (Crombach, 1951). La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es 0,950. La prueba de esfericidad de Barlett ( $\chi^2 = 14320.116$ ; GL = 1431 y  $p = 0,000$ ) rechaza la hipótesis nula de no correlación significativa entre las variables observadas.

La encuesta (ver anexo I) se divide en cuatro partes: I. Datos de los funcionarios en general, y específicamente el nivel de responsabilidad funcional de la Policía Nacional; II. Factor Atributos; III. Factor Inteligencia Situacional e Inspiracional; y, IV. Factor Estilos de Liderazgo Efectivo.

#### **4.5 Metodología de análisis**

La metodología para validar el modelo de análisis propuesto comienza con la especificación teórica e identificación del modelo, sigue con la estimación de los parámetros y la evaluación del ajuste del modelo y finaliza con la interpretación del modelo. Por tanto, en este epígrafe se identifican las secuencias del estudio empírico realizado y se presentan las técnicas utilizadas para el análisis de los datos, como se describe a continuación:

- Análisis descriptivo univariado y bivariado
- Tablas de contingencias
- Análisis de conglomerados o clúster

- Redes bayesianas
- Redes neuronales
- Ecuaciones estructurales

#### **4.5.1 *Análisis descriptivo univariado y bivariado***

Se trata de verificar que los instrumentos se han realizado de acuerdo con las instrucciones (validación) y que se han rellenado de forma apropiada y completa (edición). La falta de respuesta en alguna de las afirmaciones es un problema habitual en la investigación en Ciencias Sociales (Hair et al., 1999). Puede deberse, entre otras causas, al interés que tenga el encuestado por el instrumento, la longitud y formato o que el encuestado no esté dispuesto a contestar o sea incapaz de hacerlo. Esta falta de respuesta puede dar lugar a la invalidación de los resultados si la proporción de datos ausentes es elevada, por lo que es necesario asegurarse de que estos datos son tratados correctamente.

Existen básicamente dos procedimientos para tratar los datos ausentes: La eliminación de los casos que los contienen y la imputación de un valor a la variable cuando toma un dato ausente. En el primer caso, el investigador debe decidir en qué punto en particular las respuestas de un instrumento son tan limitadas que resultan inservibles y si debe volver a ponerse en contacto con el encuestado o eliminar el instrumento. En el segundo caso, el investigador debe decidir si imputar un valor determinado, la media aritmética, la mediana o la moda. (Lehmann, Gupta y Steckek, 1998; Santesmases, 1985)

Por una parte, con análisis univariado, se pretende comprobar la normalidad de las variables. Para la normalidad univariante se lleva a cabo la prueba de medidas de tendencias centrales –máximo, mínimos, media y desviación- para cada variable, así como histogramas de frecuencias para determinar las simetrías de las variables.

Por otra, el análisis bivariado tiene dos usos fundamentales. Por una parte, establecer la asociación entre dos variables (explicar una característica con base a otra) y; por otra, realizar la comparación de una variable entre grupos (independientes o relacionados) conformados con base a una segunda variable (Blaikie, 2003).

#### ***4.5.2 Análisis de correspondencia***

Entre los análisis descriptivos o exploratorios está el análisis de correspondencia cuyo objetivo es resumir una gran cantidad de datos en un número reducido de dimensiones, con la menor pérdida de información posible. En esta línea, su objetivo es similar al de los métodos factoriales, salvo que en el caso del análisis de correspondencias el método se aplica sobre variables categóricas u ordinales. El análisis de correspondencias simples se utiliza a menudo en la representación de datos que se pueden presentar en forma de tablas de contingencia de dos variables nominales u ordinales (Hair et al., 1999).

Otras aplicaciones implican el tratamiento de tablas de proximidad o distancia entre elementos, y tablas de preferencias. Si se trata de una tabla de contingencia de dos variables cualitativas, una variable cuyas categorías aparecen en filas y la otra variable cuyas categorías son representadas en columnas, el análisis de correspondencias consiste en resumir la información presente en las filas y columnas de manera que pueda proyectarse sobre un subespacio reducido, y representarse simultáneamente los puntos fila y los puntos columna, pudiéndose obtener conclusiones sobre relaciones entre las dos variables nominales u ordinales de origen. La extensión del análisis de correspondencias simples al caso de varias variables nominales (tablas de contingencia multidimensionales) se denomina Análisis de Correspondencias Múltiples, y utiliza los mismos principios generales que la técnica anterior. En general se orienta a casos en los cuales una variable representa ítems o individuos y el resto son variables cualitativas u ordinales que representan cualidades (Blaikie, 2003).

El Análisis de Correspondencias tiene dos objetivos básicos: asociación entre categorías de columnas o filas y medir la asociación de solo una fila o columna, para ver, por ejemplo, si las modalidades de una variable pueden ser combinadas. El análisis de correspondencias solo requiere que los datos representen las respuestas a una serie de preguntas y que estén organizadas en categorías. Dependiendo si existen dos o más variables el análisis será simple o múltiple (Greenacre, 1983).

### **4.5.3 *Tablas de contingencias***

Para analizar la relación de dependencia o independencia entre dos variables cualitativas nominales o factores, es necesario estudiar su distribución conjunta o tabla de contingencia.

La tabla de contingencia es una tabla de doble entrada, donde en cada casilla figurará el número de casos o individuos que poseen un nivel de uno de los factores o características analizadas y otro nivel del otro factor analizado. La tabla de contingencia se define por el número de atributos o variables que se analizan conjuntamente y el número de modalidades o niveles de estos (Hair et al., 1999).

Las tablas de contingencia tienen dos objetivos fundamentales: 1) Organizar la información contenida en un experimento cuando ésta es de carácter bidimensional, es decir, cuando está referida a dos factores (variables cualitativas); y 2) A partir de la tabla de contingencia se puede además analizar si existe alguna relación de dependencia o independencia entre los niveles de las variables cualitativas objeto de estudio. El hecho de que dos variables sean independientes significa que los valores de una de ellas no están influidos por la modalidad o nivel que adopte la otra (Blaikie, 2003).

### **4.5.4 *Análisis de conglomerados o clúster***

También llamado análisis de grupos es la denominación de un conjunto de técnicas estadísticas que se utilizan con el objetivo de agrupar objetos o individuos (encuestados, empresas, productos, etc.) basándose en las características que poseen. Clasifica a los individuos con respecto a algún criterio de selección predeterminado, de forma que cada individuo sea muy parecido al resto de los que hay en su grupo o conglomerado. Los conglomerados resultantes deben mostrar un alto grado de homogeneidad interna (dentro del conglomerado) y un alto grado de heterogeneidad externa (entre conglomerados). La composición de los conglomerados se desconoce a priori y es necesario derivarlos a partir de los individuos (Hair, et al., 1999).

Esta técnica se ha utilizado tradicionalmente en investigación social para propósitos exploratorios y la formulación de taxonomías, es decir, para una clasificación de objetos

realizada empíricamente. Los pasos básicos para la realización de un análisis de conglomerados son los siguientes (Punj y Stewart, 1983): Determinación del propósito u objetivo del análisis, selección de variables para comparar y caracterizar los objetos, selección de la medida para determinar la similitud, estandarización de las variables, selección del algoritmo para la obtención de conglomerados e interpretación de los conglomerados.

En la aplicación del análisis de conglomerados, el propósito de este no puede separarse de la selección de las variables que se utilicen para comparar y caracterizar los objetos o individuos a agrupar. Las variables utilizadas para comparar individuos determinan el carácter de éstos y la selección de dichas variables debe basarse en consideraciones teóricas, conceptuales y prácticas. Tanto si se basa la selección en una u otra consideración, el investigador debe darse cuenta de la importancia de incluir sólo aquellas variables que caracterizan los individuos que se desea agrupar y que se refieran específicamente a los mismos (Hartigan, 1975).

El análisis de conglomerados no tiene un medio para diferenciar las variables relevantes de las irrelevantes. Simplemente obtiene los grupos de individuos más consistentes y a la vez diferenciados para todas las variables. Si se incluye una variable irrelevante, aumenta la posibilidad de que se creen atípicos sobre esta variable, que pueden tener un efecto importante en los resultados obtenidos. Es por esto que el investigador no debe incluir variables indiscriminadamente sino elegir las utilizando el objetivo de la investigación como criterio de selección. El investigador debe revisar los resultados y eliminar de los conglomerados deducidos de las variables que no diferencien significativamente. De este modo el análisis de conglomerados maximizará los grupos definidos basándose sólo en las variables que exhiban diferencias para todos los individuos (Hair, et al., 1999).

#### **4.5.5 *Redes bayesianas***

Las redes bayesianas (también conocidas como redes causales probabilísticas, redes causales, sistemas expertos bayesianos, redes de creencia, sistemas expertos probabilísticos o diagramas de influencia) son herramientas estadísticas que representan un conjunto de

incertidumbres asociadas sobre la base de las relaciones de independencia condicional que se establecen entre ellas (Hair et al., 1999).

Una red bayesiana es un grafo acíclico dirigido en el que cada nodo representa una variable aleatoria que tiene asociada una función de probabilidad condicional. La estructura de la red bayesiana provee información sobre las relaciones de dependencia e independencia condicional existentes entre las variables. Estas relaciones simplifican la representación de la función de probabilidad conjunta como el producto de las funciones de probabilidad condicional de cada variable (Green y Carroll, 1976).

Sea  $U = \{X_1, X_2, \dots, X_n\}$  un conjunto de variables aleatorias. Formalmente, una red bayesiana para  $U$  es un par  $B = \langle G, T \rangle$  en el que:

$G$  es un grafo acíclico dirigido en el que cada nodo representa una de las variables  $X_1, X_2, \dots, X_n$ , y cada arco representa relaciones de dependencia directas entre las variables. La dirección de los arcos indica que la variable "apuntada" por el arco depende de la variable situada en su origen.

$T$  es un conjunto de parámetros que cuantifica la red. Contiene las probabilidades  $P_B(x_i | p_{x_i})$  para cada posible valor  $x_i$  de cada variable  $X_i$  y cada posible valor  $p_{x_i}$  de  $P_{X_i}$ , donde éste último denota al conjunto de padres de  $X_i$  en  $G$ .

Así, una red bayesiana  $B$  define una distribución de probabilidad conjunta única sobre  $U$ . Es importante observar que la topología o estructura de la red no sólo proporciona información sobre las dependencias probabilísticas entre las variables, sino también sobre las independencias condicionales de una variable o conjunto de ellas dada otra u otras variables. Cada variable es independiente de las variables que no son descendientes suyas en el grafo, dado el estado de sus variables padre (Pourret, Naim y Marcot, 2008).

La inclusión de las relaciones de independencia en la propia estructura del grafo hace de las redes bayesianas una buena herramienta para representar conocimiento de forma compacta (se reduce el número de parámetros necesarios). Además, proporcionan métodos flexibles de razonamiento basados en la propagación de las probabilidades a lo largo de la red de acuerdo con las leyes de la teoría de la probabilidad.

A partir de una red ya construida, y dados los valores concretos de algunas variables de una instancia, podrían tratar de estimarse los valores de otras variables de la misma instancia aplicando razonamiento probabilístico (Hair et al., 1999).

El razonamiento probabilístico sobre las redes bayesianas consiste en propagar los efectos de las evidencias (variables conocidas) a través de la red para conocer las probabilidades a posteriori de las variables desconocidas. De esta forma se puede determinar un valor estimado para dichas variables en función de los valores de probabilidad obtenidos.

Cuando se conocen los valores observados para todas las variables de la red excepto para una, obtener una estimación para ésta es inmediato a partir de la fórmula de la distribución de probabilidad conjunta de la red (Friedman, Linial, Nachman y Pe'er, 2000).

En un caso más general interesaría obtener una estimación del valor de alguna variable dados valores observados para un subconjunto de todas las restantes. En general, una red puede usarse para calcular la distribución de probabilidad para cualquier subconjunto de variables dados los valores de cualquier subconjunto de las restantes (Pourret, Naim y Marcot, 2008).

El mecanismo de inferencia sobre redes bayesianas permite utilizarlas para construir clasificadores. Para ello, se ha de construir una red bayesiana en la que clase y atributos sean las variables interrelacionadas en el grafo. La clase corresponderá a la variable desconocida, objetivo de la inferencia. Dada una instancia cualquiera para la que se conozcan todos sus atributos, la clasificación se efectuará infiriendo sobre el grafo la probabilidad posterior de cada uno de los valores de la clase, y seleccionando aquel valor que maximice dicha probabilidad (Hair et al., 1999).

#### **4.5.6 *Redes neuronales***

Una red neuronal es un modelo simplificado que emula el modo en que el cerebro humano procesa la información: Funciona simultaneando un número elevado de unidades de procesamiento interconectadas que parecen versiones abstractas de neuronas.

Las unidades de procesamiento se organizan en capas. Hay tres partes normalmente en una red neuronal: una capa de entrada, con unidades que representan los campos de

entrada; una o varias capas ocultas; y una capa de salida, con una unidad o unidades que representa el campo o los campos de destino. Las unidades se conectan con fuerzas de conexión variables (o ponderaciones). Los datos de entrada se presentan en la primera capa, y los valores se propagan desde cada neurona hasta cada neurona de la capa siguiente. al final, se envía un resultado desde la capa de salida (Green y Carroll, 1976).

La red aprende examinando los registros individuales, generando una predicción para cada registro y realizando ajustes a las ponderaciones cuando realiza una predicción incorrecta. Este proceso se repite muchas veces y la red sigue mejorando sus predicciones hasta haber alcanzado uno o varios criterios de parada.

Al principio, todas las ponderaciones son aleatorias y las respuestas que resultan de la red son, posiblemente, disparatadas. La red aprende a través del entrenamiento. Continuamente se presentan a la red ejemplos para los que se conoce el resultado, y las respuestas que proporciona se comparan con los resultados conocidos. La información procedente de esta comparación se pasa hacia atrás a través de la red, cambiando las ponderaciones gradualmente. A medida que progresa el entrenamiento, la red se va haciendo cada vez más precisa en la replicación de resultados conocidos. Una vez entrenada, la red se puede aplicar a casos futuros en los que se desconoce el resultado (Crick, 1989).

Las redes neuronales tienen cuatro objetivos principales (Schmidhuber, 2015): Primero, crear un modelo estándar. El método genera un modelo simple para predecir el destino mediante los predictores. Por lo general, los modelos estándar son más fáciles de interpretar y pueden puntuarse más rápido que los conjuntos por aumento, agregación autodomocimante o los conjuntos de datos muy grandes.

Segundo, mejorar la precisión del modelo (aumento). El método genera un modelo de conjunto mediante el aumento, que genera una secuencia de modelos para obtener predicciones más precisas. Se puede tardar más tiempo en generar y puntuar conjuntos que un modelo estándar. El aumento produce una sucesión de "modelos de componente", cada uno de ellos basados en el conjunto de datos completo. Antes de crear cada modelo de componente sucesivo, los registros se ponderan en función de los residuos del modelo del componente anterior. Los casos con residuos de grandes dimensiones tienen ponderaciones

de análisis relativamente superiores para que el siguiente modelo de componente se centre en predecir correctamente estos registros. Juntos, estos modelos de componentes forman un modelo de conjunto. El modelo de conjunto puntúa algunos registros con una regla de combinación; las reglas disponibles dependen del nivel de medición del destino.

Tercero, mejorar la estabilidad del modelo (agregación autodocimante). El método genera un modelo de conjunto mediante la agregación autodocimante, que genera varios modelos para obtener predicciones más fiables. Se puede tardar más tiempo en generar y puntuar conjuntos que un modelo estándar. La agregación autodocimante produce replicaciones del conjunto de datos de entrenamiento mediante muestreo con repetición del conjunto de datos original. Crea muestras de *bootstrap* de igual tamaño al conjunto de datos original. Es decir, se crea un "modelo de componente" de cada replicación. Juntos, estos modelos de componentes forman un modelo de conjunto. El modelo de conjunto puntúa algunos registros con una regla de combinación; las reglas disponibles dependen del nivel de medición del destino.

Cuarto, crear un modelo para conjuntos de datos muy grandes. El método genera un modelo de conjunto dividiendo el conjunto de datos en bloques de datos independientes. Seleccione esta opción si su conjunto de datos es demasiado grande para construir cualquiera de los modelos anteriores o para la generación incremental de modelos. Puede que se tarde menos tiempo en generar esta opción, pero se puede tardar más tiempo en puntuarla que un modelo estándar (Crick, 1989).

Cuando existen objetivos múltiples, este método sólo creará un modelo estándar, sin importar el objetivo seleccionado.

#### **4.5.7 Ecuaciones estructurales**

El modelo de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Modeling*, SEM) permite examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia, y es particularmente útil cuando una variable dependiente se convierte en variable independiente en ulteriores relaciones de dependencia. Además, muchas de las mismas variables afectan a cada una de las variables dependientes, pero con efectos distintos (Hair et al., 1999). Se puede pensar que el modelo de ecuaciones estructurales es una extensión de varias técnicas multivariadas como

la regresión múltiple y el análisis factorial (Kahn, 2006). Sin embargo, posee algunas características particulares que lo diferencian de las otras técnicas multivariadas. Una de las diferencias es la capacidad de estimar y evaluar la relación entre constructos no observables, denominados generalmente variables latentes. Una variable latente es un constructo supuesto, que solo puede ser medido mediante variables observables. En comparación con otras técnicas de análisis donde los constructos pueden ser representados con una única medición (puntajes brutos de un test, por ejemplo) y el error de medición no es modelado, el SEM permite empelar múltiples medidas que representan el constructo y controlar el error de medición específico de cada variable. Esta diferencia es importante ya que el investigador puede evaluar la validez de cada constructo medido.

Otra característica particular es que para interpretar los resultados del SEM se deben evaluar cuidadosamente varias pruebas estadísticas y un conjunto de índices que determinan que la estructura teórica propuesta suministra un buen ajuste a los datos empíricos. Este ajuste se verifica si los valores de los parámetros estimados reproducen tan estrechamente como sea posible la matriz observada de covarianza (Kahn, 2006). Sin lugar a duda, el principal aporte que realiza el SEM es que permite a los investigadores evaluar o testear modelos teóricos, convirtiéndose en una de las herramientas más potentes para el estudio de relaciones causales sobre datos no experimentales cuando estas relaciones son de tipo lineal (Kerlinger y Lee, 2002). No obstante, estos modelos nunca prueban la causalidad. En realidad, solo ayudan a seleccionar hipótesis causales relevantes, eliminando aquellas no sustentadas por la evidencia empírica. Así, los modelos causales son susceptibles de ser estadísticamente rechazados si se contradicen con los datos. Por lo tanto, el investigador nunca debe olvidar que el verdadero valor de esta técnica es especificar complejas relaciones entre variables *a priori* y luego evaluar cuántas de esas relaciones se representan en los datos recolectados empíricamente (Weston y Gore, 2006).

En el modelamiento estructural las implicaciones de una teoría se integran en un modelo que refleja la teoría y sus implicaciones: se incluyen variables latentes, se evalúan sus relaciones y efectos, y se somete a la estructura completa de relaciones a una comprobación simultánea. Las pruebas se basan en la congruencia del modelo hipotetizado con los datos obtenidos. No es de sorprender que los investigadores experimenten fallas

lógicas, técnicas y teóricas. De hecho, resulta sorprendente que los modelos sean comprobados exitosamente, dada la complejidad e incluso delicadeza de la tarea (Kerlinger y Lee, 2002). A pesar de las dificultades, no caben dudas de que el análisis de ecuaciones estructurales y los programas computacionales que los implementan son altamente valiosos y realizan una contribución útil a la investigación científica del comportamiento. Bajo ciertas condiciones y limitaciones, el sistema es un medio poderoso de comprobación de explicaciones psicológicas y sociológicas de complejos fenómenos humanos y sociales y, hasta el momento, es uno de los caminos más parsimoniosos para lograr las metas de las ciencias del comportamiento.

#### **4.6 Resumen del capítulo**

Este capítulo ha servido como puente entre el MHLP y la contratación empírica del mismo con la realidad institucional. En primer lugar, se introduce el plan de trabajo empírico a seguir y, una vez conocido, nos centramos en la búsqueda y recolección de información de las variables de análisis. Con relación a la población fue seleccionada la totalidad de 99.025 policías de todas las áreas de responsabilidad funcional. Para la recolección de información se utilizaron dos técnicas de análisis: los grupos de discusión y la encuesta de clima institucional. Los grupos de discusión se utilizaron para identificar los atributos, la inteligencia situacional e inspiracional y los ámbitos del MHLP. La encuesta permitió validar los atributos, establecer la relación entre los atributos con los niveles de responsabilidad funcional, la inteligencia situacional y los estilos de liderazgo efectivo, variables del MHLP. Debido a la obligatoriedad de respuesta de la técnica de análisis utilizada (Encuesta de Clima Institucional) se trató de un censo. Situación que permitió obtener el 100% de respuesta, una vez verificados y validados los datos que miden las variables incluidas en la encuesta.

Por último, se procedió a realizar una sucinta descripción de las principales herramientas estadísticas elegidas para desarrollar el estudio empírico, justificando el método elegido para cada análisis, propósito y resultado obtenido. Justamente, será el capítulo siguiente el que se dedique a la puesta en práctica de todo este diseño de trabajo empírico, es decir, a comentar los resultados obtenidos en las tareas empíricas y sus implicaciones.

## **CAPÍTULO 5. RESULTADOS**

## **5 CAPÍTULO: RESULTADOS**

### **5.1 Introducción**

El análisis de los datos se llevó a cabo en cinco secuencias. En la primera secuencia, se realizó el tratamiento de los datos obtenidos de los grupos de discusión, correspondiente a la identificación de las variables “atributos”, “inteligencia situacional e inspiracional” y “ámbitos” del MHLP. En la segunda, se realiza la recogida y tratamiento de los datos obtenidos de la encuesta de clima institucional aplicada. Seguidamente, se procede al análisis preliminar necesario para asegurar de que no existen errores en la codificación de las variables y que se tratan correctamente los valores ausentes y comprobar la normalidad de las variables. En la tercera, se examinan los factores iniciales eliminando aquellos ítems que presentan escaso peso. Para ello, se aplicó el análisis exploratorio a partir de la técnica de tablas de contingencias. La cuarta secuencia, se establece la relación de variables mediante las técnicas de análisis de análisis multivariado: ecuaciones estructurales, conglomerados o clúster, redes bayesianas, y redes neuronales, que permitirán dar veracidad de las hipótesis propuestas en el modelo de análisis. Finalmente, la quinta secuencia se examina la relación e interacción de los componentes que integran el MHLP, mediante el análisis multivariado perceptrón multicapa de red neuronal.

### **5.2 Recogida y tratamiento de los Datos**

Los datos obtenidos fueron procesados con base a la técnica de recogida de información aplicada. Como se ha mencionado en el capítulo 4, en el estudio empírico se utilizaron dos técnicas (los grupos de discusión y la encuesta de clima institucional) divididos en cinco secuencias. En la primera secuencia, se recogieron los datos y se realizó el tratamiento de datos de los grupos de discusión.

Como se recoge en la ficha técnica de los grupos de discusión (tabla 15). El propósito de los grupos de discusión fue identificar los atributos, la inteligencia situacional e inspiracional y los ámbitos del líder policial. La modalidad fue de tipo presencial en el período: abril – noviembre de 2017. Para esto, fueron convocados 268 que, integraron 33 grupos de discusión (5-10 policías) con diferentes niveles de responsabilidad funcional. Se efectuaron cinco sesiones distribuidas en diferentes ciudades del país: Medellín – Antioquia

(8 grupos); Santafé – Antioquia (4 grupos); Tunja – Boyacá (8 grupos); Quibdo – Chocó (10 grupos); y Bogotá – Bogotá (5 grupos).

Al iniciar la sesión se le informó a los participantes las fases y método de recogida de información, se plantearon los objetivos y se elaboraron las preguntas. Para la conformación de los grupos se aseguró que los participantes contarán con características similares. Se procedía a nombrar un secretario y el moderador expuso con precisión el tema de análisis y se establecieron las normas a seguir, con el propósito de procurar un ambiente de respeto y cordialidad en todas las etapas del proceso de discusión, y específicamente de exposición de ideas.

Finalmente, se consolidaron 22 respuestas o conclusiones consensuadas, derivadas de los 33 grupos, resultado de la discusión, que se describen a continuación.

Tabla 16. Conclusiones de los grupos de discusión.

Pregunta	Frases o expresiones	Atributos	Inteligencia	Ámbitos
¿Cuáles son los elementos que deben integrar la totalidad del ser policial que, a su vez, permiten crecer dentro de la institución?	1-Los elementos más importantes que permiten desarrollar al ser humano integral son: la familia, el trabajo, el individuo y la sociedad. 2-Para cultivar un buen ser humano hay que hacer especial énfasis en elementos tales como: la persona, la comunidad, el trabajo policial, la iglesia y la familia. 3-No se concibe que un “buen policía” sea una mala persona o un mal ciudadano. 4-El que es buen hijo, buen esposo y buen ciudadano es buen policía. 5-Un buen policía debe ser subordinado con sus superiores y compañeros de trabajo, también debe ser gentil con los ciudadanos y debe ser un ejemplo al interior de la familia. 6-Lo primero es que el policía tenga estabilidad emocional y bienestar social en lo elemental, como; por ejemplo, educación para sus hijos, un techo digno donde vivir y un ambiente laboral donde se respeten los turnos de descanso.	Credibilidad y Confianza	Inspiracional	Personal
		Visión e Innovación	Inspiracional	

	<p>7-El policía debe tener un desarrollo espiritual muy profundo, ya que siempre está expuesto al peligro de la muerte, debe tener claro que, si pasa algo malo o una situación lo obliga a exponer su integridad física, tendrá una recompensa en la otra vida.</p> <p>8-Aumentando el otorgamiento de permisos para estudiar en las universidades carreras liberales.</p> <p>9-Que se apoye con becas para tener formación técnica en temas de la institución.</p> <p>10-Que se promuevan seminarios dirigidos a la familia policial por parte del Obispado Castrense y las oficinas de bienestar social.</p> <p>11-Que se hagan talleres de desarrollo de habilidades psicosociales al personal uniformado de la institución.</p> <p>12-El policía debe conformar una familia para tener mayor estabilidad laboral</p>			
¿Qué nos motiva a seguir adelante con nuestra profesión?	<p>13-Ser escuchado por el comandante.</p> <p>14-Tener el apoyo de la institución cuando hay procedimientos que impliquen asesoría o defensa legal.</p> <p>15-El reconocimiento de nuestros comandantes cuando hacemos un buen trabajo.</p> <p>16-Tener respaldo de bienestar de nuestra institución.</p> <p>17-El porte y buen uso del uniforme hace que los ciudadanos reconozcan al policía y se gane la confianza ciudadana.</p>	Honor Policial	Situacional e Inspiracional	Institucional
¿Qué nos inspira a trabajar por la comunidad?	<p>18-El reconocimiento social de los ciudadanos hacia la policía.</p> <p>19-El cariño de la gente cuando logramos solucionar un problema que aqueja a la comunidad.</p> <p>20-La confianza ciudadana que se genera cuando se necesita información ante la ocurrencia de un problema o para denunciar hechos delictivos.</p> <p>21-El profesionalismo que se corrobora cuando un policía puede solucionar problemas comunitarios, simplemente</p>	<p>Vocación de Servicio</p> <p>Adaptabilidad y Efectividad</p>	Situacional e Inspiracional	Comunitario

	hablando, escuchando y organizando a la gente. 22-La seguridad que le brinda la comunidad a los integrantes de la policía frente a las organizaciones criminales cuando los percibe como un actor generador de solución a los problemas.		Situacional	
--	---	--	-------------	--

Fuente: Elaboración propia.

En la segunda secuencia, como se mencionó en el capítulo 4, se adecuaron y validaron los ítems a la población policial. Además, se generó una versión reducida de la encuesta de clima institucional que consta de 25 afirmaciones, diseñada para validar el MHLP. La encuesta consta de IV Partes, asociados con los componentes del MHLP. I Parte, corresponde a los datos generales de los encuestados, específicamente los niveles de responsabilidad funcional. II Parte, 15 ítems que describen el factor “atributos”. III Parte, 5 ítems que describen el factor “inteligencia situacional e inspiracional”. IV Parte, 5 ítems que describen el factor “estilos de liderazgo efectivo”.

Para la recogida y tratamiento de datos de la encuesta se utilizó el software estadístico SPSS v25, para 99.025 registros del personal uniformado de la Policía Nacional. A continuación, se muestra el análisis de confiabilidad para cada factor y, en general todos los ítems del cuestionario.

### **5.3 Determinación de Confiabilidad del cuestionario**

Originalmente la psicometría del test fue analizada a través de estudios de confiabilidad, validez, y frecuencia de los reactivos, medidas de asociación, coeficientes de Pearson y Kendall cuyos indicadores se observan a continuación.

Para corroborar si se cumplían los índices de confiabilidad de la prueba en cada uno de los factores evaluados, se procedió a realizar un análisis Alpha de Cronbach medida de correlación entre las variables que forman parte de la escala. El coeficiente alfa puede visualizarse en la tabla resumen, indicando 0,969 que el coeficiente de precisión es bueno para los 15 ítems que miden el factor “atributos”.

Tabla 17. Fiabilidad (Alfa de Cronbach) del Factor Atributos

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,969	,966	15

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

El coeficiente Alfa de Cronbach para la prueba de los 5 ítems que miden el factor inteligencia situacional e inspiradora es de 0.842 concluyendo un modelo de consistencia interna bueno.

Tabla 18. Fiabilidad (Alfa de Cronbach) del Factor Inteligencia Situacional e Inspiracional

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,842	,843	5

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

El coeficiente Alfa de Cronbach para la prueba de los 5 ítems que miden el factor estilos de liderazgo efectivo es de 0.908 concluyendo un modelo de consistencia interna bueno.

Tabla 19. Fiabilidad (Alfa de Cronbach) del Factor Estilos de Liderazgo Efectivo

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,908	,873	5

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

Los índices de confiabilidad considerados demuestran que el test cumple con los criterios adecuados de confiabilidad y consistencia interna, para los ítems que miden el factor “atributos”.

Sin embargo, es posible que la significancia de los datos esté vinculada a los grandes tamaños de la muestra. Otra consideración fue que estos cuestionarios se aplicaron como parte de un proceso interno en la Policía Nacional que está vinculado al desarrollo profesional de los uniformados.

En la tabla siguiente los índices de confiabilidad obtenidos por factor de la escala junto con sus descriptivos. Se identifica que todos los factores poseen índices de Alpha de Cronbach buenos.

Tabla 20. Fiabilidad (Alfa de Cronbach) del Cuestionario con los 25 ítems

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P4. ADAPTABILIDAD	20,07	44,881	,774	,968
P6. ADAPTABILIDAD	20,11	44,288	,809	,967
P14. HONOR	20,07	44,921	,758	,968
P19. ADAPTABILIDAD	20,10	44,307	,824	,967
P20 CREDIBILIDAD	20,09	44,589	,790	,968
P22. ADAPTABILIDAD	20,11	44,393	,801	,967
P23. HONOR	20,12	44,639	,730	,968
P25. VISIÓN	20,06	45,222	,724	,968
P27. VISIÓN	20,09	44,474	,823	,967
P37. VISIÓN	20,07	44,891	,780	,968
P38. ADAPTABILIDAD	20,07	44,798	,790	,968
P48. HONOR	20,10	45,039	,686	,968
P50. VOCACIÓN	20,09	44,465	,819	,967
P61. ADAPTABILIDAD	20,12	44,248	,802	,967
P62. ADAPTABILIDAD	20,11	44,384	,798	,967
P47. INTELI_SITUA	20,06	45,628	,630	,969
P34. INTELI_SITUA	20,06	45,483	,663	,969
P21. INTELI_SITUA	20,01	46,518	,535	,969
P59. INTELI_SITUA	20,09	44,970	,723	,968
P12. INTELI_SITUA	20,09	44,929	,729	,968
P1. EST_LIDER_EFECT	20,05	46,345	,493	,970
P5. EST_LIDER_EFECT	20,05	45,180	,762	,968
P7. EST_LIDER_EFECT	20,17	44,419	,704	,968
P16. EST_LIDER_EFECT	20,13	44,845	,670	,969
P28. EST_LIDER_EFECT	20,13	44,499	,748	,968

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

## 5.4 Análisis descriptivo

### 5.4.1 Análisis Unidimensionales

Se realizaron análisis de frecuencias y porcentajes para cada factor: atributos, inteligencia situacional e inspiracional, estilos de liderazgo efectivo y niveles de responsabilidad funcional, como se describen a continuación.

#### 5.4.1.1 Análisis Unidimensional del Factor Atributos

Entendido como un atributo propio y esencial que debe tener cada policía. Vocación de servicio, es un atributo del liderazgo policial, en la que de manera voluntaria y consiente el uniformado exterioriza, a través de la prestación de un servicio de policía profesional, ético y cercano al ciudadano. Credibilidad y confianza; atributos del liderazgo Policial, por cuanto representan las relaciones personales y que incide tanto en la percepción del servicio como en el nivel de influencia y legitimidad institucional. Adaptabilidad y efectividad; atributo que representa su principal razón de ser a través de la aplicación del correcto estilo de liderazgo durante el momento de verdad y; finalmente, visión e innovación; atributo que otorga a los líderes de policía la capacidad de entender y enfrentar los desafíos institucionales y el cumplimiento de su función de manera prospectiva y vanguardista.

Tabla 21. Frecuencias y Porcentajes del Factor Atributos

P14. Considero que la forma de actuar de mi jefe inmediato ha sido coherente con los lineamientos brindados por la Institución (Honor Policial).	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	14898	15,0
De acuerdo	84127	<b>85,0</b>
Total	99025	100,0
P19. Considero que mi jefe inmediato en el último año apoyo el crecimiento laboral y personal de su equipo de trabajo (Honor Policial).	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	17992	18,2
De acuerdo	81033	<b>81,8</b>
Total	99025	100,0
P23. Creo que cuando la situación lo ha requerido, mi jefe inmediato ha contado con la opinión del equipo de trabajo para tomar decisiones (Honor Policial).	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	19535	19,7
De acuerdo	79490	<b>80,3</b>
Total	99025	100,0
P50. Pienso que en el último año mi jefe inmediato lidero y participo en las iniciativas del grupo de trabajo (Adaptabilidad y efectividad).	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	16573	16,7

De acuerdo	82452	<b>83,3</b>
Total	99025	100,0
P6. Considero que en el último año mi jefe inmediato retroalimentó de manera adecuada mi desempeño laboral (Adaptabilidad y efectividad).	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	18981	19,2
De acuerdo	80044	<b>80,8</b>
Total	99025	100,0
P61. Pienso que mi jefe inmediato en el último año fue objetivo al momento de reconocer los logros individuales (Adaptabilidad y efectividad).	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	19836	20,0
De acuerdo	79189	<b>80,0</b>
Total	99025	100,0
P22. Creo que cuando fue necesario mi jefe inmediato defendió los intereses del equipo de trabajo (Vocación de servicio).	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	18269	18,4
De acuerdo	80756	<b>81,6</b>
Total	99025	100,0
P38. Creo que mi jefe inmediato ha logrado el compromiso de los integrantes del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos (Vocación de servicio).	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	14630	14,8
De acuerdo	84395	<b>85,2</b>
Total	99025	100,0
P62. Pienso que mi jefe inmediato en el último año reconoció los desempeños sobresalientes de los integrantes de su equipo de trabajo. (Vocación de servicio).	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	18494	18,7
De acuerdo	80531	<b>81,3</b>
Total	99025	100,0
P20. Considero que mi jefe inmediato en el último año fue equitativo con la delegación de responsabilidades (Credibilidad y confianza).	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	16699	16,9
De acuerdo	82326	<b>83,1</b>
Total	99025	100,0
P25. Creo que en el último año en mi equipo de trabajo las responsabilidades de los integrantes fueron definidas claramente (Credibilidad y confianza).	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	13491	13,6
De acuerdo	85534	<b>86,4</b>
Total	99025	100,0
P48. Pienso que en el último año en mi equipo de trabajo las responsabilidades de los integrantes estuvieron distribuidas de forma equitativa (Credibilidad y confianza).	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	17227	17,4
De acuerdo	81798	<b>82,6</b>
Total	99025	100,0
P27. Creo que en el último año mi jefe inmediato planeó de forma adecuada la ejecución del trabajo (Visión e innovación).	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	16266	16,4

De acuerdo	82759	<b>83,6</b>
Total	99025	100,0
P4. Considero que en el último año en mi unidad se promovió el trabajo en equipo para el logro de los objetivos (Visión e innovación).	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	14590	14,7
De acuerdo	84435	<b>85,3</b>
Total	99025	100,0
P37. Creo que mi jefe inmediato en el último año conoció los procesos, procedimientos y actividades desarrolladas por su equipo de trabajo (Visión e innovación).	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	14235	14,4
De acuerdo	84790	<b>85,6</b>
Total	99025	100,0

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

#### ***5.4.1.2 Análisis Unidimensional del Factor Inteligencia situacional e inspiracional***

En el análisis se puede observar que los encuestados consideran tener conocimientos necesarios para el desempeño del cargo que ocupa, con entrenamiento e inducción que facilita la adaptación al cargo en un intervalo de 83% a 91%.

Tabla 22. Frecuencias y Porcentajes del Factor Inteligencia Situacional e Inspiracional

P47. Pienso que el entrenamiento al cargo recibido ha facilitado el desempeño de mis labores	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	13541	13,7
De acuerdo	85484	<b>86,3</b>
Total	99025	100,0
P21. Considero que tengo los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo que he ocupado	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	8634	8,7
De acuerdo	90391	<b>91,3</b>
Total	99025	100,0
P34. Creo que la inducción recibida al llegar a mi lugar de destinación facilito mi adaptación a las condiciones de la unidad.	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	13566	13,7
De acuerdo	85459	<b>86,3</b>
Total	99025	100,0
P12. Considero que este último año en la unidad donde laboro la comunicación interna ha facilitado el trabajo colaborativo y articulado entre las diferentes dependencias.	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	16191	16,4
De acuerdo	82834	<b>83,6</b>
Total	99025	100,0

P59. Pienso que los canales de comunicación que se utilizaron en el último año en mi dependencia fueron efectivos.	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	16034	16,2
De acuerdo	82991	<b>83,8</b>
Total	99025	100,0

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

#### ***5.4.1.3 Análisis Unidimensional del Factor Estilos de Liderazgo Efectivo***

En el análisis de la siguiente tabla muestra de los policías encuestados prefieren: planificar anualmente al iniciar la vigencia junto a su jefe inmediato (87.6%), e instrucciones claras y precisas impartidas por el jefe inmediato (87.5%).

Tabla 23. Frecuencias y Porcentajes del Factor Estilos de Liderazgos Efectivo

P1. Al iniciar la vigencia realice la concertación de la gestión junto a mi jefe inmediato.	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	12254	12,4
De acuerdo	86771	<b>87,6</b>
Total	99025	100,0
P7. Considero que en el último año pude expresar mi punto de vista y opiniones ante mis superiores sin temor a represalias.	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	24853	25,1
De acuerdo	74172	74,9
Total	99025	100,0
P16. Considero que la Institución ha dado la oportunidad de ocupar cargos en los cuales los funcionarios se proyectan.	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	20959	21,2
De acuerdo	78066	78,8
Total	99025	100,0
P28. Creo que en el último año mi jefe inmediato valoró y reconoció ante mis superiores los resultados del equipo.	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	20132	20,3
De acuerdo	78893	79,7
Total	99025	100,0
P5. Considero que en el último año mi jefe inmediato impartió instrucciones claras y precisas.	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	12413	12,5
De acuerdo	86612	<b>87,5</b>
Total	99025	100,0

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

#### **5.4.1.4 Análisis Unidimensional del Factor Niveles de Responsabilidad Funcional**

En la tabla xx se describen las frecuencias y porcentajes de los niveles de responsabilidad funcional, de mayor a menos, con base en los resultados obtenidos: Contribución individual superior; es importante para el MHLP, ya que permite al policía de acuerdo con su liderazgo, generar iniciativas para el cumplimiento de los logros planteados, sin importar si tiene o no personal bajo su mando (80,5%). Contribución individual básica, requieren los conocimientos esenciales adquiridos en las escuelas de formación para patrulleros, no tienen personal a cargo (13,3%). Administración y gestión; como nivel de responsabilidad permite prever, planear, organizar, coordinar, direccionar y controlar, la operación y los resultados; este nivel busca implantar nuevos preceptos y mejorar los procesos de algunos cargos con este nivel de responsabilidad como son: comandante de estación de policía, jefe área administrativa, rector colegio y todo aquel cargo que represente la jefatura de una dependencia policial (5,9%). Asesoría, ligado directamente al aporte y análisis de información, apoyando la toma de decisiones de los cargos de dirección (0,1%). Dirección, dirigen, proyectan e integran el esfuerzo de las personas para el logro de los objetivos de los procesos que desarrolla la unidad, de tal manera que se direccionan al mayor nivel de responsabilidad y la visión general del fin primordial (0,1%).

Tabla 24. Frecuencias y porcentajes por niveles de responsabilidad funcional.

<b>Niveles de Responsabilidad Funcional</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Dirección	138	0,1
Asesoría	139	0,1
Administración y Gestión	5831	5,9
Contribución Individual Superior	79751	80,5
Contribución Individual Básica	13166	13,3
<b>Total</b>	<b>99025</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

#### **5.4.2 Análisis Bidimensionales**

Para determinar si dos variables tienen o no relación entre ellas, se utiliza una serie de índices que cuantifican dicha relación, como son los diagramas de cajas y bigotes y las tablas de contingencias.

### 5.4.2.1 Atributos

El siguiente diagrama de cajas y bigotes muestra valores atípicos y la concentración de acuerdo con sus medianas para las categorías de honor, adaptabilidad, vocación, credibilidad y visión. Encontrando que vacación, credibilidad y visión comparten estar todos muy de acuerdo con las políticas institucionales.

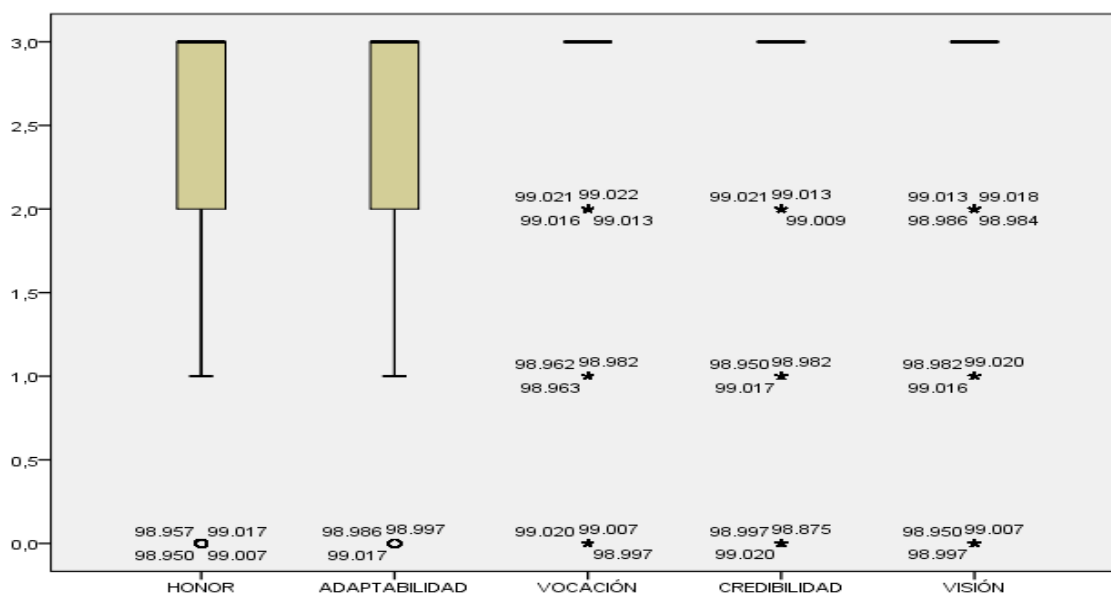


Figura 17. Diagrama de cajas y bigotes de los registros de Atributos

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

### 5.4.2.2 Atributos vs Nivel de Responsabilidad Funcional

En la siguiente figura indica la distribución por los componentes de atributos con nivel de responsabilidad, estableciendo gráficamente que los niveles de dirección están muy de acuerdo con estos niveles, seguidamente está contribución superior en todos los casos de análisis.

Tabla 25. Tabla de Contingencia de Atributos vs Niveles de Responsabilidad Funcional

Niveles de Responsabilidad Funcional		HONOR	ADAPTABILIDAD	VOCACIÓN	CREDIBILIDAD	VISIÓN
Dirección	Desacuerdo	3	4	2	3	3
		1%	1%	0,5%	1%	1%
	De acuerdo	411	410	412	411	411
		99%	99%	99,5%	99%	99%
Asesoría	Desacuerdo	23	27	28	30	20
		6%	6%	7%	7%	5%
	De acuerdo	394	390	389	387	397
		94%	94%	93%	93%	95%
Administración y Gestión	Desacuerdo	1966	2203	2038	1503	1572
		11%	13%	12%	9%	9%

Contribución Individual Superior	De acuerdo	15527	15290	15455	15990	15921
		89%	87%	88%	91%	91%
	Desacuerdo	43592	45998	42685	39691	37530
		18%	19%	18%	17%	16%
Contribución Individual Básica	De acuerdo	195661	193255	196568	199562	201723
		82%	81%	82%	83%	84%
	Desacuerdo	6841	7158	6640	6190	5966
		17%	18%	17%	16%	15%
De acuerdo	32657	32340	32858	33308	33532	
	83%	82%	83%	84%	85%	

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

#### 5.4.2.3 Atributos vs Inteligencia situacional e inspiracional

La tabla 26 relacionan las variables que se asocian de inteligencia situacional e inspiracional con atributos, destacando el mayor porcentaje la pregunta 21: Considero que tengo los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo que he ocupado.

Tabla 26. Tabla de contingencia de Atributos vs Inteligencia Situacional e Inspiracional

Inteligencia situacional o inspiracional		HONOR	ADAPTABILIDAD	VOCACIÓN	CREDIBILIDAD	VISIÓN
P47. Pienso que el entrenamiento al cargo recibido ha facilitado el desempeño de mis labores	Desacuerdo	13541	13541	13541	13541	13541
		6,4%	5,5%	6,2%	6,5%	6,3%
	De acuerdo	85484	85484	85484	85484	85484
		<b>93,6%</b>	<b>94,5%</b>	<b>93,8%</b>	<b>93,5%</b>	<b>93,7%</b>
P21. Considero que tengo los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo que he ocupado	Desacuerdo	8634	8634	8634	8634	8634
		3,8%	3,1%	3,6%	3,6%	3,5%
	De acuerdo	90391	90391	90391	90391	90391
		<b>96,2%</b>	<b>96,9%</b>	<b>96,4%</b>	<b>96,4%</b>	<b>96,5%</b>
P34. Creo que la inducción recibida al llegar a mi lugar de destinación facilitó mi adaptación a las condiciones de la unidad	Desacuerdo	13566	13566	13566	13566	13566
		6,0%	5,1%	5,7%	6,1%	5,8%
	De acuerdo	85459	85459	85459	85459	85459
		<b>94,0%</b>	<b>94,9%</b>	<b>94,3%</b>	<b>93,9%</b>	<b>94,2%</b>
P12. Considero que este último año en la unidad donde laboro la comunicación interna ha facilitado el trabajo colaborativo y articulado entre las diferentes dependencias.	Desacuerdo	16191	16191	16191	16191	16191
		6,6%	6,1%	6,4%	7,3%	7,0%
	De acuerdo	82834	82834	82834	82834	82834
		<b>93,4%</b>	<b>93,9%</b>	<b>93,6%</b>	<b>92,7%</b>	<b>93,0%</b>
P59. Pienso que los canales de comunicación que se utilizaron en el último año en mi dependencia fueron efectivos.	Desacuerdo	16034	16034	16034	16034	16034
		6,9%	5,8%	6,5%	7,4%	6,9%
	De acuerdo	82991	82991	82991	82991	82991
		<b>93,1%</b>	<b>94,2%</b>	<b>93,5%</b>	<b>92,6%</b>	<b>93,1%</b>

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

#### 5.4.2.4 Atributos vs Estilos de liderazgo Efectivo

La siguiente tabla relaciona los ítems de estilo de liderazgo efectivo con respecto atributos, fortaleciendo nuevamente la adaptabilidad para la pregunta 5 Considero que en el último año mi jefe inmediato impartió instrucciones claras y precisas, También se evidencia para la pregunta 1. Al iniciar la vigilancia, se realiza la concertación de la gestión junto a mi jefe inmediato

Tabla 27. Tabla de Contingencia de Atributos vs Estilos de liderazgo

Estilos de liderazgo Efectivo		HONOR	ADAPTABILIDAD	VOCACIÓN	CREDIBILIDAD	VISIÓN
P1. PLANIFICACION_ANUAL Al iniciar la vigilancia, realiza la concertación de la gestión junto a mi jefe inmediato	Desacuerdo	12254	12254	12254	12254	12254
		6,2%	6,1%	6,5%	7,0%	6,9%
	De acuerdo	86771	86771	86771	86771	86771
		93,8%	<b>93,9%</b>	93,5%	93,0%	93,1%
P7. EXPRESAR_OPINION Considero que en el último año pude expresar mi punto de vista y opiniones ante mis superiores sin temor a represalias	Desacuerdo	24853	24853	24853	24853	24853
		13,3%	13,0%	13,6%	15,0%	15,0%
	De acuerdo	74172	74172	74172	74172	74172
		86,7%	<b>87,0%</b>	86,4%	85,0%	85,0%
P16. PROYECCIÓN Considero que la Institución ha dado la oportunidad de ocupar cargos en los cuales los funcionarios se proyectan.	Desacuerdo	20959	20959	20959	20959	20959
		11,6%	10,4%	11,3%	12,3%	11,9%
	De acuerdo	78066	78066	78066	78066	78066
		88,4%	<b>89,6%</b>	88,7%	87,7%	88,1%
P28. RECONOCIMIENTO Creo que en el último año mi jefe inmediato valoro y reconoció ante mis superiores los resultados del equipo	Desacuerdo	20132	20132	20132	20132	20132
		8,2%	8,1%	8,5%	10,6%	10,2%
	De acuerdo	78893	78893	78893	78893	78893
		<b>91,8%</b>	<b>91,9%</b>	91,5%	89,4%	89,8%
P5. FUNCION_CLARA Considero que en el último año mi jefe inmediato impartió instrucciones claras y precisas.	Desacuerdo	12413	12413	12413	12413	12413
		3,4%	2,1%	3,0%	4,1%	3,2%
	De acuerdo	86612	86612	86612	86612	86612
		96,6%	<b>97,9%</b>	97,0%	95,9%	96,8%

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

#### 5.4.3 Análisis Multivariado

Para el análisis multivariado fue necesario establecer una representación gráfica de todos los elementos que integran el MHLP.

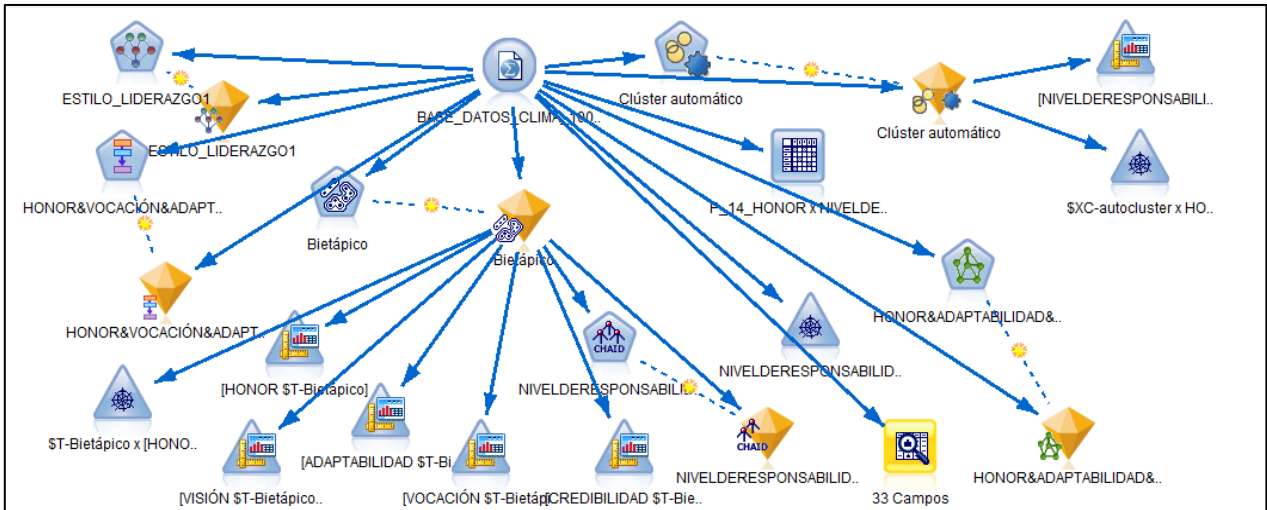


Figura 18. Elementos de análisis.

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

#### 5.4.3.1 Atributos

Para el análisis y validación de los atributos propuestos en el MHLP, se tuvo en consideración que las relaciones entre las variables descriptoras hacen difícil un modelamiento tipo regresión lineal múltiple. Además, algunas de las variables consideradas como posibles descriptoras de la respuesta de interés pueden ser reflejo de un factor subyacente o variable latente, que permite probar y comparar las teorías, partiendo de la identificación del esquema de componente de análisis de los constructos.

Como aporte a la construcción del MHLP, objeto de la investigación. Este incluye variables latentes que son construidas a partir de variables observadas. Por tanto, se reespecifica el modelo, encontrando que no se permite que una misma variable forme parte de dos factores diferentes. Se procede entonces a generar un primer escenario donde se eliminan las variables que forman parte de los componentes.

Por lo anterior, se procedió a realizar el análisis con el componente AMOS del software SPSS v25, para agrupar las variables que comprenden cada factor. El modelo resultante se muestra en la figura 19.

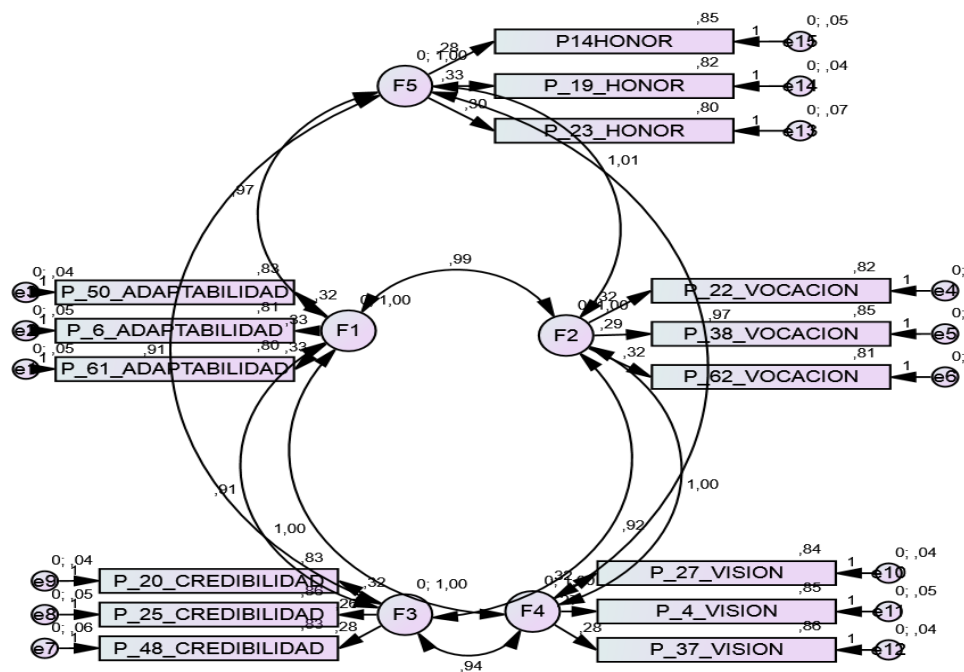
El resultado muestra un modelo que está identificado. Un modelo estará identificado si los parámetros del modelo pueden estimarse a partir de los elementos de la matriz de

covarianzas de las variables observables. Adicionalmente, el software da una lista de posibles relaciones que no están especificadas.

Como en cualquier proceso de modelamiento estadístico es esencial dar al conocimiento de la teoría del área de aplicación la máxima importancia, ya que de ese conocimiento surgirán el planteamiento y la validación de hipótesis realistas. Los pasos sucesivos permitirán incluir al modelo variables latentes exógenas, del modelo holístico, que dan respuesta (variables latentes endógenas)

Por otro lado, el desarrollo de éste contribuyó en gran medida a valorar la importancia de incluir el análisis exploratorio de datos, análisis de clasificación y al agrupamiento, previo a la construcción de cualquier modelo estructural confirmatorio de la teoría.

Para la comprobación de los modelos se tomaron los valores de los coeficientes obtenidos de las variables correspondientes del factor, la fiabilidad individual  $R^2$  y las medidas de bondad de ajuste realizados previamente. A continuación, se muestran el modelo resultante y los valores estadísticos de la ecuación estructural.



*Figura 19. Modelo resultante*  
Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

Tabla 28. Estructura del modelo de ecuaciones estructurales

Chi-cuadrado	27102,702
Grados de libertad (135 – 55)	80
Nivel de probabilidad (p)	,000

Pesos de regresión (grupo 1 – modelo resultante)

	Estimado	S.E	C.R	P
P61ADAPTABILIDAD	,334	,001	320,543	***
P6ADAPTABILIDAD	,330	,001	322,500	***
P50ADAPTABILIDAD	,322	,001	337,268	***
P22VOCACION	,321	,001	316,144	***
P38VOCACION	,287	,001	305,598	***
P62VOCACION	,320	,001	312,079	***
P48CREDIBILIDAD	,281	,001	263,546	***
P25CREDIBILIDAD	,261	,001	273,095	***
P20CREDIBILIDAD	,319	,001	322,553	***
P27VISION	,318	,001	332,908	***
P4VISION	,274	,001	286,109	***
P37VISION	,280	,001	298,234	***
P23HONOR	,299	,001	272,524	***
P19HONOR	,333	,001	334,658	***
P14HONOR	,280	,001	289,984	***

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

Los resultados obtenidos describen que la composición de los factores muestra significancia para las variables que lo componen, las covarianzas entre los factores también resultaron ser significativas y las covarianzas confirman la construcción del modelo teórico a nivel de las relaciones de los atributos.

#### **5.4.3.2 Estilos de Liderazgo Efectivo**

Para identificar los estilos de liderazgo efectivo, se empleó la técnica de conglomerados o clúster, que trata de descubrir grupos que tengan características comunes compartiendo elementos similares con diferentes tipos de variables (Categorías y Numéricas).

Es una técnica de clasificación, conociéndose también con el nombre de taxonomía numérica; el número de conglomerados o clústeres no es conocido de antemano y los grupos se crean en función de la naturaleza de los datos. Se trata, por tanto, de una técnica de clasificación post hoc (Pérez, 2004)

El problema matemático presenta la tabla de datos (casos-variables) mediante la matriz siguiente:

$$A = (a_{ij}) = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & \dots & a_{1m} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & \dots & a_{2m} \\ a_{31} & a_{31} & a_{33} & \dots & \dots & a_{3m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n1} & a_{n1} & \dots & \dots & a_{nm} \end{bmatrix}$$

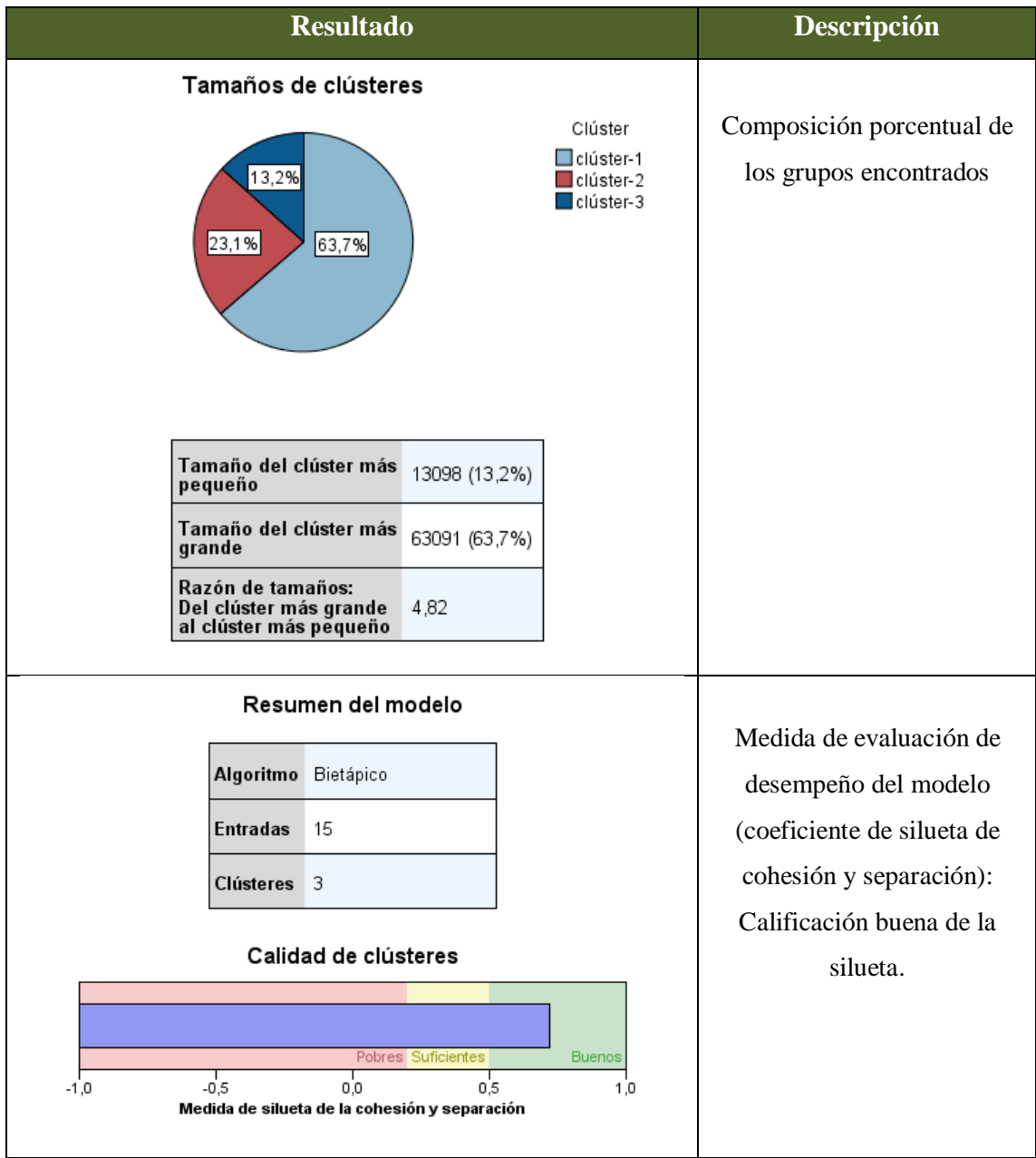
Los individuos que forman parte del estudio, y que se intentan clasificar, vendrán caracterizados o definidos por diferentes valores obtenidos al medir determinadas variables, es decir, cada individuo poseerá un determinado valor para cada una de las variables que se tardan en el estudio.

El concepto empleado de distancia no es el habitualmente basado en que la distancia más corta entre dos puntos es la línea recta, en nuestro modelo se considera distancia sólo las funciones definidas adecuadamente que cumplen determinada propiedades.

Formalmente, una distancia  $d$  definida en un conjunto  $E$  es una aplicación entre el producto cartesiano  $E * E$  y los números reales no negativos  $R^+ \cup \{0, \infty\}$ , de modo que cada par de elementos  $(a, b) \in E \times E$  se le asigna un número real no negativo  $r$  que define la distancia entre los puntos  $a$  y  $b$  de  $E$ .

La finalidad básica del análisis de cluters, es elaborar clasificaciones de los individuos objeto de estudio, con una estructura jerarquizada persiguiendo el objetivo de poder decir cuál de los diferentes niveles de la jerarquía, es el más apropiado para establecer la clasificación.

El planteamiento matemático dado anteriormente a la clasificación numérica parte de los conceptos de jerarquía indexada y distancia ultramétrica. El primero de ellos es el que nos conduce al establecimiento de una jerarquía en la clasificación estructural en niveles para identificar los atributos del liderazgo policial y sus relaciones, mientras que el segundo es el que nos señala cómo determinar la relación entre los atributos del liderazgo policial y los niveles de responsabilidad funcional que, a su vez, integra los estilos de liderazgo efectivos y los rasgos de inteligencia situacional e inspiracional fundamentada en distancia entre los individuos.



*Figura 20. Modelo de conglomerados*  
Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

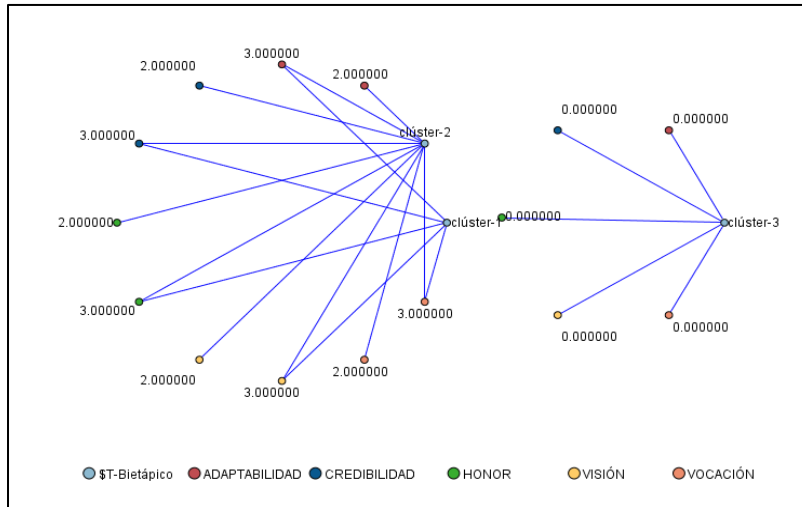
Como se mencionó en el capítulo 4, el análisis de conglomerado es un método estadístico multivariado de clasificación automática de datos y su finalidad esencial es revelar concentraciones en los datos (casos o variables) basándose en la aproximación o lejanía de unos con otros. Por tanto, es esencial el uso de concepto de distancia y, a su vez, que los elementos dentro del clúster sean homogéneos. Adicionalmente se genera una tabla describiendo las características de cada segmento, resumiendo los elementos importantes:

Tabla 29. Análisis de conglomerados o clústeres

Grupo	VARIABLES	Composición (%)	Cantidad (#)
<b>Clúster 1 - (Azul claro) Separado</b>	<b>De acuerdo</b> P14 (100%) P19 (100%) P22 (100%) P23 (100%) P27 (100%) P37 (100%) P38 (100%) P4 (100%) P62 (100%)	63,70%	63.091
<b>Clúster 2 - (Rojo) Autócrata</b>	<b>De acuerdo</b> P14 (81,2%) P19 (75,5%) P22 (73,3%) P23 (63,7%) P27 (81,9%) P37 (84,7%) P38 (84,5%) P4 (82,3%) P62 (71,9%)	23,10%	22.836
<b>Clúster 3 - (Azul oscuro) Desertor</b>	<b>Desacuerdo</b> P14 (81,1%) P19 (94,7%) P22 (92,9%) P23 (85,8%) P27 (92,5%) P37 (82,0%) P38 (84,7%) P4 (80,5%) P62 (92,3%)	13,20%	13.098
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>99.025</b>

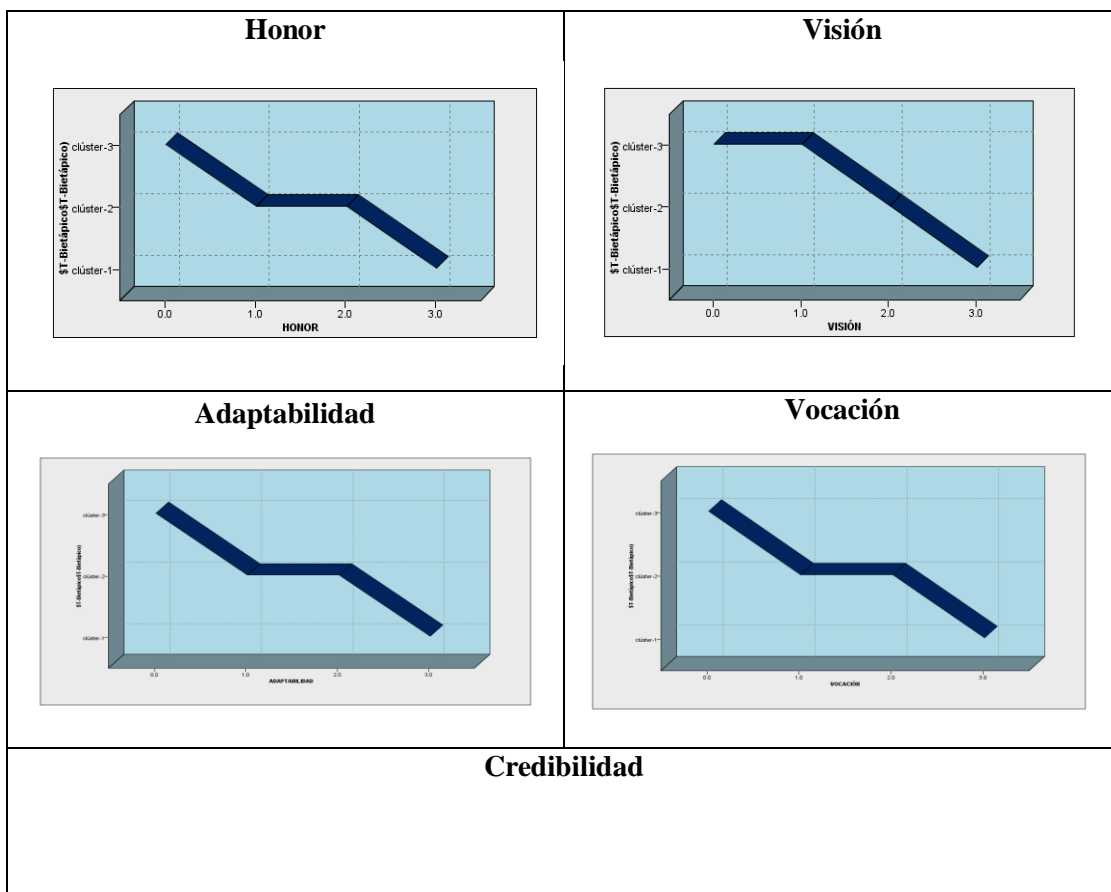
Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

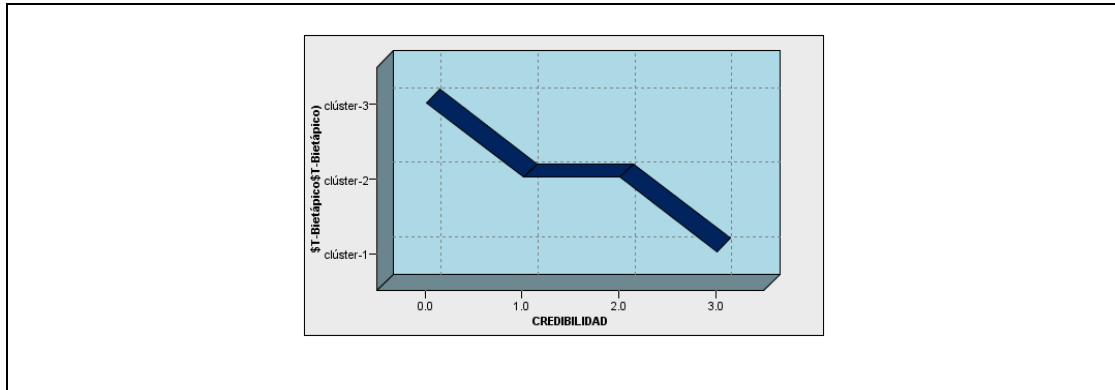
Para generar una mayor comprensión del análisis de los conglomerados, se completa el modelo con la representación gráfica de la malla de atributos, que se muestra en la figura 21, donde se observan los tres conglomerados que dan origen a los estilos de liderazgo efectivo identificados en la Policía Nacional, a partir de los datos obtenidos.



*Figura 21. Malla de atributos*  
 Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

Por último, se realiza una desagregación de los 5 atributos para observar el comportamiento los individuos con relación a la agrupación de los 3 conglomerados que identifican los estilos de liderazgo efectivo.





*Figura 22. Representación de Atributos por cada conglomerado*

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

Esta representación valida la fuerte relación y niveles de significancia entre atributos y los tres estilos de liderazgo efectivos (clúster 1. Separado; Clúster 2. Autócrata; y Clúster 3. Desertor), identificados en la Policía Nacional.

#### ***5.4.3.3 Atributos vs Nivel de responsabilidad Funcional***

El siguiente análisis de los atributos con respecto a los niveles de responsabilidad se realizó un árbol de decisión, técnica que permite analizar decisiones secuenciales basada en el uso de resultados y probabilidades asociadas. En hallazgo se evidencia la relación explicativa entre los niveles de responsabilidad y el atributo credibilidad, explicando el 79% de los entrevistados en nivel cuatro de responsabilidad que corresponde a contribución nivel superior.

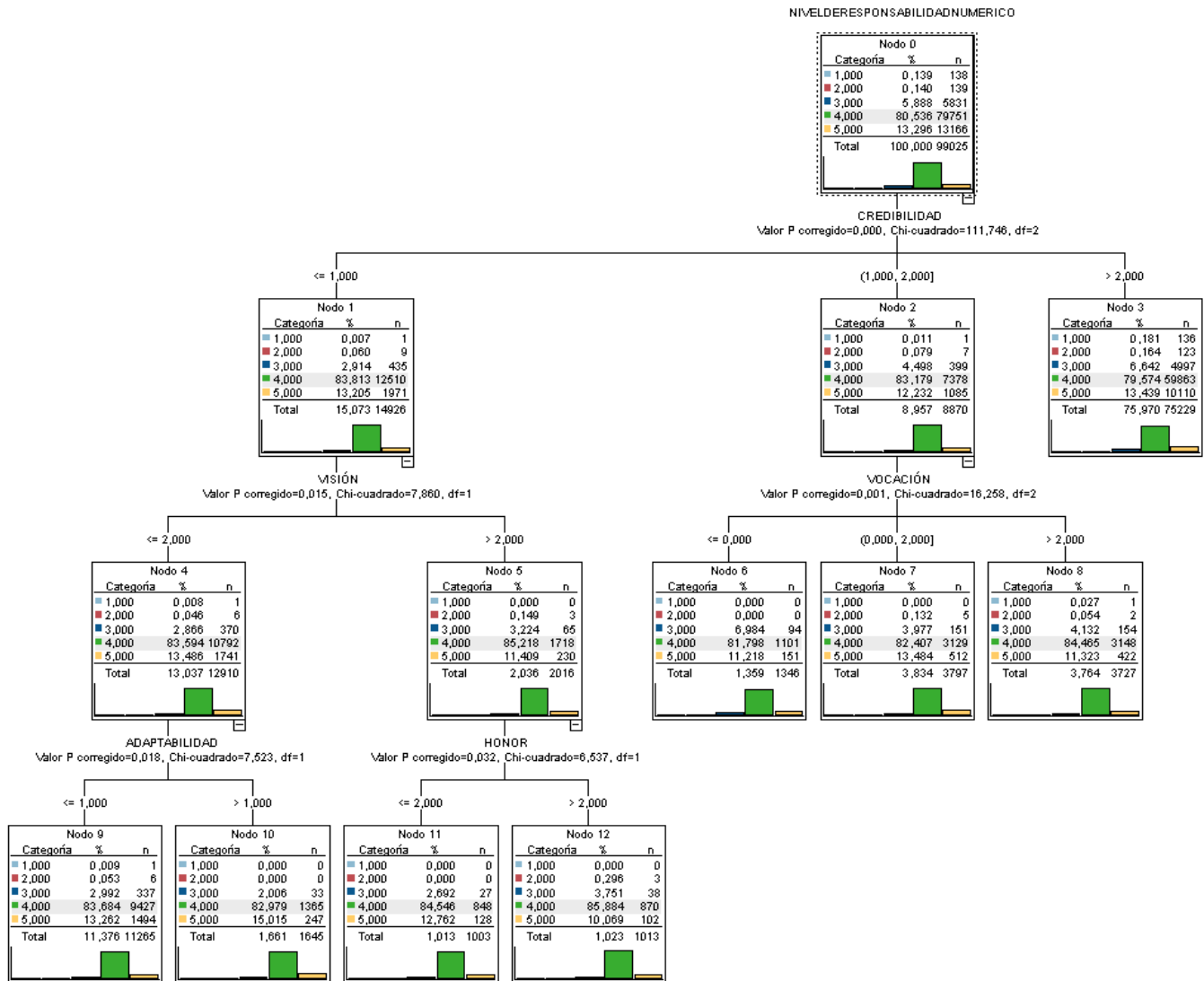


Figura 23. Árboles de decisión para atributos vs niveles de responsabilidad

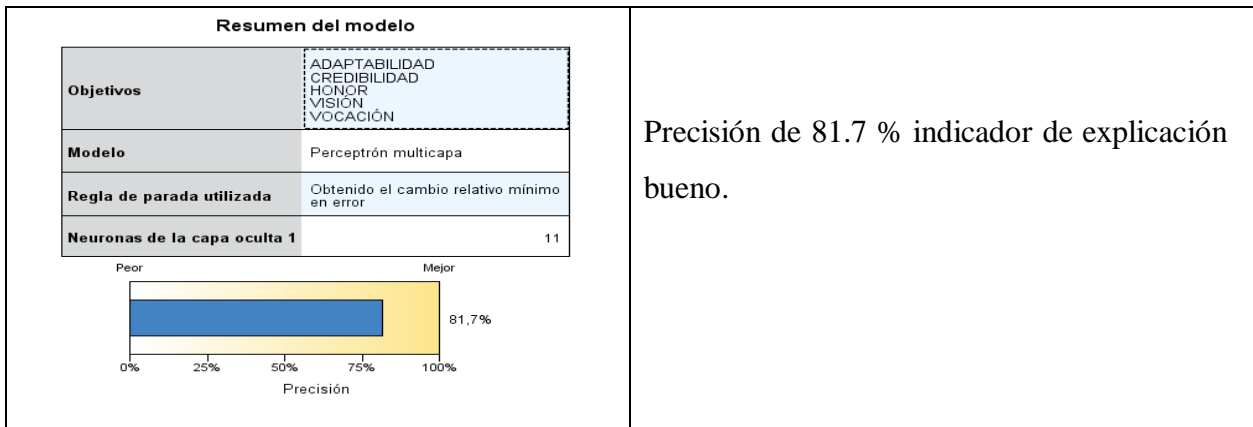
Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS.

#### 5.4.3.4 Atributos vs Inteligencia situacional e inspiracional

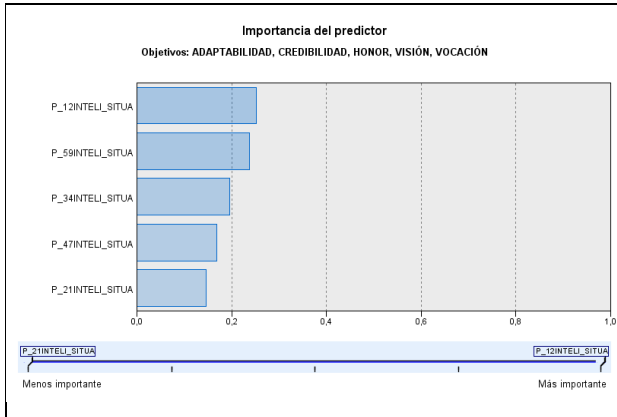
Para confirmar la relación de los atributos con respecto a inteligencia situacional se desarrolló con el modelo de perceptrón multicapa identificando una precisión de 81.7 % indicador de explicación bueno. Las variables que más aportan son P12, P59, P34, P47, P21, que miden la inteligencia situacional e inspiracional. El modelo utilizado es perceptrón multicapa, que se caracteriza porque tiene sus neuronas agrupadas en capas de diferentes niveles. Cada una de las capas está formada por un conjunto de neuronas y se distinguen tres

tipos de capas diferentes: la capa de entrada, las capas ocultas y la capa de salida. Las neuronas de la capa de entrada no actúan como neuronas propiamente dichas, sino que se encargan únicamente de recibir las señales o patrones del exterior y propagar dichas señales a todas las neuronas de la siguiente capa. La última capa actúa como salida de la red, proporcionando al exterior la respuesta de la red para cada uno de los patrones de entrada. Las neuronas de las capas ocultas realizan un procesamiento no lineal de los patrones recibidos.

Las conexiones del perceptrón multicapa siempre están dirigidas hacia adelante, es decir, las neuronas de una capa se conectan con las neuronas de la siguiente capa, de ahí que reciban también el nombre de redes alimentadas hacia adelante o redes *feedforward*. Las conexiones entre las neuronas de la red llevan también asociado un umbral, que en el caso del perceptrón multicapa suele tratarse como una conexión más a la neurona, cuya entrada es constante e igual a 1. Generalmente, todas las neuronas de una capa están conectadas a todas las neuronas de la siguiente capa. Se dice entonces que existe conectividad total o que la red está totalmente conectada, como se muestra en la figura 24, que describe la conectividad total entre atributos vs. inteligencia situacional e inspiracional.



Precisión de 81.7 % indicador de explicación bueno.



Variables que más aportan al estudio:

P12

P59

P34

P47

P21

**Clasificación para HONOR**  
Corrección de porcentaje general = 79,9%

Observado	Pronosticado				Porcentaje de filas
	0.000	1.000	2.000	3.000	
0.000	72,2%	0,0%	0,5%	27,4%	100,00
1.000	41,8%	0,0%	0,7%	57,5%	80,00
2.000	20,3%	0,0%	0,6%	79,0%	60,00
3.000	2,0%	0,0%	0,1%	97,9%	40,00

**Clasificación para ADAPTABILIDAD**  
Corrección de porcentaje general = 82,1%

Observado	Pronosticado				Porcentaje de filas
	0.000	1.000	2.000	3.000	
0.000	73,4%	0,0%	0,0%	26,6%	100,00
1.000	40,0%	0,0%	0,0%	60,0%	80,00
2.000	22,8%	0,0%	0,0%	77,2%	60,00
3.000	2,1%	0,0%	0,0%	97,9%	40,00

**Clasificación para CREDIBILIDAD**  
Corrección de porcentaje general = 81,2%

Observado	Pronosticado				Porcentaje de filas
	0.000	1.000	2.000	3.000	
0.000	75,0%	0,0%	1,4%	23,7%	100,00
1.000	40,7%	0,0%	2,5%	56,8%	80,00
2.000	19,5%	0,0%	1,9%	78,6%	60,00
3.000	1,8%	0,0%	0,2%	98,0%	40,00

**Clasificación para VISIÓN**  
Corrección de porcentaje general = 83,8%

Observado	Pronosticado				Porcentaje de filas
	0.000	1.000	2.000	3.000	
0.000	81,0%	0,0%	1,9%	17,1%	100,00
1.000	45,0%	0,0%	4,1%	51,0%	80,00
2.000	23,9%	0,0%	3,0%	73,2%	60,00
3.000	1,7%	0,0%	0,2%	98,1%	40,00

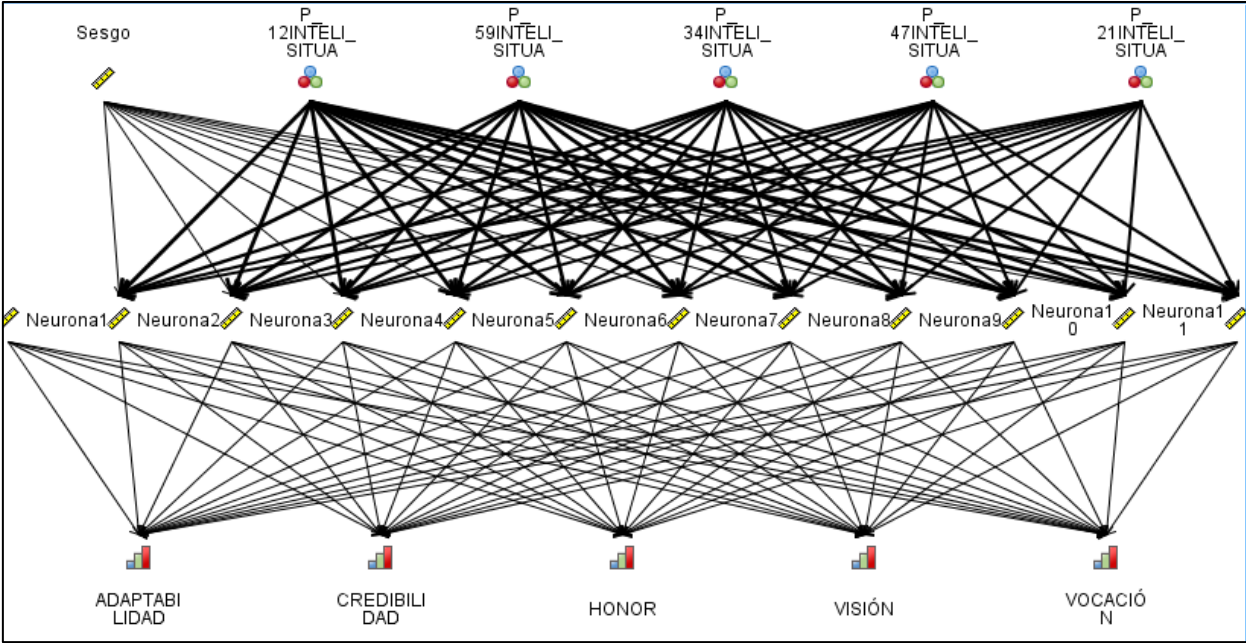
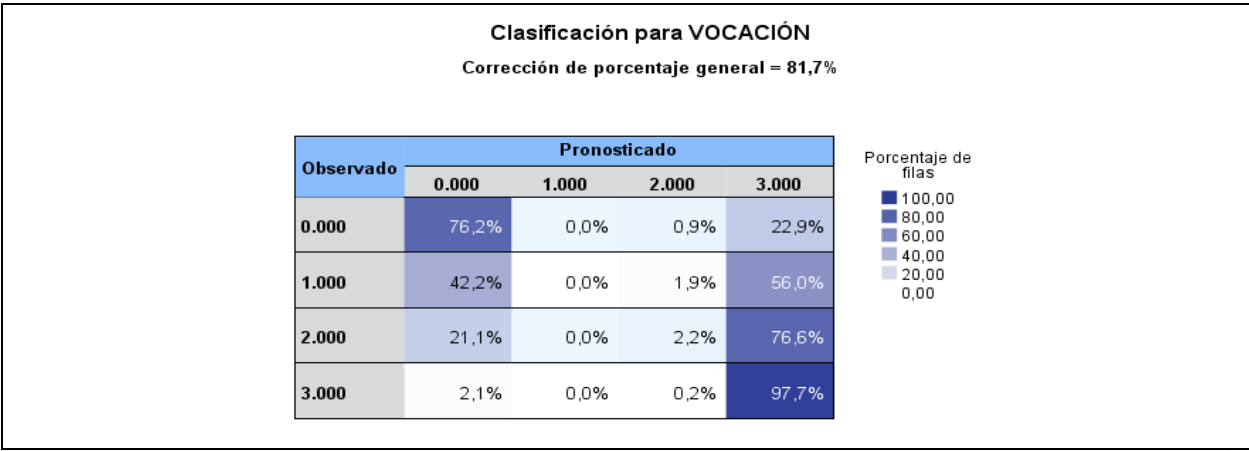


Figura 24. Red Neuronal de Atributos vs Inteligencia Situacional o Inspiradora

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS – Modeler.

**5.4.3.5 Atributos vs Estilos de Liderazgo Efectivo**

Para evidenciar la versatilidad del modelo propuesto, la relación entre atributos vs. estilos de liderazgo se analizó mediante red bayesiana. Éste es un modelo probabilístico multivariado que básicamente relaciona las variables aleatorias mediante un gráfico que indica explícitamente influencia causal, las redes bayesianas son una herramienta extremadamente útil en la estimación de probabilidades ante nuevas evidencias y se puede proceder a la obtención de conocimiento dado los valores que adoptan las variables y son algoritmos de variables en el entorno especificado por ella.

El conjunto de nodos padre de un nodo Xi se denota como padres (Xi). Un gráfico a cíclico dirigido es una red Bayesiana relativa a un conjunto de variables si la distribución conjunta de los valores del nodo puede ser escrita como el producto de las distribuciones locales de cada nodo y sus padres. En este caso, las aristas del grafo son dirigidas por lo que es un dígrafo, es decir, se toma en cuenta el orden de cómo aparecen representados los nodos en el grafo. Por tanto, el atributo honor policial es la variable o nodo más importante en la conformación de la red.

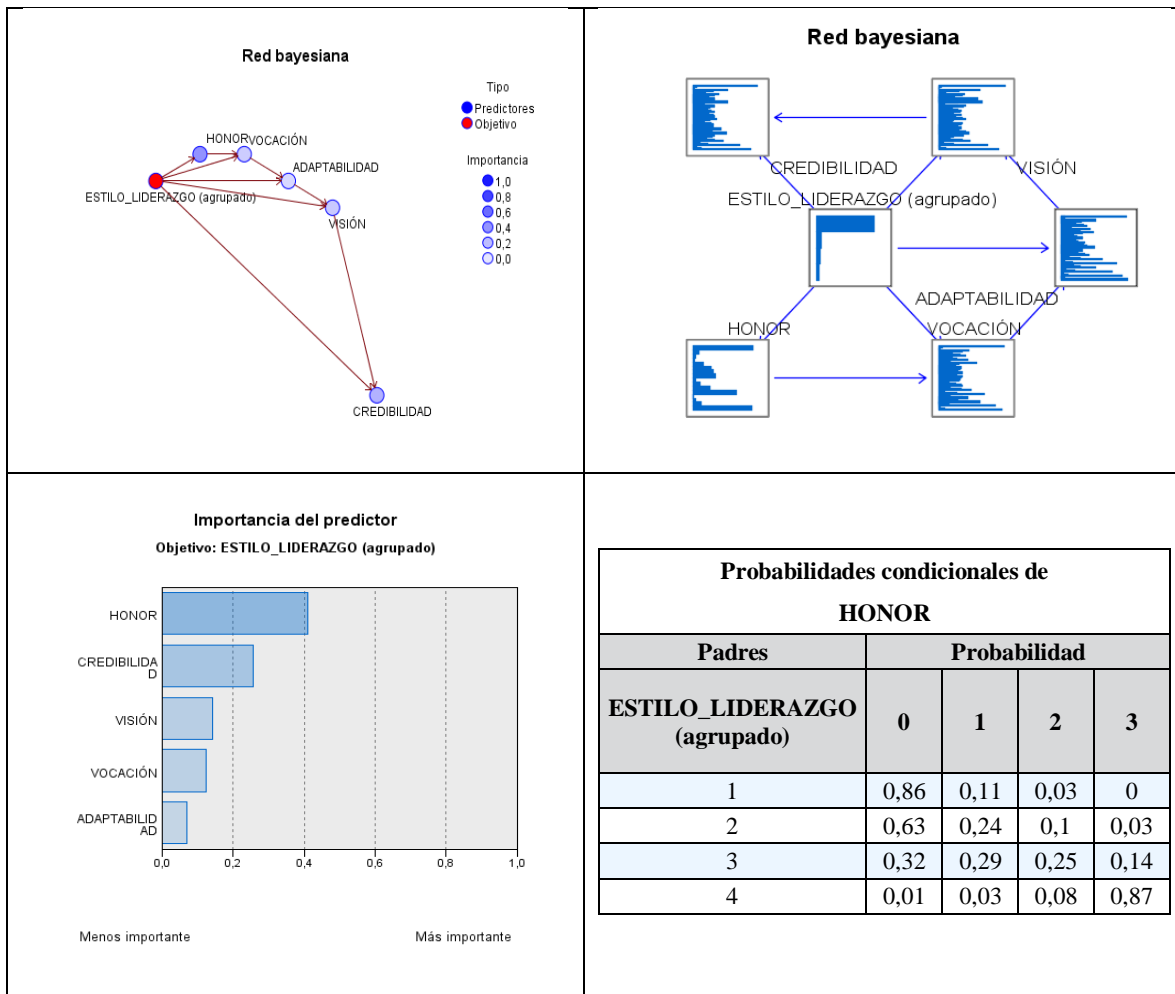
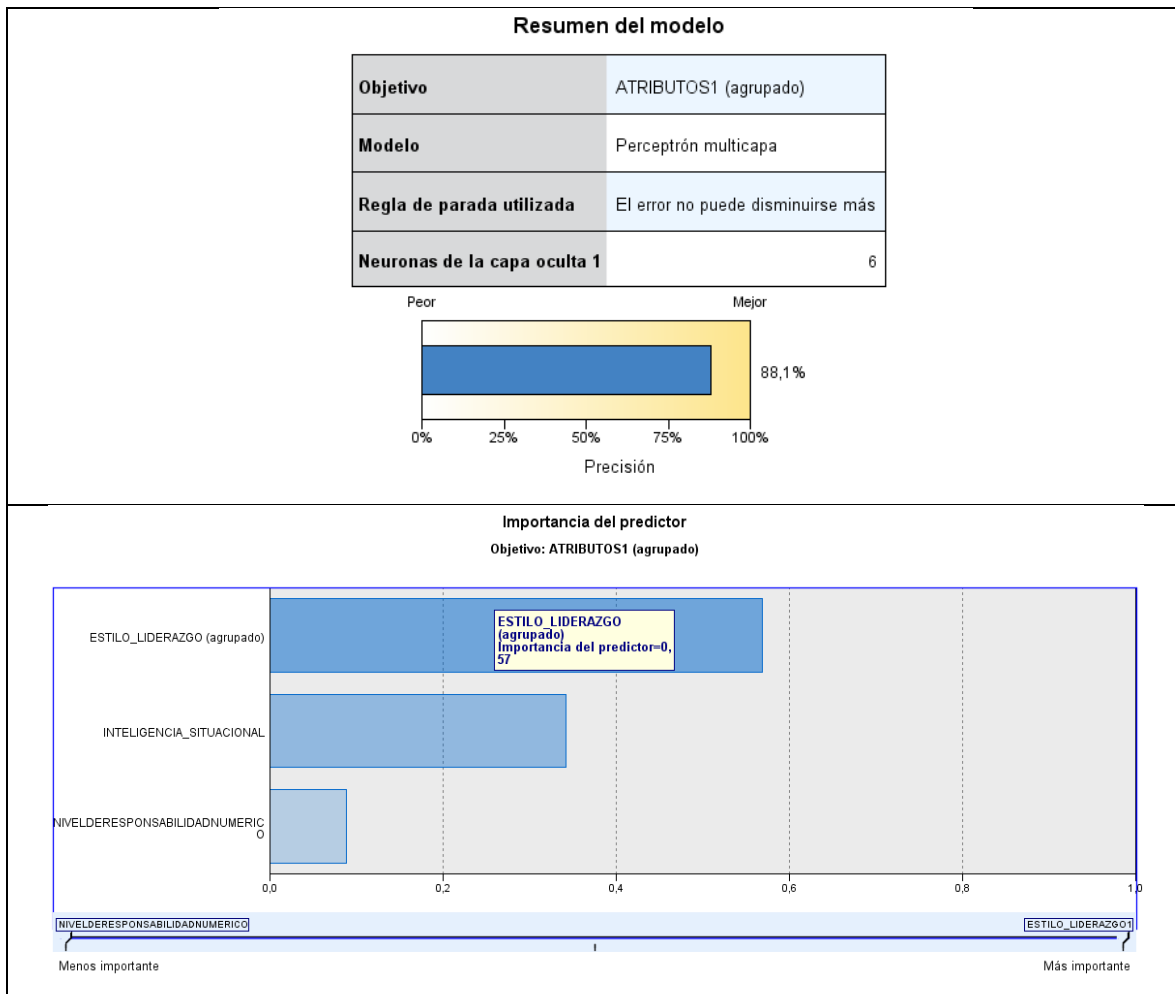


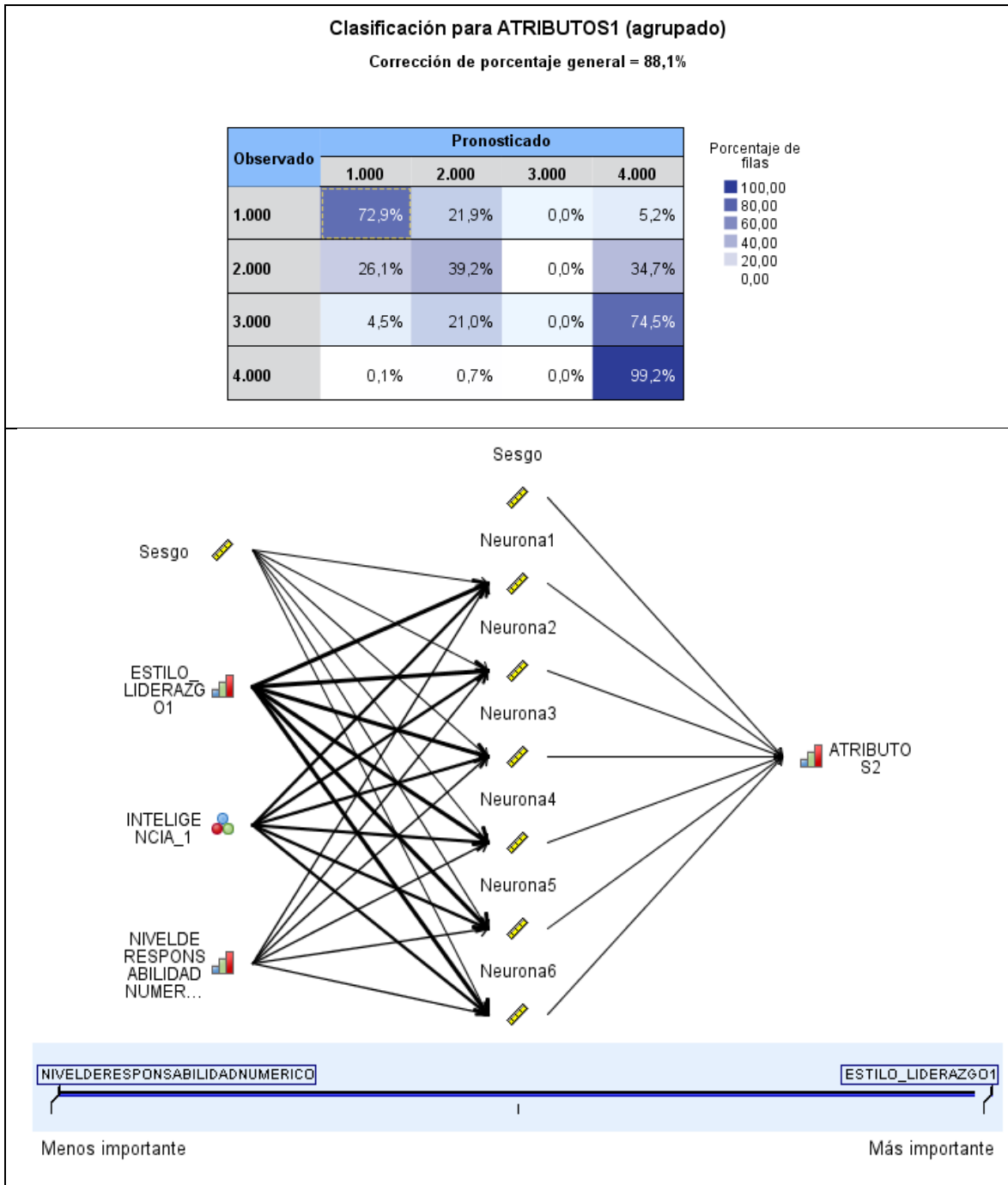
Figura 25. Red Bayesina de Atributos vs Estilos de liderazgos Efectivo

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS – Modeler.

### 5.4.3.6 Atributos Vs. Estilos de Liderazgo Efectivo, Inteligencia Situacional e Inspiracional y Niveles de Responsabilidad Funcional

Una vez que se ha obtenido para cada variable o factor un modelo de medida satisfactorio en las fases anteriores, se procedió a realizar un último análisis para establecer la conectividad de todas las variables que componen el MHLP. Para ello, se utilizó el modelo perceptrón multicapa de red neuronal artificial. Los resultados obtenidos muestran que el modelo identificó un indicador de explicación bueno, es decir, 86,1% de precisión. Estilos de liderazgo efectivo, presentan la mayor importancia del predictor. Además, se identifica para el factor Atributos el porcentaje general con 88,1%. En definitiva, todos los valores de la red neuronal son satisfactorios. Esto permite inferir que el MHLP propuesto, se valida a nivel estadístico. A continuación, se muestran los resultados.





*Figura 26. Red Neuronal – Modelo resultante*  
Fuente: Elaboración con datos obtenidos del SPSS – Modeler.

### 5.5. Contraste de las hipótesis

Las técnicas de análisis estadístico utilizadas en esta investigación han permitido obtener para cada variable un modelo de medida satisfactorio en las secuencias del estudio empírico. A continuación, se procede al contraste de las hipótesis y proposiciones de la

investigación. La tabla 30 describe, las hipótesis y proposiciones de la investigación, las técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo utilizadas, el ajuste del modelo resultante obtenido, posterior a la aplicación del análisis estadístico y, finalmente, el contraste y validación del modelo.

Tabla 30. Contraste de hipótesis

<b>Hipótesis / Proposición</b>	<b>Técnica Cualitativa</b>	<b>Técnica Cuantitativa</b>	<b>Resultado del Modelo</b>	<b>Contraste</b>
<i>H1. Los atributos identificados (honor policial, vocación del servicio, visión e innovación; adaptabilidad y efectividad y credibilidad y confianza) están relacionados con el ser, saber y saber hacer del líder policial</i>	✓ Grupos de discusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tablas de contingencias</li> <li>✓ Ecuaciones estructurales</li> </ul>	Satisfactorio	Aceptada
<i>H2. La relación de los atributos (honor policial, vocación del servicio, visión e innovación; adaptabilidad y efectividad y credibilidad y confianza) con los niveles de responsabilidad funcional permite conocer la inteligencia situacional e inspiracional y los estilos de liderazgo efectivo.</i>	✓ Grupos de discusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tablas de contingencia</li> <li>✓ Análisis de Conglomerados o clúster</li> <li>✓ Árboles de decisión</li> <li>✓ Redes neuronales</li> <li>✓ Redes bayesianas</li> </ul>	Satisfactorio	Aceptada
<i>P1. Los ámbitos personal, institucional y comunitario del líder policial están alineados con los componentes propuestos del MHLP y constituyen los espacios de actuación donde el policía desarrolla y proyecta de vida personal, familiar y profesional.</i>	✓ Grupos de discusión		Satisfactorio	Aceptada
<i>H3. La relación causal de los componentes propuestos valida el MHLP como un sistema de interacción que integra el contexto</i>	✓ Grupos de discusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tablas de contingencia</li> <li>✓ Análisis de Conglomerados o clúster</li> </ul>	Satisfactorio	Aceptada

<i>donde el policía comprende y apropia los atributos que guían su comportamiento y que, a su vez, se reconocen en los ámbitos de actuación.</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Árboles de decisión</li> <li>✓ Redes bayesianas</li> <li>✓ Redes neuronales</li> <li>✓ Ecuaciones estructurales</li> </ul>		
--	--	---	--	--

Fuente: elaboración propia

## 5.6 Resumen del capítulo

Con base en la revisión de la literatura que ha permitido el diseño del MHLP, los resultados obtenidos de las diferentes técnicas e instrumentos aplicados han permitido validar el modelo propuesto, a nivel estadístico y, a su vez, contrastar y aceptar las hipótesis y proposiciones de la investigación.

Como se mencionó al inicio de este capítulo, el análisis de los datos se llevó a cabo en cinco secuencias. La primera, permitió identificar y agrupar de manera satisfactoria, tanto los atributos como los ámbitos a partir de los grupos de discusión con 268 funcionarios uniformados de todos los niveles de responsabilidad funcional (Proposición 1). La segunda, permitió la recogida y tratamiento de los datos obtenidos de la encuesta de clima institucional aplicada. Al respecto, los resultados del análisis preliminar validaron la consistencia interna y fiabilidad de las escalas, así como la normalidad de las variables propuestas. La tercera, permitió depurar las variables de análisis mediante tablas de contingencias. La cuarta, permitió a partir de varias técnicas de análisis multivariado (conglomerados o clúster, redes bayesianas, y redes neuronales) confirmar las relaciones propuestas entre atributos (Hipótesis 1), niveles de responsabilidad funcional, inteligencia situacional e inspiracional y estilos de liderazgo efectivo (Hipótesis 2). Finalmente, la quinta, permitió validar el MHLP propuesto a través del modelo perceptrón multicapa de red neuronal (Hipótesis 3).

**CAPITULO 6. CONCLUSIONES,  
LIMITANTES Y FUTURAS LÍNEAS  
DE INVESTIGACIÓN**

## **6. CAPITULO: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presentan las consideraciones finales que se derivan del desarrollo de los capítulos precedentes que permitieron elaborar el marco conceptual y metodológico, así como las líneas futuras de la investigación, que guiarán hacia donde se dirigirán los próximos esfuerzos por profundizar en esta investigación sobre el liderazgo holístico policial.

### **6.1 Conclusiones**

El objeto de esta investigación ha sido diseñar un modelo holístico de liderazgo policial, (MHLP), para lograr la movilización de la cultura institucional y así mismo generar un proceso de innovación, modernización y transformación en la gestión del talento humano. Para esto, se realizó una revisión detallada de la literatura con relación a las bases teóricas que fundamentan la investigación, específicamente teorías, enfoques y prácticas del liderazgo para su conceptualización y contextualización en la Policía Nacional de Colombia.

Al momento de analizar el liderazgo, como un fenómeno inmerso en una realidad subjetiva, donde las teorías, estrategias e intervenciones deben ser definidas, para cubrir el aumento de expectativas, formas de pensar y comportamientos cambiantes del ser humano, esta investigación se apropia de un planteamiento holístico, que tiene el propósito de diagnosticar problemas y aportar soluciones dentro de un marco de conceptos, valores, normas, reglas y técnicas que beneficia la prestación del servicio y profesión del policía. Todos estos elementos, fueron considerados en la elaboración del capítulo II denominado “marco conceptual”, que permitió cumplir con el primer objetivo específico de la investigación.

El MHLP se ha definido como una herramienta esencial para la movilización de la cultura institucional y la modernización y transformación de la gestión del talento humano, dirigido al desarrollo del ser, saber y saber hacer de los policías. Siendo éste de carácter integrador, en un ambiente de trabajo que favorece la calidad de vida personal, laboral y familiar, y a su vez, la efectiva prestación del servicio de policía reflejada en comportamientos que demuestran competencia, confianza y compromiso, en el marco de la cultura institucional.

En este sentido, los atributos identificados para el profesional de policía en el MHLP son: honor policial, vocación del servicio, visión e innovación; adaptabilidad y efectividad y credibilidad y confianza, planteados en la hipótesis uno, están relacionados con el ser, saber y saber hacer del líder policial. Por tanto, con base en la revisión de literatura, los antecedentes y esfuerzos realizados por la Policía Nacional sobre el desarrollo del liderazgo permitieron proponer y describir en el capítulo III los atributos para el profesional de policía en el MHLP.

En este sentido, los atributos -honor policial, vocación del servicio, visión e innovación; adaptabilidad y efectividad y credibilidad y confianza- fueron reconocidos en la primera secuencia del estudio empírico, mediante la técnica cualitativa “grupos de discusión” y, posteriormente validados en las secuencias segunda, tercera y cuarta (análisis univariado, bivariado y multivariado), con la técnica “encuesta de cultura institucional” aplicada, redefinida y validada para la investigación. Ambas técnicas permitieron, tanto cumplir con el segundo objetivo específico como aceptar la hipótesis 1.

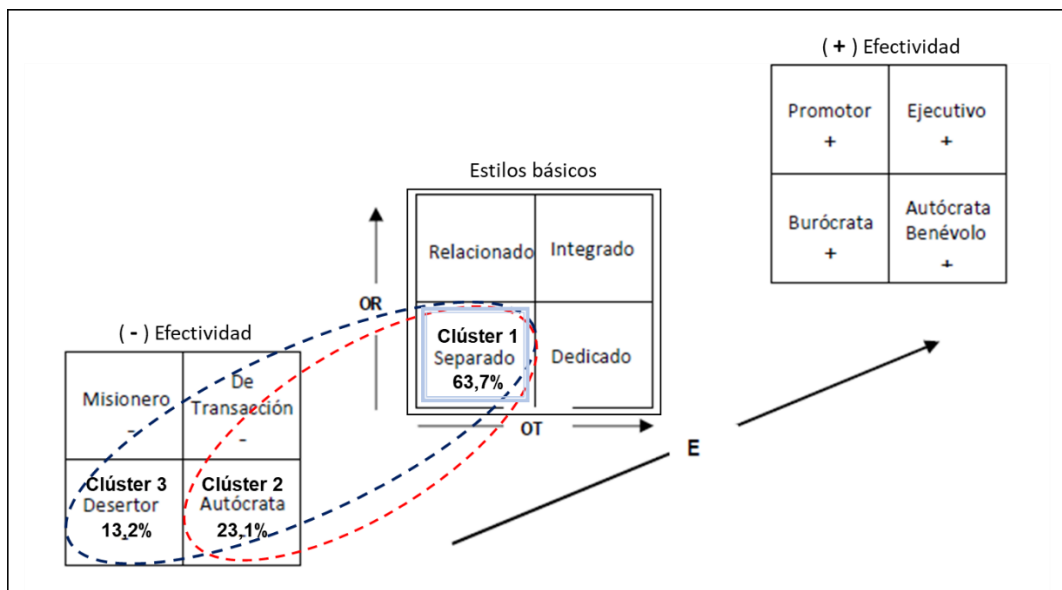
Así, los atributos son definidos como el conjunto de características relacionados con el ser, saber y saber hacer, que debe poseer un líder policial, por su función y en el cumplimiento de sus tareas, otorgando valor adicional enfocado al policía como persona y principal activo institucional, que complementa el ejercicio procedimental de cumplir y hacer cumplir a diario las normas, leyes y demás legislación propia del Estado de derecho en materia de seguridad y convivencia ciudadana.

Seguidamente, se determinó la relación de los atributos, previamente identificados y validados, con los niveles de responsabilidad funcional, la inteligencia situacional e inspiracional y los estilos de liderazgo efectivos. Con base en las secuencias primera (conclusiones de los grupos de discusión), segunda, tercera y cuarta (resultados obtenidos de encuesta de clima institucional en los análisis univariado, bivariado y multivariado), permitieron cumplir con el tercer objetivo específico y aceptar la hipótesis 2.

Para determinar la relación entre los atributos y los niveles de responsabilidad

funcional se aplicaron técnicas cualitativas (grupos de discusión) y cuantitativas (tablas de contingencias y árboles de decisión). Asimismo, la relación entre los atributos y la inteligencia situacional e inspiracional se determinó aplicando las técnicas cualitativas (grupos de discusión) y cuantitativas (tablas de contingencias y redes neuronales). Por último, para determinar la relación entre los atributos y los estilos de liderazgo efectivo, primero mediante la aplicación de análisis de conglomerados o clúster, se identificaron los estilos de liderazgo efectivo, como resultado del análisis se obtuvieron 3 estilos de liderazgo: separado, autócrata y desertor. Como se mencionó en los capítulos II y III, en esta investigación se toman como referencias los estilos de liderazgo efectivos propuestos por Reddin (1983), debido a su fundamentación y funcionalidad tanto en la orientación a la tarea como a las relaciones personales. Características comunes con la función principal del servicio profesional de policía, que procura el desarrollo personal, familiar y profesional de los funcionarios uniformados.

Dicho esto, se identificaron y validaron los estilos de liderazgo efectivo, que se describen a continuación. Estilo “separado” (Conglomerado o clúster 1: 63,7%), es un estilo básico orientado a la tarea y a las relaciones personales. Por tanto, el estilo se encuentra separado de ambas orientaciones. Sin embargo, es conveniente destacar que los estilos son tridimensionales, no son conceptos estrechos e incluyen una amplia variedad de comportamientos y un rango de efectividad.



*Figura 27. Resultado del Modelo de Conglomerado o Clúster*

Fuente: Adaptado del Modelo Tridimensional de Reddin (1983)

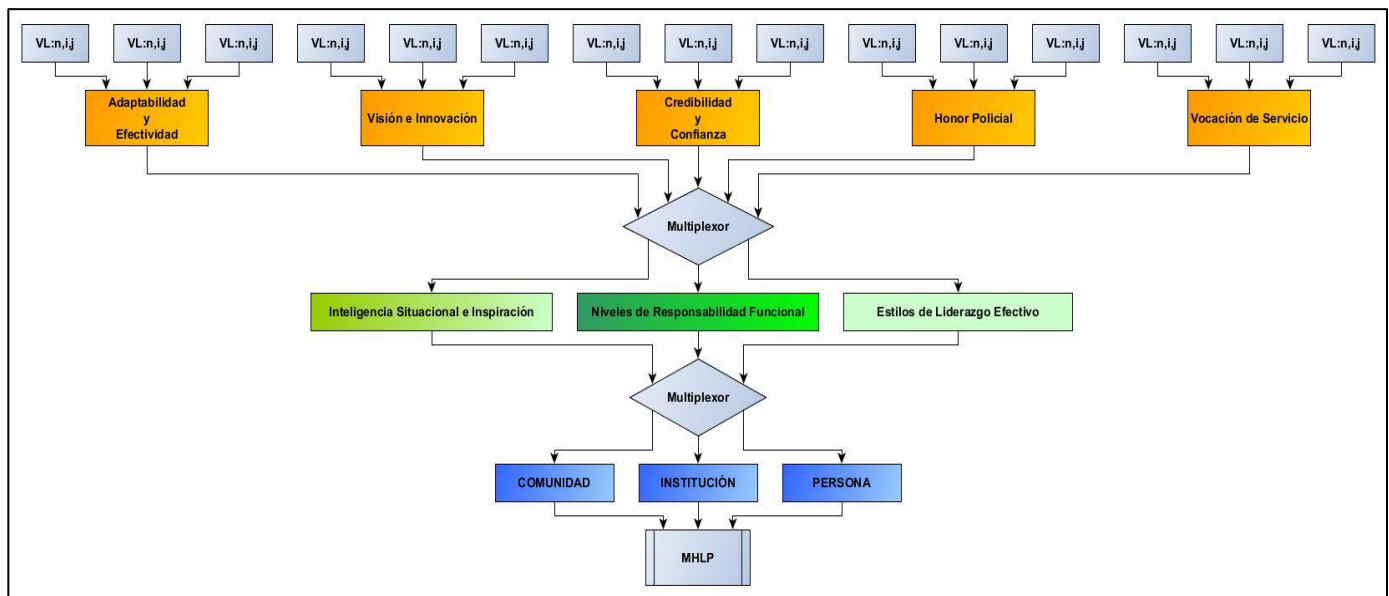
El estilo básico de liderazgo “separado” tiene que ver con el comportamiento, al agregar la dimensión efectividad, siendo transformado el modelo resultante en liderazgo separado autócrata (clúster 2: 23,1%) y desertor (clúster 3: 13,2%). En otras palabras, el comportamiento separado se transforma en autócrata y desertor, ambos estilos de baja efectividad, con una marcada orientación hacia las tareas y una limitada orientación hacia las relaciones personales en una situación en que esa conducta es inapropiada y que, por tanto, genera un comportamiento menos efectivo. Por una parte, el estilo autócrata se percibe como una persona que no tiene confianza en los demás y que es interesado tan solo en la tarea inmediata. Por otra, el estilo desertor se percibe como una persona que no se compromete, pasivo o negativo (Reddin, 1983).

Una vez identificados, descritos y validados los estilos de liderazgo efectivo, se procedió a determinar la relación con los atributos mediante las técnicas de tablas de contingencias y redes bayesianas. Todas las técnicas utilizadas permitieron determinar la relación de los atributos con los niveles de responsabilidad funcional, la inteligencia situacional e inspiracional y los estilos de liderazgo efectivo. Situación que permitió cumplir con el tercer objetivo específico y aceptar la hipótesis 2.

Posteriormente, se procedió a identificar los ámbitos de actuación del líder policial y su relación con los componentes propuestos del MHLP. Para ello, se utilizó la técnica de grupos de discusión (cualitativa). En este caso, como se describe en el capítulo V, a partir de preguntas abiertas realizadas a 268 policías, que conformaron 35 grupos de discusión, compuestos por funcionarios uniformados de todos los niveles de responsabilidad funcional, se identificaron los ámbitos -persona, institución y comunidad, así como su relación con los atributos y la inteligencia situacional e inspiracional. Esto permitió cumplir con el cuarto objetivo específico. Por tratarse los ámbitos de actuación del líder policial, los comportamientos esperados, resultado de la implementación del MHLP se elaboró la proposición 1, que es aceptada conforme a las conclusiones obtenidas de los grupos de discusión.

En definitiva, tanto la revisión de la literatura sobre liderazgo (teóricas, enfoques y

prácticas) para su conceptualización y contextualización en la Policía Nacional como el estudio empírico aplicado han permitido conocer, que existe relación entre los componentes propuestos. Para dar mayor veracidad a los resultados obtenidos del estudio empírico se efectuó un último análisis con todos los componentes agrupados con la técnica de redes neuronales, siendo satisfactorio el modelo de perceptrón multicapa. Esto permitió validar el MHLP; por tanto, cumplir con el cuarto objetivo específico y la hipótesis 3 de la investigación. Con base en los resultados de la red neuronal, se propone una representación multicapa del MHLP.



*Figura 28. Representación multicapa del MHLP*  
Fuente: Elaboración propia.

Es así como, el líder policial a partir del ser con relación con los atributos pretende influir e inspirar a los individuos en su entorno (persona, institución y comunidad), movilizandocomportamientos asertivos, que generan efectividad para la institución, logrando, construir confianza y desarrollando el potencial de las personas.

A partir del saber en relación con los componentes del MHLP, se establecen los mínimos comportamentales y el significado de las cualidades que no pueden ser desconocidas por ningún líder policial y se determinan los criterios orientadores al interior de la institución que le permiten, entender e interiorizar desde su parte cognitiva, la importancia y necesidad de conocerlos, interiorizarlos y aplicarlos cuando lidera su

vida, cuando lidera su institución y cuando lidera el servicio hacia la comunidad.

Por último en lo que respecta al saber hacer en relación con los componentes del MHLP, se estableció que el líder policial evidencia y exterioriza a través de la aplicación de los atributos, el conocimiento y experiencia adquirida durante su liderazgo, superando los frecuentes problemas de comunicación, moviéndose con efectividad en una estructura burocrática y jerarquizada, venciendo la resistencia al cambio, enfrentando el miedo a equivocarse y aferrándose a la seguridad de los logros obtenidos como oportunidad para seguir mejorando su liderazgo policial.

Con base en lo anterior, los argumentos expuestos y la relación e interacción de los componentes del MHLP validado, se puede inferir que permite lograr la movilización de la cultura institucional y así mismo generar un proceso de innovación, modernización y transformación en la gestión del talento humano.

## **6.2 Limitaciones de la investigación**

En la revisión de las teorías, enfoques y prácticas que permitieron diseñar el MHLP, se encontró en general una escasez de estudios empíricos en instituciones públicas, específicamente de Policía. En esta investigación se hizo un esfuerzo de medición a través de escalas de tipo dicotómicas, teniendo ciertas limitaciones, para su análisis de medición y su comprobación estadística.

Por otra parte, el carácter transversal de este estudio limita la capacidad explicativa del modelo planteado, que analiza un evento o periodo, sobre todo teniendo en cuenta que, en el proceso de apropiación de los atributos y su relación con los niveles de responsabilidad funcional, la inteligencia situacional e inspiracional y los estilos de liderazgo efectivo, no se ha podido comparar en distintos periodos para validar los ámbitos (persona, institución y comunidad). Esto supone la aplicación periódica de los instrumentos y técnicas de recolección de información.

Otra limitación se refiere al tipo de institución con estructura jerarquizada. Esto restringe la sinceridad de las personas que contestan la encuesta con respecto a sus actividades, ya que se limitan a cumplir órdenes, afectando directamente todas las relaciones

e interacción de los componentes del MHLP. En este sentido sería interesante conocer si existen diferencias entre instituciones públicas de seguridad y defensa, por razón del sector al que pertenecen.

A partir de las conclusiones alcanzadas y las limitaciones encontradas, se propone futuras líneas de investigación que permitan profundizar en los resultados aquí obtenidos y avanzar en nuevas cuestiones que han surgido de esta investigación.

### **6.3 Líneas futuras de investigación**

En esta sección se exponen las distintas líneas de investigación que han surgido del estudio y los resultados obtenidos en los capítulos anteriores. En total se describen cuatro líneas básicas.

La primera línea es el estudio y el desarrollo de variables observables capaces de representar con mayor detalle las dimensiones de los constructos. En tal sentido, se considera oportuno analizar la asimilación de los atributos y ámbitos como componentes críticos de medición, así como relacionar estos con otras entidades del sector defensa o entidades públicas.

La segunda línea hace referencia al estudio de otros factores que permitan medir y establecer relaciones directas con el MHLP.

La tercera línea es establecer una eficiente asimilación y relacionamiento de los atributos con los componentes que integran el MHLP, que permitan lograr la movilización de la cultura institucional y así mismo generar un proceso de innovación, modernización y transformación en la gestión del talento humano. Esto supone proponer un enfoque piramidal con diferentes tipos de énfasis de capacidades (enmarcado en la filosofía holística), según niveles funcionales o categorías del servicio de policía.

La cuarta línea, busca comprender las dimensiones de liderazgo, que hacen vivir el modelo holístico: autoliderazgo, liderazgo de personal, liderazgo del contexto institucional y liderazgo del entorno social, vinculado a la doctrina de la Policía Nacional y sus competencias.

Finalmente, estas líneas pretenden robustecer el proceso investigativo que soporta el diseño y validación del modelo MHLP para su implementación, garantizando la modernización y transformación institucional en la Policía Nacional de Colombia.

**REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**

- Acosta-Prado, J.C. (2012). Liderazgo y Emprendimiento Innovador en Nuevas Empresas de Base Tecnológica. Un Estudio de Casos basado en un Enfoque de Gestión del Conocimiento. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(1), 5-13.
- Acosta-Prado, J.C. y Zarate, R.A. (2017). Emotional Intelligence in Latino American Managers: An Exploratory Study. *Universitas Psychologica*. 16 (3), 15-31.
- Acosta-Prado, J.C., Zarate, R.A. y Garzón, M.A. (2015). Relación entre el liderazgo transformacional y la esperanza. Estudio de 100 líderes empresariales chilenos. *Visión de Futuro*. 19 (2), 37-57.
- Acosta-Prado, J.C; Zarate, R.A, y Pautt G.M. (2015). Characterization of Emotional Intelligence in Colombian Managers. *Universitas Psychologica*. 14 (3), 15-31.
- Alcázar-Zamacona, J., y Haro-Zea, K. (2014). Estilo de liderazgo predominante en docentes universitarios en México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9 (2), 1358-1367
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/83.htm>
- Arana A. (2013) La cultura organizacional: ¿barrera o impulso para el cambio? Recuperado de <http://lidereseffectivos.blogspot.com/2013/05/la-cultura-organizacional-barrera-o.html>
- Ares P.A. (S.F). El liderazgo en los grupos. Escuela Universitaria de Trabajo Social. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: [http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Liderazgo\\_en\\_los\\_grupos.PDF](http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Liderazgo_en_los_grupos.PDF)
- Aryey, R.D., Rotundo, M., Johnson, W. y McGue, M. (2003). The Determinants of Leadership: The Role of genetic, Personality, and Cognitive Factors. Memorias de la 18.<sup>a</sup> Conferencia anual de la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional, Orlando,

- Atalaya, M.C. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología*, 3(5), 46-76. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/index.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/index.htm)
- Avolio, B.J. y Luthans, F. (2005). *The High Impact Leader*. Nueva York: McGraw-Hill. doi:10.1036/0071444130.
- Barrera, M (1999). *El intelectual y los modelos epistémicos*. Caracas: Fundación SYPAL servicios y proyecciones para América Latina.
- Barrera, M.F. (1999). *Holística, comunicación y cosmovisión*. Caracas: Fundación Sypal-Fundacite.
- Barrett, R. (1998), *Liberating the corporate soul: Building a visionary organization*. United States: Butterworth-Heinemann
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Begazo, V. J. D. (2014). Los nuevos paradigmas empresariales. *Gestión en el Tercer Milenio*. 1 (1), 7-15. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/10097>
- Blaikie, N. (2003). *Analyzing Quantitative Data: From Description to Explanation*. Londres: Sage, Thousand Oaks, CA.
- Bunge, M. (2009). *Tratado de Filosofía*, Vol. II, Semántica 2. Interpretación y verdad. Barcelona: Editorial Gedisa
- Bunge, M. y Manher M. (2000). *Fundamentos de Biofilosofía*. México; Siglo XXI Editores.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Campoy, T.J. y Gómez, E. (2015). Capítulo 10. Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. En Pantoja, A. (Ed). *Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación*. Madrid: EOS.
- Castro, A., y Lupano, M. L. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85, 89-109. Recuperado de <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N85-4.pdf>

- Conger, J., y Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management. The Academy Management Review*. October, 12, 4; ABI/INFORM Global pg. 637
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39 (mayo-agosto), 152-164.
- Creswell, J.W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Crick, F. (1989). The recent excitement about neural networks». *Nature*, 337 (6203), 129-132.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- De Benoist, A. (2007) Psicología de las masas por Gustave Le Bon. Recuperado de <http://upcndigital.org/~ciper/biblioteca/Filosofia%20moderna/Psicologia-de-las-masas-G.-Le-Bon.pdf>
- Deusdad, B. (2003). El concepto de liderazgo político carismático: Populismo e identidades. *Opción*, 19 (41), 9-35.
- Díaz A. B. (2007). Liderazgo para el siglo XXI, el coordinador figura emergente en las organizaciones. Las Palmas de Gran Canaria. Recuperado de [https://www.emagister.com/uploads\\_courses/Comunidad\\_Emagister\\_58161\\_LIDERAZGO\\_para\\_el\\_siglo\\_XXI\\_bda.pdf](https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_58161_LIDERAZGO_para_el_siglo_XXI_bda.pdf)
- Evans, M. G. (1970). Leadership and motivation: A core concept. *Academy of Management Journal*, 13(1), 91-102.
- Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1971). Validation and extension of the Contingency Model of leadership effectiveness: A review of empirical finding. *Psychological Bulletin*, 76, 128-248.
- Figuerola, N. (2011). La Teoría del Intercambio Líder-Miembro: adaptado de un artículo de James Manktelow y Rachel Thompson. Recuperado de <https://pmqlinkedin.files.wordpress.com/2011/08/the-leader-member-exchange-theory.pdf>

- Franco, O. C. y Zapata, R.L. (2013). Caracterización del liderazgo en estudiantes de pregrado de las instituciones de educación superior caso: Escuela de Ingeniería de Antioquia. Recuperado de <https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/754/1/ADMO0859.pdf>
- Friedman, N., Linial, M., Nachman, I., y Pe'er, D. (2000). Using Bayesian Networks to Analyze Expression Data. *Journal of Computational Biology*, 7 (3/4), 601-620.
- Fuentes, J.R. (2013) La ilustración en el pensamiento de John Stuart Mill. Cuadernos Salmantinos de Filosofía, 40(2013), 307-321. Recuperado de <https://summa.upsa.es/high.raw?id=0000032444&name=00000001.original.pdf>
- García, S.M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.
- Gil-García, E. (2015). Capítulo 11. Análisis de datos cualitativos (NVivo 10). En Pantoja, A. (Ed). *Manual básico para la realización de tesis, tesis y trabajos de investigación*. Madrid: EOS.
- Giraldo, D., & Naranjo, J. A. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Estudio, estudio monográfico. Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>
- Godin, S. (2008). *Tribes. We need you lead us*. New York: Portfolio
- González, L., Guevara, E., Morales, G., Segura, P. y Luengo, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Revista Ciencia y Enfermería*, 19(1), 11-21. doi:10.4067/S0717-95532013000100002
- Grandío, A. (1996). Sobre el "Nuevo Hombre" Emergente II. El Hombre Z de Maslow. "Empresa, Mercado y Necesidades: una síntesis en ciencias sociales". [Mensaje en un blog] Recuperado de <http://agrandio.blogspot.com/2011/06/sobre-el-nuevo-hombre-emergente-ii-el.html>
- Green, P.E. y Carroll, J.D. (1976). *Mathematical Tools for Applied Multivariate Analysis*. Nueva York: Academic Press.
- Greenacre, M. (1983). *Theory and Applications of Correspondence Analysis*. Londres: Academic Press.

- Guerrero, M.J. (2012). El directivo organizacional como verdadero líder. *Revista Estrategia Organizacional*, 1(1), 41-45. doi:10.22490/25392786.1210
- Habermas, J. y Husserl, E. (1997). *Conocimiento e interés*. Valencia: Universitat de València.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tathan, R.L. y Black, W.C. (1999). *Análisis multivariante*. Prentice Hall, Madrid.
- Hartigan, J. (1975). *Clustering Algorithms*. Wiley, New York.
- Hellriegel, Don y Slocum Jr Jhon W. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Editores
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1967). Liderazgo situacional. Recuperado de [http://www.metamanagers.com/documents/Liderazgo\\_Situacional.pdf](http://www.metamanagers.com/documents/Liderazgo_Situacional.pdf)
- Hofer, C.W., Murray, Jr., E.A., Charan, R. y Pits, R.A. (1980). *Strategic management: A Casebook in Policy and Planning*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. doi:10.2307/2391905
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. En J. G. Hunt y L.L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (189-207). Carbondale: Southern Illinois University.
- House, R.J. y Mitchell, T.R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 9, 81-97.
- Howell, J. M. y Avolio, B. J. (1992). The Ethics of Charismatic Leadership: Submission of Liberation. *Academy of Management Executive*. 6 (2), 43-54.
- Hurtado P.J. (2011). La satisfacción de construir con esfuerzo el individuo al frente de la profesión. Universitat Politècnica de Valencia. Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Edificación. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/13739/PFG.pdf>
- Hurtado, J. (1998). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Fundación Sygal.
- Indvik, J. (1986). Path-Goal Theory of Leadership: A Meta-Analysis. *Academy of Management Best Papers Proceedings* (pp. 189-192). Briarcliff Manor, N.Y.: Academy of Management.

- International Association of Chiefs of Police, IACP. (2016). Liderazgo en las Organizaciones de Policía. Volumen 1. Véase en: [www.theiacp.org](http://www.theiacp.org).
- Kahn, J.H. (2006). Factor Analysis in Counseling Psychology Research, Training, and Practice: Principles, Advances, and Applications. *The Counseling Psychologist*, 34 (5), 684-718.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en las ciencias sociales*. México: McGraw-Hill.
- Kuhn, T (2000). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lehmann, D.R., Gupta, S. y Steckel, J.H. (1998). *Marketing Research*. Addison Wesley.
- Lippitt, R. (1939). Field theory and experiment in social psychology: authoritarian and democratic group atmospheres. *American Journal of Sociology*, 45, 26-49.
- López, M. E. (2013). La importancia del Liderazgo en las organizaciones. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG\\_elopezmartinez.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf)
- Lupano, M.P. y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y Evaluación. *Revista Psicodebate*, 6. 107-122. doi: 10.18682/pd.v6i0.444
- Lussier, R. y Achua, Ch. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson Learning.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper & Row.
- Maxwell, J. (2011). *The 5 levels of leadership*. New York: Center Street
- McIlvaine-Parsons, H. (1992). Hawthorne: An Early OBM Experiment. *Journal of Organizational Behavior management*, 12(1), 27-44.
- Mendoza, M. R. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134.
- Ministerio de Defensa, Policía Nacional de Colombia (2013). Guía cero Para consolidar la cultura institucional: parámetros y lineamientos. [http://polired/Institucion/NivelAsesor/Planeacion/cultura/nuevo\\_sitio/html/documentos/que\\_%20es/como\\_gestionar/Guia\\_Cero190213.pdf](http://polired/Institucion/NivelAsesor/Planeacion/cultura/nuevo_sitio/html/documentos/que_%20es/como_gestionar/Guia_Cero190213.pdf)

- Monroy-Farías, M. (2016). El discurso psicopedagógico y su relación con la filosofía. Ponencia presentada en el 3er Congreso Latinoamericano de Filosofía de la Educación, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Moore, D. S. (2007). *The basic practice of statistics* (Vol. 2). New York: WH Freeman.
- Nietzsche, F.W. (1883). *Also sprach Zarathustra. Ein Buch für Alle und Keinen* (Traducido al español: Así habló Zaratustra. Un libro para todos y para nadie). Madrid: Alianza Editorial, 2011.
- Núñez, G. A. (2013). Estilos de liderazgo formal y estudio relativo en empresas de la ciudad de Linares, Nuevo León. Tesis de posgrado. León: Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/5300/1/1020148970.PDF>
- Ouchi, W. (1982). *Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Ediciones Orbis S.A.
- Palomino, P.R. (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales, 5, 1-16.
- Pautt, G. (2010). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 19(1), 213-228. doi: 10.18359/rfce.2269
- Pautt, G. (2016). *Liderazgo Directivo: un enfoque para la gestión empresarial*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Pérez, C. (2004). *Técnicas de Análisis Multivariante de Datos. Aplicaciones con SPSS*. Madrid: Pearson Educación.
- Peris, P. R. (1998). El liderazgo organizacional un acercamiento a las teorías implícitas. Castellón. Tesis Doctoral. Castellón: Unversitat Jaume I. Recuperado de <https://www.tdx.cat/handle/10803/10522>
- Piza, R.A. (1996). Charles Lindholm, Carisma, Analisis del fenómeno carismatico y su relación con la conducta humana y los cambios sociales, Traducción de Carlos Gardini. Editorial Gedisa, Barcelona, 1992. *Revista Colombiana de Sociología*, Nueva serie. 3(1), 166-168. No. 1. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/recs/article/view/8695/9339>
- Pourret, O., Naim, P. y Marcot, B (2008). *Bayesian Networks: A Practical Guide to Applications*. Chichester, UK: Wiley.

- Price, T. L. (2003). The Ethics of Authentic Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 14(1), 67-81. doi:10.1016/S1048-9843(02)00187-X
- Punj, G. y Stewart, D.W. (1983). Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application. *Journal of Marketing Research*, XX (mayo), 134-148.
- Quinn, E.R., Spreitzer, S. y Hart, G. (1991). Challenging the assumptions of bipolarity: interpretation and managerial effectiveness. En S. Srivastava (Ed.), *Executive and Organization continuity*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Quivy, R. y Campenhoudt, L. (2006). *Manual de investigación en ciencias sociales*. México: Limusa.
- Reddin, W. J. (1980, 2001). Teoría 3D. Material de Estudio. Un cambio de conciencia en su organización que genera resultados. Consultores en Efectividad Gerencial, S.A. de C.V. México.
- Reddin, W. J. (1983). *Managerial Effectiveness and Style: Individual or Situation*. [Tesis Doctoral]. Fredericton: Universidad de New Brunswick.
- Reddin, W. J. (1989). *Managerial Effectiveness*. México: McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. (1998). *Comportamiento Organizacional*. San Diego State University: Traducción de Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Rubin, R.S., Muñoz, D.C. y Bommer, W.H. (2005). Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858. doi:10.2307/20159701
- Salafranca L., Freixa M. y Guardía J. (1992). Aplicación del análisis exploratorio de datos en los sistemas de ecuaciones estructurales. *Anales de psicología*, 8 (1-2), 123-130.
- Santesmases, M. (1985). Estimación de las respuestas de los “no sabe/no contesta” en los estudios de intención de voto. *Investigación y Marketing*, 17 (febrero), 5-8.
- Schmidhuber, J. (2015). Deep Learning in Neural Networks: An Overview. *Neural Networks*, 61, 85-117.
- Serralde S.A. (1983). Qué influye en la cultura organizacional. *Management Today*, abril. 11-21. Recuperado de: <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Qu%C3%A9-influye-en-la-Cultura-Organizacional.pdf>

- Serralde, S.A. (1983). ¿Qué tan “Z” es la teoría “Z” de Ouchi? *Management Today*, junio, 19-30. Recuperado de: <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Qu%C3%A9-tan-Z-es-la-Teoria-Z-de-Ouchi.pdf>
- Sorcher, M., & Brant, J. (2001). ¿Are you picking the right leaders? *Harvard Business Review*, 80(2), 78-85.
- Tannenbaum, R. y Schmidt, W. (1958). How to Choose a Leadership Pattern, *Harvard Business Review* (April). Recuperado de: <https://www.praxisframework.org/es/library/tannenbaum-and-schmidt>
- Triola, M. F. (2012). *Probabilidad y estadística*. México; Pearson Educación
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., y Milner, C. (2002). Transformational Leadership and Moral Reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304-311. doi:10.1037/0021-9010.87.2.304
- Vallejos I.A.F. (2012). El debate entre Gabriel Tarde y Émile Durkheim. *EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, 23 (enero-junio), 165-220.
- Vargas T.R. (2005). *Proyecto de vida y planteamiento estratégico personal*. Perú, Lima. Recuperado de: <http://www.ntslibrary.com/Proyecto%20de%20Vida%20y%20Planeamiento%20Estrategico%20Personal.pdf>
- Victoria E.A. (2010). El liderazgo político y social. Tesis. Universidad Iberoamericana. Ciudad de México. Recuperado de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015183/015183.pdf>
- Vroom, V.H. y Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. A., House, R. J. y Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143.
- Walpore, R., Myers, R.H., Myers, S.L. y Ye, K. (2012). *Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias*. México: Person Education.
- Weber, M. (1922). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weston, R. y Gore Jr., P.A., (2006). A Brief Guide to Structural Equation Modeling. *The Counseling Psychologist*, 34, 719-751.

- Yammarino, F.J. y Dansereau, F. (2002). Individualized Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 90-99.
- Yammarino, F.J., Dansereau, F., y Kennedy, C.J. (2001). Viewing leadership through an elephant's eye: A multiple-level multidimensional approach to leadership. *Organizational Dynamics*, 29(3), 149-163.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Zárate-Torres, R.A. y Acosta-Prado, J.C. (2012). Importancia de las teorías acerca de los colaboradores en la gestión y el liderazgo eficaces. *Revista EAN*, 73, 96-115.

**ANEXO**

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta Clima Institucional para la validación del MHLP

#### Parte I. Niveles de Responsabilidad Funcional

Dirección	<input type="checkbox"/>
Asesoría	<input type="checkbox"/>
Administración y Gestión	<input type="checkbox"/>
Contribución Individual Superior	<input type="checkbox"/>
Contribución Individual Básica	<input type="checkbox"/>

#### Parte II. Atributos

P14	Considero que la forma de actuar de mi jefe inmediato ha sido coherente con los lineamientos brindados por la Institución (Honor Policial).
P19	Considero que mi jefe inmediato en el último año apoyo el crecimiento laboral y personal de su equipo de trabajo (Honor Policial).
P23	Creo que cuando la situación lo ha requerido, mi jefe inmediato ha contado con la opinión del equipo de trabajo para tomar decisiones (Honor Policial).
P50	Pienso que en el último año mi jefe inmediato lideró y participó en las iniciativas del grupo de trabajo (Adaptabilidad y efectividad).
P6	Considero que en el último año mi jefe inmediato retroalimentó de manera adecuada mi desempeño laboral (Adaptabilidad y efectividad).
P61	Pienso que mi jefe inmediato en el último año fue objetivo al momento de reconocer los logros individuales (Adaptabilidad y efectividad).
P22	Creo que cuando fue necesario mi jefe inmediato defendió los intereses del equipo de trabajo (Vocación de servicio).
P38	Creo que mi jefe inmediato ha logrado el compromiso de los integrantes del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos (Vocación de servicio).
P62	Pienso que mi jefe inmediato en el último año reconoció los desempeños sobresalientes de los integrantes de su equipo de trabajo. (Vocación de servicio).
P20	Considero que mi jefe inmediato en el último año fue equitativo con la delegación de responsabilidades (Credibilidad y confianza).
P25	Creo que en el último año en mi equipo de trabajo las responsabilidades de los integrantes fueron definidas claramente (Credibilidad y confianza).
P48	Pienso que en el último año en mi equipo de trabajo las responsabilidades de los integrantes estuvieron distribuidas de forma equitativa (Credibilidad y confianza).
P27	Creo que en el último año mi jefe inmediato planeó de forma adecuada la ejecución del trabajo (Visión e innovación).
P4	Considero que en el último año en mi unidad se promovió el trabajo en equipo para el logro de los objetivos (Visión e innovación).
P37	Creo que mi jefe inmediato en el último año conoció los procesos, procedimientos y actividades desarrolladas por su equipo de trabajo (Visión e innovación).

#### Parte III. Inteligencia Situacional e Inspiracional

P47	Pienso que el entrenamiento al cargo recibido ha facilitado el desempeño de mis labores
P21	Considero que tengo los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo que he ocupado
P34	Creo que la inducción recibida al llegar a mi lugar de destinación facilitó mi adaptación a las condiciones de la unidad.
P12	Considero que este último año en la unidad donde laboré la comunicación interna ha facilitado el trabajo colaborativo y articulado entre las diferentes dependencias.

P59	Pienso que los canales de comunicación que se utilizaron en el último año en mi dependencia fueron efectivos.
-----	---

#### **Parte IV. Estilos de Liderazgo Efectivo**

P1	Al iniciar la vigencia realice la concertación de la gestión junto a mi jefe inmediato.
P7	Considero que en el último año pude expresar mi punto de vista y opiniones ante mis superiores sin temor a represalias.
P16	Considero que la Institución ha dado la oportunidad de ocupar cargos en los cuales los funcionarios se proyectan.
P28	Creo que en el último año mi jefe inmediato valoró y reconoció ante mis superiores los resultados del equipo.
P5	Considero que en el último año mi jefe inmediato impartió instrucciones claras y precisas.