



Universidad Externado de Colombia
Facultad de Administración de Empresas
Especialización en Gerencia y Tecnologías de Información

Carolina Ibagué Rojas
Lucia Cristina Leal Rangel

**Herramienta para definir los Tipos de Liderazgo en la Policía Nacional de Colombia según
la Teoría 3D de James Reddin**

Bogotá D.C., Colombia, 2017

Universidad Externado de Colombia
Facultad de Administración de Empresas
Especialización en Gerencia y Tecnologías de Información

Carolina Ibagué Rojas
Lucia Cristina Leal Rangel

Tesis de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia y Tecnologías de
Información

Directora: Dra. Jacqueline Toro Lasso

Herramienta para definir los Tipos de Liderazgo en la Policía Nacional de Colombia según
la Teoría 3D de James Reddin

Bogotá D.C., Colombia, 2017

Página de Aprobación

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Bogotá D.C., 9 de Junio de 2017

Contenido

	Pág.
Introducción	1
Capitulo I. Planteamiento del Problema u Oportunidad	4
Capitulo II. Revisión de Literatura	7
2.1. Teoría de Reddin	7
2.1.1. Los autores más relevantes son (Reddin consultants, 2011):	11
Capitulo III. Marco Referencial	17
3.1. Direccionamiento Policial Basado En El Humanismo.....	17
3.1.1. Compromiso	17
3.1.2. Enfoque filosófico	17
3.1.3. Líneas generales de la Política Institucional (Policía Nacional, 2007)	18
3.2. Clasificación de los Cargos por Nivel de Responsabilidad.....	21
3.2.1. Dirección	21
3.2.2. Asesoría	21
3.2.3. Administración y Gestión	21
3.2.4. Contribución Individual Superior	22
3.2.5. Contribución Individual Básica	22
3.3. Requerimientos más Importantes de Cada Nivel de Responsabilidad.....	23

3.3.1. Dirección	23
3.3.2. Asesoría	23
3.3.3. Administración y Gestión	24
3.3.4. Contribución Individual Superior	24
3.3.5. Contribución Individual Básica	24
3.4. Evaluación de las Competencias	25
3.4.1. Generales de la Policía	26
3.4.2. Oficiales de la Policía	27
3.4.3. Mandos medios de la Policía (suboficiales)	27
3.5. Diagnóstico De Cultura Organizacional	28
3.5.1. Descripción de los Factores Culturales	28
3.5.1.1. Productividad	29
3.5.1.2. Liderazgo	29
3.5.1.3. Administración de la Estructura Organizacional	30
3.5.1.4. Comunicación	30
3.5.1.5. Manejo de Conflictos	30
3.5.1.6. Manejo de Recursos Humanos.....	31
3.5.1.7. Participación	31
3.5.1.8. Creatividad.....	31
3.6. Taller de Liderazgo en los Suboficiales	35
3.6.1. Desde la oficialidad	35
3.6.2. Desde los mandos ejecutivos	36
Capítulo IV. Metodología	38

Herramienta para definir los Tipos de Liderazgo en la Policía Nacional de Colombia. Teoría 3D de James Reddin	VI
4.1. Tipo de Investigación	38
4.2. Diseño de la Investigación	38
4.3. Determinación de la Variable A Medir	38
4.4. Definición de la Variable	39
Capítulo V. Desarrollo de la Herramienta	42
5.1. Descripción.....	42
5.1.1. Cuadro Referencial de Preguntas	44
5.1.2. Plantilla de Análisis para las Respuestas	51
5.2. Encuesta para medir el Estilo de Liderazgo	52
5.2.1. Instrucciones generales.....	52
5.2.2. Instrucciones específicas	53
Conclusiones	61
Referencias Bibliográficas	63

Lista de Figura

	Pág.
Figura 1: resultados evaluación del perfil cultural sobre liderazgo 2008	5
Figura 2: cuadrante de estilos básicos de comportamiento.....	8
Figura 3: Características de los estilos básicos según la teoría 3D de Reddin	9
Figura 4: Estructura general del Modelo de Gestión Humana de la Policía Nacional	20
Figura 5: Cargos por niveles de responsabilidad	22
Figura 6: base conceptual del modelo de liderazgo	26
Figura 7: Competencias genéricas de la Policía Nacional (Colombia, 2010, pág. 39).....	29
Figura 8: Resultados de estudios por factores culturales	33
Figura 9: Análisis de resultados por perfil cultural.....	34
Figura 10: Claves del liderazgo esencial	36
Figura 11: Cuadro resumen del método de la construcción del instrumento.....	43

Introducción

La alta dirección de la Policía Nacional establece, el liderazgo con enfoque humanístico, por cuanto ello garantiza que el servicio que se preste al ciudadano, se realice de manera humana, cálida y cordial.

Este tipo de liderazgo permite potencializar las capacidades del personal, con el fin de traducirlas en desempeños exitosos, que posicionan a la Institución en el ámbito nacional e internacional, como una de las entidades con mayores niveles de efectividad en materia de seguridad y convivencia ciudadana en el contexto americano.

Desde esta perspectiva, uno de los grandes retos de la Policía Nacional radica en identificar el estilo de liderazgo con enfoque humanístico de los funcionarios, el cual se alinea con el direccionamiento estratégico, la gerencia de procesos de la Institución y la gerencia de talento humano, componentes del Sistema de Gestión Integral SGI de la Policía Nacional (Nacional, 2010).

Teniendo en cuenta los objetivos y el estado ideal que busca la institución con el “Modelo de Gestión Humana”, la finalidad de este trabajo es crear un instrumento para medir el estilo de

Herramienta para definir los Tipos de Liderazgo en la Policía Nacional de Colombia. Teoría 3D de James Reddin 2

liderazgo de los funcionarios con mando (oficiales y suboficiales) en la Policía Nacional (teniendo en cuenta el nivel de mando definido por la institución)¹.

Para la elaboración del instrumento hemos utilizado la teoría 3D desarrollada por el profesor William James Reddin, la cual fue utilizada por la Policía Nacional en el año 2012 para explicar el origen y las manifestaciones del liderazgo efectivo y organizacional. Esta teoría explica la forma en que un líder y la organización logran efectividad. La teoría define 4 cuadrantes de características de liderazgo efectivo. El instrumento presentado en este trabajo permite identificar los rasgos de liderazgo del funcionario y posicionarlo en el cuadrante que corresponde (Espanito, 2016).

De esta manera se pueden identificar cambios y características a fortalecer según la responsabilidad del funcionario y también le permitirá al área de talento humano tomar decisiones en cuanto ascensos, reubicaciones y retiros, y con ellos ser más enfáticos en las habilidades, fortalezas y aprovechamiento adecuado de las mismas en su lugar de trabajo.

Este trabajo se encuentra dividido en dos partes principales, la primera parte es la Metodología para la elaboración del instrumento; en esta etapa se realiza la fundamentación conceptual y se define el tipo de investigación del trabajo que en este caso es exploratoria, debido a que se requiere una investigación y análisis de mayor profundidad por el área de talento humano de la Policía Nacional para la validación de instrumento, se definen las variables a medir en el instrumento y se describen en detalle cada una de ellas.

¹ Los niveles de jerarquía en la Policía Nacional están estipulados como: Oficiales generales, oficiales superiores, oficiales subalternos, nivel ejecutivo, suboficiales y agentes; para efectos de mando, régimen disciplinario y justicia penal militar (Artículo 5 Ley 1405 del 28 de julio de 2010 – modificación a artículos de las normas de carrera de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares).

Una segunda etapa corresponde al diseño del instrumento como tal, en esta etapa se señalan los objetivos del instrumento y las instrucciones de aplicación del mismo.

Esta herramienta permitirá a la Dirección de Talento Humano de la Policía Nacional, realizar una medición continua a los funcionarios, permitiendo validar la efectividad en la formación que realiza la institución en términos de liderazgo, ya que las actividades o mecanismos de evaluación realizados hasta el día de hoy, han sido muy generales y teóricos, sin analizar las cualidades y fortalezas individuales y las desviaciones entre el estilo de liderazgo actual versus el estilo de liderazgo requerido de acuerdo a su nivel de jerarquía, a lo largo de su cadena de mando.

Capítulo I. Planteamiento del Problema u Oportunidad

Desde el momento en el que la Policía Nacional de Colombia, decidió diseñar y asumir como herramienta gerencial para el direccionamiento del talento humano un Modelo de Gestión Humana por competencias laborales, le brindó importancia al liderazgo con enfoque positivo (es decir, que sus actividades y decisiones busquen la mejora continua, la motivación, la continuidad, la participación, el respeto, entre otros), buscando cambiar el régimen estricto, discriminatorio y dictatorial para muchos, con los cuales trabajó la Policía hace varios años (concepción de muchos).

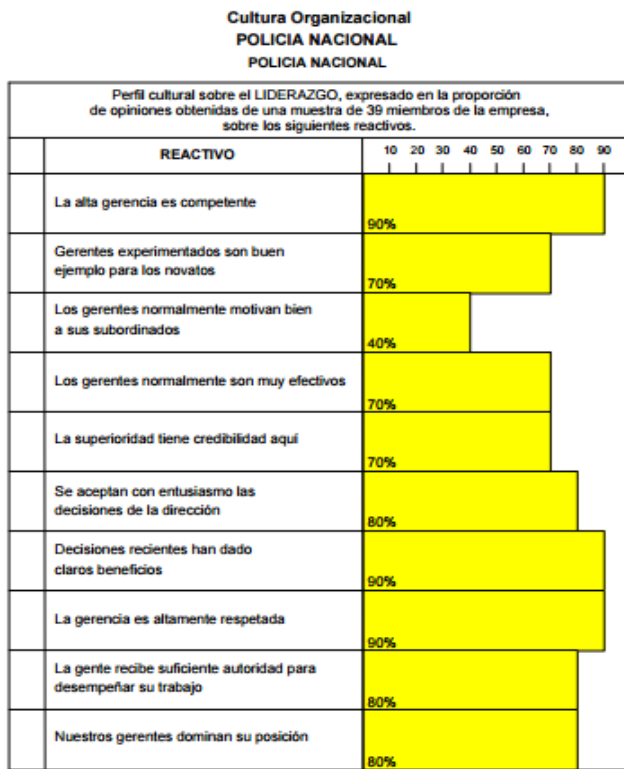
Es por ello, que la alta dirección establece el liderazgo con enfoque humanístico, por cuanto ello garantiza que el servicio que se preste al ciudadano, se realice de manera humana, cálida y cordial, pero también, que el ejercicio de la autoridad se exprese con base en el conocimiento y la práctica de los principios y valores institucionales² (PRINCIPIOS: vida, dignidad, equidad-coherencia y excelencia; VALORES: vocación policial, honestidad, compromiso, honor policial, disciplina, solidaridad) (Policía Nacional, 2017).

Este tipo de liderazgo permite articular los diferentes procesos de la administración del talento humano y potencializar las capacidades del personal, con el fin de traducirlas en desempeños exitosos, que posicionan a la Institución en el ámbito nacional e internacional como una de las

² La Policía Nacional adopta los principios establecidos en el artículo 9º. de la Resolución 02782 del 150909 “Por la cual se derogan las Resolución 05293 del 04 de diciembre de 2008, mediante la cual se fortalece el Sistema Ético Policial, se incorporan los referentes éticos: Código de Buen Gobierno; Principios y Valores Institucionales; Acuerdos y Compromisos; Código de Ética; Imperativos y Directrices Éticas..., o demás normas que lo modifiquen, adicionen o deroguen”.

entidades con mayores niveles de efectividad en materia de seguridad y convivencia ciudadana en el contexto americano (Colombia, 2010).

La Policía Nacional ha realizado actividades para medición del clima y la cultura organizacional a partir de encuestas a los uniformados, principalmente cuando realizan actividades académicas o cursos de ascenso, y ellas se han complementado con estudios realizados por empresas privadas, como el realizado en el año 2008 (Consultants Reddin, 2008) con el objetivo de diagnosticar la Cultura Organizacional, en este diagnóstico se observa la evaluación del ítem de liderazgo, pero como uno de los factores culturales institucionales; y se evalúan de manera general (no individual) 10 características que debe tener el líder de la Policía Nacional (como se puede observar en la figura No.1).



23/05/2008



Figura 1: resultados evaluación del perfil cultural sobre liderazgo 2008

Por lo anterior, se detecta una oportunidad para analizar de manera individual los estilos de liderazgo de los funcionarios. Con este propósito se elaborará un instrumento (cuestionario) que permita realizar mediciones del estilo de liderazgo de los funcionarios de la Policía Nacional teniendo en cuenta su nivel de responsabilidad.

Este instrumento tiene dos objetivos específicos, identificar las desviaciones que presentan los uniformados entre su perfil de liderazgo actual y el deseado según los requerimientos de su cargo. Estas desviaciones corresponden a comportamientos que definen el estilo de liderazgo del uniformado según la teoría Reddin, teoría base para la ejecución de este trabajo.

El otro objetivo, está relacionado con facilitar la toma de decisiones objetiva en cuanto a ascensos, reubicaciones y retiros, producto de las desviaciones encontradas; esta toma acertada de decisiones llevará a resultados óptimos en la planeación, gestión y desarrollo, como está definido en el Modelo de Gestión Humana.

Capítulo II. Revisión de Literatura

Con el fin de soportar el diseño y la construcción del instrumento de medición objetivo de este trabajo, se abordan investigaciones previas realizadas en la Policía, como la realizada en el año 2008 sobre la cultura organizacional por la consultora privada W.J Reddin and associates, en la cual se analizó de manera genérica el Perfil cultural sobre el liderazgo (Consultants Reddin, 2008).

En este análisis se realizó una encuesta a una muestra de 39 funcionarios de la Policía Nacional en la cual se evaluaron aspectos gerenciales y de liderazgo, la percepción positiva o negativa que tenían los encuestados frente a cada uno de los aspectos (como se puede ver en la figura No.1).

A su vez, en este estudio del año 2008 se realizaron acercamientos en materia de liderazgo, ya que la Policía Nacional realizó un trabajo para diagnosticar la efectividad gerencial de los funcionarios, este estudio fue realizado a partir de la teoría 3D del profesor William James Reddin para explicar el origen y las manifestaciones de la Efectividad Gerencial y Organizacional; esta teoría explica la forma en que un líder y una organización logran efectividad, y la efectividad orientada a la manera como los líderes obtienen resultados.

2.1. Teoría de Reddin

Reddin (Reddin consultants, 2011) sugiere un cuadrante en el cual se identifican 4 estilos básicos de liderazgo: relacionado, integrado, separado y dedicado, estos estilos se generan a partir de la combinación de elementos del comportamiento gerencial

Como lo son la orientación a la tarea y la orientación a las relaciones

ORIENTACIÓN A LA TAREA (OT): Es el grado en que un gerente dirige sus propios esfuerzos y los de sus subordinados, se caracteriza por iniciar, organizar, planear, controlar y dirigir.

ORIENTACIÓN A LAS RELACIONES (OR): Es el grado en que un gerente tiene relaciones personales en su tarea; se caracteriza por escuchar, confiar, preocuparse por los sentimientos de otros y estimular.

La combinación del uso de estas dos orientaciones genera los cuatro estilos básicos de comportamiento, o cuatro formas distintas de influencia:



Figura 2: cuadrante de estilos básicos de comportamiento

(Documento base teoría 3D, 2008 William James Reddin página 1)

Esta teoría define también las características de estos estilos en cuanto a comportamiento y relaciones con los demás.

Características de los Estilos Básicos

	SEPARADO	RELACIONADO	DEDICADO	INTEGRADO
1. Modo de interacción	Corrige	Acepta	Domina	Reúne
2. Modo de comunicación	Escrita	Conversación	Directivas verbales	Reuniones
3. Dirección de la comunicación	Poca en cualquier dirección	Hacia arriba; desde los subordinados	Hacia abajo; a los subordinados	Bidireccional
4. Perspectiva de tiempo	Pasado	Indiferente	Inmediato	Futuro
5. Se identifica con:	Organización	Subordinados	Superior y tecnología	Colegas
6. Énfasis en sistemas	Mantiene un sistema de procedimientos	Apoya el sistema social	Sigue el sistema tecnológico	Integra el sistema socio técnico
7. Juzga a sus subordinados	¿Quién obedece el reglamento?	¿Quién comprende a la gente?	¿Quién produce?	¿Quién desea unirse al equipo?
8. Juzga a su superior	Inteligencia	Afecto inspirado	Poder	Trabajo en equipo
9. Actividad de comité	Aclara, conduce y canaliza	Apoya, armoniza, guía y aconseja	Inicia, evalúa y dirige	Fija normas, comprueba y motiva
10. Trabajo adecuado para:	Administración, contabilidad, estadística y diseño	Manejo de profesionales, capacitación y coordinación	Dirección de producción y venta	Supervisión de gerentes en interacción
11. Trabajo inadecuado para:	No rutinario	Poco contacto personal	Poco poder	Mucha rutina
12. Orientación hacia el empleado	Seguridad	Cooperación	Desempeño	Compromiso
13. Reacción frente al error	Más controles	Pasarlo por alto	Castigarlo	Aprender
14. Reacción frente al conflicto	Evita	Aboga	Suprime	Utiliza
15. Reacción frente a la tensión	Se retira y cita el reglamento	Se torna dependiente y deprimido	Domina y explota	Evita tomar decisiones
16. Fuente positiva de control	Lógico	Elogio	Recompensa	Ideales
17. Fuente negativa de control	Discusión	Rechazo	Castigo	Transacción
18. Problema característico de subordinados	Falta de reconocimiento	Falta de dirección	Falta de información	Falta de independencia
19. Castigos usados	Pérdida de autoridad	Pérdida de interés por parte del gerente	Pérdida de posición	Pérdida de autoestima por los subordinados
20. Subvalúa	Necesidad de innovación	Necesidad de organización y tecnología	Expectativas de los subordinados	Necesidad de acción independiente
21. Principal debilidad	Esclavo de los reglamentos	Sentimentalismo	Pelea innecesariamente	Usa la participación de una forma inadecuada
22. Temores acerca de sí mismo	Emotividad, blandura y dependencia	Rechazo por otros	Pérdida de poder	Falta de participación
23. Temores acerca de los demás	Desviación del sistema. Irracionalidad	Conflicto	Baja producción	Insatisfacción

Figura 3: Características de los estilos básicos según la teoría 3D de Reddin

Ninguno de estos estilos básicos es más efectivo que otro; cualquiera de ellos puede ser efectivo en ciertas situaciones. La efectividad se deriva de responder de acuerdo con los requerimientos de la situación; es decir, que para ser efectivo es necesario orientarse a la realidad más que a modelos de 'deber ser'. De esta forma, cada uno de los estilos básicos tiene un equivalente menos efectivo y otro de mayor efectividad, dependiendo de las características que amerite el cargo se podrá posicionar al funcionario en el cuadrante y poder identificar su estilo como más o menos efectivo.

Este estudio sobre efectividad gerencial ha sido el estudio que ha analizado mayor número de componentes de liderazgo hasta el momento en la policía, sin embargo el estudio está direccionado a la efectividad gerencial, analizando el grado en que la organización, los oficiales y los generales logran los resultados, en otras palabras el estudio mide la efectividad en el cumplimiento de los resultados de un grupo de funcionarios mas no el estilo de liderazgo de cada funcionario.

Es importante aclarar que, si bien la teoría está enfocada en el análisis de la efectividad gerencial, es decir, describe cuando un líder es efectivo, contiene descripción sobre los estilos de liderazgo que soportan el enfoque humanístico de la Policía Nacional y generan efectividad, lo cual es insumo para construir el instrumento y permite ofrecer a la institución la pieza faltante en cuando a análisis de liderazgo, complementando la ya existente en términos de efectividad que los estilos de liderazgo generan en las labores según el cargo del funcionario.

Entendiendo el avance que se ha tenido en este frente con la teoría del profesor Reddin, utilizamos este estudio como insumo fundamental para la construcción del instrumento objetivo de este trabajo.

Por otra parte y como complemento a la teoría de Reddin, existen otros autores que analizaron la efectividad gerencial, y concluyeron que el resultado ideal depende de la aplicación del estilo de liderazgo a la situación en la que se usa, por ello, la importancia y la claridad del enfoque.

2.1.1. Los autores más relevantes son (Reddin consultants, 2011):

(Coch & French, 1948) Quienes publicaron un experimento bien diseñado y bien ejecutado sobre el uso del estilo gerencial participativo. El experimento se condujo en una fábrica de pijamas en el sur de los Estados Unidos; donde se realizó un cambio favorable con respecto a las líneas de producción por medio de una organización y participación de las obreras. Este cambio, produjo una estabilización en la producción y posterior a ello, un incremento considerable, concluyendo en este experimento, que la participación genuina brinda buenos resultados principalmente en el enfoque creativo para solución de problemas y mediciones de desempeño. Este ejemplo demuestra la importancia en liderazgo del conocimiento explícito de lo que se trabaja para darle un enfoque organizativo y obtener óptimos resultados. Ello, como una característica reconocida de un buen líder.

Por otra parte, en 1960 French y dos asociados (French, Israel, & As, 1960) publicaron un experimento diseñado para: “repetir el experimento de Coch y French publicado en 1948 y para ...descubrir si los resultados generales... conducidos en los Estados Unidos se mantendrían en una

cultura diferente (Noruega)". Un hallazgo clave fue que "no había diferencia entre los grupos noruegos en términos de producción". De modo que mientras en el primer experimento el estilo participativo condujo a una mayor productividad, no tuvo efecto en el segundo.

En este experimento se destaca, la importancia que hay en el trato de los líderes a los obreros, puesto que para algunos, este es un motivador importante para aumentar o decrementar la producción.

Víctor Vroom (desarrollo una teoría de la motivación) (Chiavenato, 2010) encontró que aquellos individuos que tenían una gran necesidad de independencia, estaban más motivados y más satisfechos con supervisión participativa que aquellos que tenían poca necesidad de independencia. También encontró que los individuos con un alto grado de autoritarismo tendían a estar menos satisfechos y menos motivados bajo participación. Un hallazgo similar fue registrado por Robert Tannenbaum (modelo de liderazgo continuo) (wordpress.com, 2011), quien encontró que los subordinados dependientes reaccionaban negativamente a un incremento de la participación. Parecería que los gerentes que verdaderamente valoran al individuo reconocerán las diferencias individuales y, por lo tanto, no usarán un enfoque participativo en quienes no lo desean.

Una revisión importante hecha por R.C. Anderson (Gerencia de proyectos estratégicos) arrojó luz sobre una barrera fundamental en los estudios de liderazgo. Él analizó 49 estudios en los que se comparó experimentalmente el liderazgo autoritario con el democrático. Escribe que su objetivo era revisar "estudios experimentales en los cuales se comparó liderazgo autoritario y democrático...plantearse interrogantes con respecto a esta investigación..."

El experimento buscar determinar si alguno de los dos tipos de liderazgo es más efectivo, pero concluye que no se puede demostrar cada uno con respecto a la productividad, porque son opuestos que siempre van a existir y no hacen la efectividad, tales como:

AUTÓCRATA CONTRA DEMÓCRATA

DIRECTIVO CONTRA NO DIRECTIVO

SUPERVISOR CONTRA PARTICIPATIVO

CENTRADO EN EL JEFE CONTRA CENTRADO EN EL EMPLEADO,

A diferencia de una empresa convencional, la Policía Nacional por su carácter doctrinal enfocado en la jerarquía y estructura piramidal, ha tenido épocas caracterizadas por la autocracia total de los altos mandos, pero que ellos mismos, al pasar de los años, ha buscado enfocar más en la participación de todos los integrantes, y la importancia que se le da a cada persona y opinión. El estudio realizado por Anderson nos enfoca en las perspectivas externas como base de mejora en las institucionales.

Por otra parte, en 1966 S.S. Sales publicó su revisión independiente de las principales investigaciones de la literatura autocrática/democrática (EAE Bussiness School, 2016). Concluyó que “la hipótesis de que la supervisión democrática evoca un mayor esfuerzo de los empleados, que lo que evocara la autocrática, no puede ser apoyada ni rechazada con certeza”. El hecho de que una marcada orientación hacia las relaciones no es siempre la clave, es apoyada más aún por Dunteman y Bass (Bass & Dunteman, 1964) quienes hallaron que los supervisores que ellos denominaron orientados hacia la tarea se les califica como más efectivos que aquellos que están

Herramienta para definir los Tipos de Liderazgo en la Policía Nacional de Colombia. Teoría 3D de James Reddin 14

orientados a la interacción, lo que es similar a nuestro OR. Patchen (Morales & Ariza, 1997) informó que la supervisión cercana y la presión por el logro de eficiencia tienden a incrementar el desempeño de un grupo cuando el supervisor tiene poder, como lo evidencia, siendo él la fuente del premio y “peleando por ellos”. Patchen cree que la supervisión cercana puede ser vista por los subordinados como prueba de un interés en su bienestar. Sin embargo, muchos estudios formales muestran que la orientación a la tarea (OT) casi siempre parece necesitar algo del fermento de la orientación a las relaciones (OR). Cuando esto no ocurre, el gerente de alta OT es visto como poco más que un duro mandón. Existe prácticamente consistencia en todos los estudios hacia mostrar que el superior amenazante y castigador generará, ya sea baja productividad, ya sea insatisfacción, o ambas.

Esta relación de los autores de la producción versus las buenas relaciones, cobra valor para la herramienta desarrollada, debido a que los niveles básicos evaluados tienen los dos enfoques (orientación a la tarea y orientación a las relaciones) que son relevantes en lo que tiene planteado la Policía Nacional en el direccionamiento basado en el humanismo, pero sin dejar a un lado la productividad o estadística, que en varias unidades de la institución es más relevante (principalmente en el ámbito operacional).

E.A. Fleishman y D.R. Peters (Hollander, 2012) estudiaron a 39 gerentes, a través de una evaluación de la efectividad gerencial estaba basada en la evaluación hecha por sus propios superiores, obteniendo como resultado, que no existe relación entre las actitudes de liderazgo y la efectividad.

Desde el punto de vista de la psicología industrial y de las organizaciones, A.K. Korman (KORMAN, 1978), publicó en 1966 la revisión más completa hecha a esa fecha, 25 estudios clave de liderazgo conducidos por psicólogos experimentados, en los que buscaba las relaciones entre el inicio de la estructura y la consideración (son similares a OT y OR), con su nivel de efectividad.

Los numerosos psicólogos participantes en los estudios elegidos, usaron una variedad de indicadores de efectividad tales como lo son la productividad, el salario y el desempeño bajo tensión. Concluyó que “en el presente no podemos ni siquiera decir si es que (estructura y consideración) tienen algún significado de predicción... no hay prácticamente evidencia aún sobre la eficiencia predictiva de “consideración” y de “iniciar estructura”. Esto significa simplemente que Korman no pudo hallar ninguna evidencia que sugiriera que un estilo fuese generalmente mejor que otro. Naturalmente, algunos estudios individuales indicaron relación, pero cuando se les tomó a todos en conjunto se encontró tanta evidencia para un punto de vista como para el otro.

Parece ser entonces que, dado que las situaciones varían, lo mismo debe ocurrir con el estilo gerencial. Numerosos hallazgos y sentido común apoyan esta posición.

Los autores abordados, nos deja referenciar los estudios realizados con diferentes empresas que dan una calidad especial a la operatividad y otras más a las buenas relaciones entre jefe y empleados. Lo importante de ello es evaluar la estrategia desarrollada para mejorar en un ámbito o el otro. Aunque muchos de los experimentos estaban enfocados a los resultados de los empleados, varios estudios de liderazgo también demuestran que ellos son el reflejo de su jefe, por

ende, se resalta la importancia de tener buenas relaciones para motivar e incentivar, y así obtener buenos resultados.

Por ello, la importancia de analizar estas fuentes y relacionarlas con la teoría base de la herramienta que en el presente documento se presenta, porque son fundamentales en la formulación de las preguntas que definirán el estilo de liderazgo de los oficiales y suboficiales, a partir de las características del nivel básico. Los autores, nos guiaron a enfocarlas en un ambiente muy real, relacionado con las experiencias vividas dentro de la institución policial.

Capítulo III. Marco Referencial

Es importante iniciar el marco referencial, guiando el trabajo realizado por la institución, a partir de la clasificación de los cargos en la Policía Nacional, según su nivel de responsabilidad, que describen los diferentes roles y características especiales, que se toman constantemente como referente para los estudios de mejora continua del talento humano de la institución, principalmente con los enfoques del saber hacer y el ser (Policía Nacional, 2007, pág. 110); y todo ello, conociendo a profundidad lo definido para el enfoque basado en el humanismo.

3.1. Direccionamiento Policial Basado En El Humanismo

3.1.1. Compromiso

La Dirección de la Policía asume un compromiso con las metas institucionales y estrategias planteadas en el Plan Estratégico Institucional (Policía Nacional de Colombia, 2015), como una oportunidad para definir los retos, pero también la política que le permita consolidarse como una institución altamente competitiva en ámbitos nacionales e internacionales, en el marco de la defensa y promoción de la seguridad, la convivencia ciudadana y las libertades públicas.

3.1.2. Enfoque filosófico

Con el fin de garantizar el objeto y su finalidad, la motivación y la identidad del personal con el planeamiento y la ejecución de la política institucional, la Dirección General ha definido el

Herramienta para definir los Tipos de Liderazgo en la Policía Nacional de Colombia. Teoría 3D de James Reddin 18

enfoque filosófico que orienta la gestión, y por eso plantea una política integral de la profesión de policía, desde una perspectiva humanista.

Cuando se hace referencia al humanismo, se estructura una filosofía de vida individual y colectiva dentro del ámbito organizacional, fundamentada en valores humanos, , en el entendido que las acciones deben sustentarse en la toma de decisiones estructuradas; en la investigación, que es la base del espíritu científico y en la defensa de la integridad intelectual como base del cumplimiento del deber, y parte del ejercicio de la libertad responsable del pensamiento y las condiciones que deben regir la profesión de policía.

Tal comprensión del desarrollo laboral en total acoplamiento con el proyecto de vida personal, permite la re significación de la dignidad humana en distintos ámbitos de la profesión de policía, teniendo en cuenta que el personal, desde su concepción humana, sirve a propósitos como son: Dios, Patria y Comunidad, principal razón de ser del policía.

El enfoque humanista que se propone para la gestión de la función de policía va más allá de la misión, visión y valores que históricamente han identificado a la institución.

3.1.3. Líneas generales de la Política Institucional (Policía Nacional, 2007)

Es la valoración del saber científico, de la investigación permanente y la lucha contra la indisciplina social, que exalta el “ser” policía; es el concepto de ser moralmente autónomo, de vivir profundamente la cultura democrática y el sentido de responsabilidad para con todos, de ser solidarios con un alto compromiso ético por parte de uniformados y no uniformados, cuyas

funciones deben mantener una total coherencia con la imagen interna y pública que se desea proyectar de la Institución.

La Policía está llamada a ser articuladora de visiones inspiradoras para el país y el mundo, a formar líderes comunitarios y sociales, no solamente jefes o superiores de organizaciones para orientar el rumbo de su proyecto laboral.

En efecto, la convivencia mundial donde impera la interconectividad, el encuentro de culturas y la globalización es una puerta abierta para la universalización de los logros por los que lucha la Institución; pero no de intereses mal orientados, sino de aquellas experiencias que se derivan de la posibilidad de vivir plenamente, retomando la esencia que identifica a los policías como servidores públicos e hijos de una misma patria.

De hecho, en la medida en que se hace parte de la sociedad y se trata de influenciar a las gentes con ideas y acciones, entonces se trabaja hacia la humanización de ella, teniendo la meta de vincular a la comunidad como socios estratégicos de la Policía; es decir, se estaría aprovechando la inmensa oportunidad de visualizar esa capacidad de construir alianzas, incluso fuera de los grupos de trabajo internos, para lograr propósitos comunes.

En la medida en que este proceso de renovación intergeneracional se presenta como una oportunidad para reconocer el legado de los antecesores y proyectar el futuro del ente y de la Institución, es una obligación conectarse con las demandas, necesidades y participación de los ciudadanos; compartir con otros países el manejo de conflictos y experiencias sobre el desempeño

Herramienta para definir los Tipos de Liderazgo en la Policía Nacional de Colombia. Teoría 3D de James Reddin 20 en la lucha frontal contra la violencia y la criminalidad, en el sentido que la Policía Nacional, desde su posicionamiento institucional, en el marco de la protección y la promoción de las libertades humanas del país, es la encargada de generar el cambio en la sociedad.

Las instituciones policiales inspiradas sobre la base del humanismo, primeramente implementan modelos para fortalecer a su talento humano; al respecto, la Policía Nacional ha elaborado el Modelo de Gestión Humana basado en principios y valores, y cultura institucional (Dirección de Talento Humano PONAL, 2015).



Figura 4: Estructura general del Modelo de Gestión Humana de la Policía Nacional

3.2. Clasificación de los Cargos por Nivel de Responsabilidad

En la Policía Nacional existe una clasificación de los cargos por nivel de responsabilidad, que son un referente importante para cumplir el objetivo específico relacionado con la toma de decisiones de los altos mandos, teniendo en cuenta que la herramienta determina fortalezas de los mandos que se podrían redireccionar en una ubicación laboral más adecuada según la clasificación definida en la institución, así (Dirección de Talento Humano, 2015):

3.2.1. Dirección

Son los cargos que dirigen, proyectan e integran el esfuerzo de las personas para el logro de los objetivos del proceso que representa la unidad, de tal manera que, conllevan el mayor nivel de responsabilidad y la visión general del fin primordial.

3.2.2. Asesoría

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

3.2.3. Administración y Gestión

Son los cargos determinados por la estructura de la unidad, los cuales requieren habilidades de planeación del trabajo, comunicación (jefes-subordinados) y supervisión del trabajo para el logro de los objetivos del proceso al que apunta la unidad. Todos tienen personal a cargo.

3.2.4. *Contribución Individual Superior*

Los cargos que corresponden a este nivel, requieren conocimientos en materias específicas y/o experiencia determinada. Pueden o no tener personal a cargo, dependiendo de la estructura de la unidad.

3.2.5. *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

Los anteriores se encuentran clasificados según el rango en los tres niveles existente (base, mandos medios, mandos superiores), así:

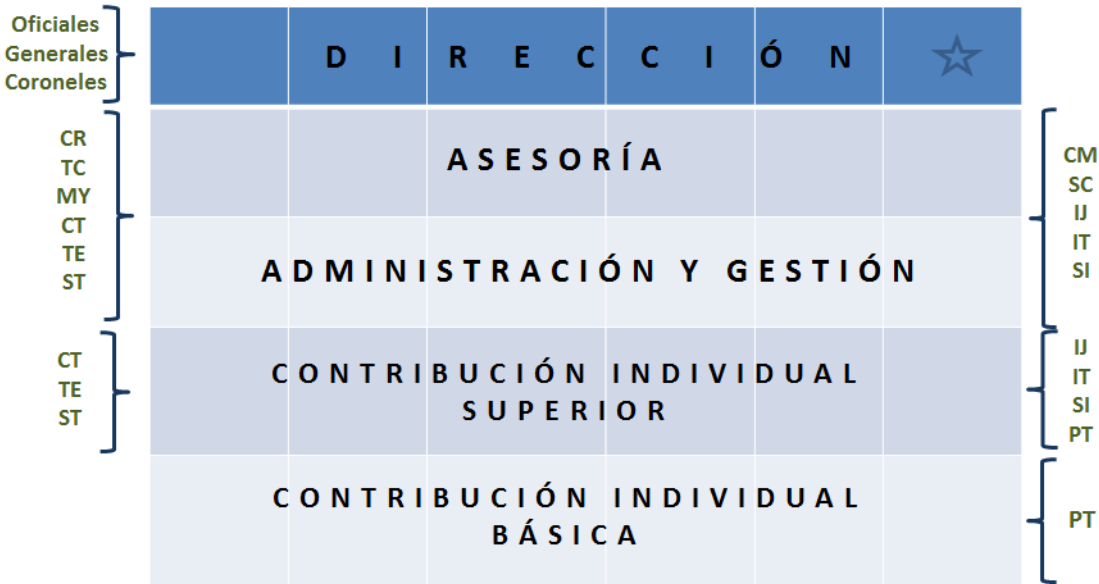


Figura 5: *Cargos por niveles de responsabilidad*

3.3. Requerimientos más Importantes de Cada Nivel de Responsabilidad

En coordinación con las políticas y los lineamientos de la institución, al igual que con las competencias definidas para los cargos y funciones establecidas en el Manual de funciones de la Policía Nacional (Policía Nacional de Colombia, 2016), la Dirección de Talento Humano ha definido unos requerimientos mínimos importantes a tener en cuenta, así:

3.3.1. Dirección

- Tomar decisiones estratégicas
- Establecer prioridades
- Establecer metas de impacto
- Institucional
- Asegurar logros
- Establecer lineamientos de su ámbito de influencia
- Optimizar el uso del recurso
- Educar con el ejemplo

3.3.2. Asesoría

- Orientar la toma de decisiones
- Proponer cambios organizacionales
- Pensar sistémicamente
- Pensar prospectivamente
- Emitir valoraciones con objetividad
- Actualizarse continuamente en marcos de referencia

3.3.3. Administración y Gestión

- Elaborar planes para el cumplimiento de metas
- Dar aseguramiento al logro de las metas
- Identificar el potencial del personal
- Practicar liderazgo situacional
- Revisar y ajustar informes para uso ejecutivo
- Propender por un clima de entusiasmo

3.3.4. Contribución Individual Superior

- Actualizar conocimientos continuamente
- Integrar información
- Validar procedimientos
- Elaborar informes con base científica
- Comunicarse convincentemente

3.3.5. Contribución Individual Básica

- Seguir procedimientos
- Seguir tiempos límite
- Realizar análisis de causas
- Manejar la información con discreción
- Ejercer comunicación asertiva

Teniendo en cuenta la contextualización de la situación de los mandos y el liderazgo con personal de la oficina de Talento Humano de la Policía Nacional, se realizó un enfoque en un mecanismo de mejora para reconocer las cualidades y calidades de los uniformados con mando y alto nivel de responsabilidad en la institución, para lo cual nos referenciamos con un estudio

Herramienta para definir los Tipos de Liderazgo en la Policía Nacional de Colombia. Teoría 3D de James Reddin 25

realizado en el año 2008 sobre la cultura organizacional, un taller de revisión de falencias en el liderazgo y la experiencia vivida en la institución en tres diferentes unidades de servicio tanto operativa como administrativa, viéndolo a través de las oportunidades de comunicación con subalternos, pares o superiores, sobre la situación de mando en la Policía Nacional; por ello se presenta un resumen de cada referencia a continuación.

3.4. Evaluación de las Competencias

En marzo de 2012, la firma Reddin Consultants, realizó una evaluación de las competencias en la Policía Nacional, donde revisó la efectividad organizacional según la visión de la institución, la efectividad directiva, las responsabilidades del cargo y los niveles de responsabilidad, factores que se encuentran enmarcados dentro de la misión institucional.

Los objetivos de la firma con ese estudio, eran tres principalmente: concientización de la importancia de la aplicación inteligente de la energía humana; desarrollar una mentalidad orientada a resultados (para los mandos directivos); y, desarrollar destrezas directivas para aplicar el desarrollo adecuado de la energía humana.

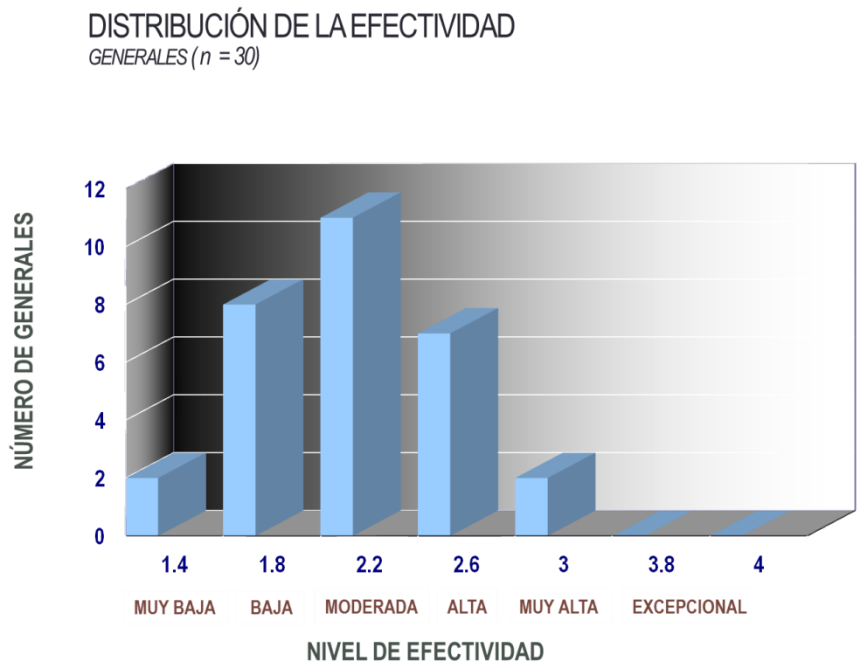
Basados en la teoría 3D (que también usaron en 2008), el estudio tiene presente el modelo de liderazgo entre las relaciones y la tarea, así:



Figura 6: base conceptual del modelo de liderazgo

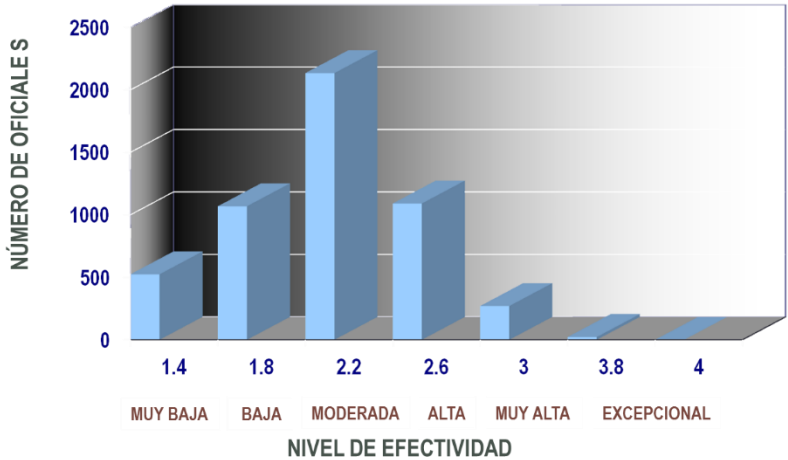
Se aplicó una encuesta a los señores generales, un grupo de oficiales y otro de mandos medios, para tener un promedio guía para la evaluación de la efectividad por nivel de mando, que arrojó los siguientes resultados (Reddin consultants, 2012):

3.4.1. Generales de la Policía



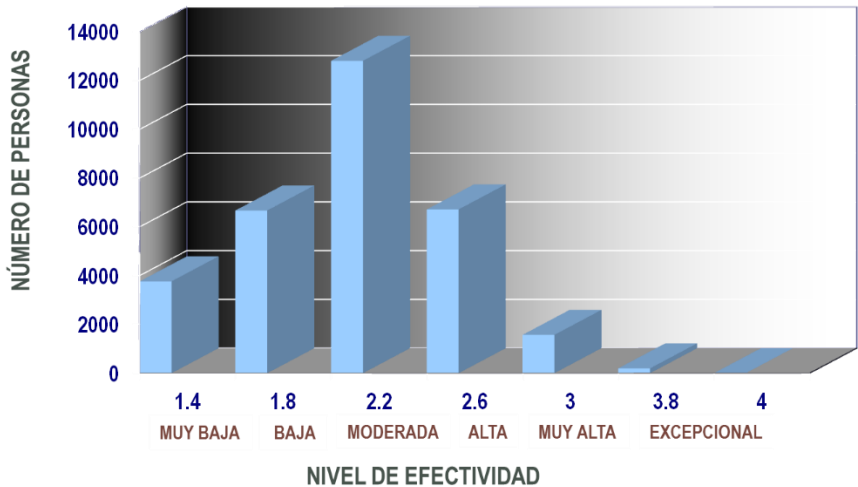
3.4.2. Oficiales de la Policía

DISTRIBUCIÓN DE LA EFECTIVIDAD
OFICIALES (n = 5, 111)



3.4.3. Mandos medios de la Policía (suboficiales)

DISTRIBUCIÓN DE LA EFECTIVIDAD
MANDOS MEDIOS (n = 31, 735)



De manera general, las encuestas realizadas para la medición del nivel de efectividad, nos permiten un aporte estratégico en la herramienta, porque al observar los resultados podemos analizar, el grado en el que los mandos de la institución, logran los resultados asignados a su cargo y así mismo, los relacionamos también con la orientación a la relación (que indica la teoría 3D), para determinar unas destrezas directivas para canalizar la aplicación de la energía humana, sin dejar a un lado la mentalidad de resultados, porque las dos son muy importantes para la Policía Nacional.

3.5. Diagnóstico De Cultura Organizacional

La herramienta de evaluación realizada por la firma REDDIN, realizó un diagnóstico³ de la cultura organizacional de la Policía Nacional, basado en factores culturales, dentro de los cuales se encuentra el liderazgo, pero no es enfático en ello; sin embargo, se considera importante para el aspecto de referenciación evaluativa y metodológica, descrita así (consultants, 2008):

3.5.1. Descripción de los Factores Culturales

A continuación se describen los factores culturales que se tomaron en cuenta en el estudio realizado por la firma REDDIN para la institución, teniendo en cuenta los rasgos de personalidad ideal de los líderes y que tienen relevancia sobre los subordinados (Alecroy, 2008), además de las habilidades, capacidades, motivaciones y cultura definidas para la Policía Nacional, desde las competencias genéricas definidas como eje articulador de los procesos de la administración del talento humano (Policía Nacional, 2006) y que con sus comportamientos asociados, se centraliza

³ DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Promedio POLICÍA NACIONAL EMPRESA: POLICIA NACIONAL
FECHA: 23/05/2008 NÚMERO DE PARTICIPANTES 39

en 8 grandes factores, relacionados luego de la gráfica referencial.

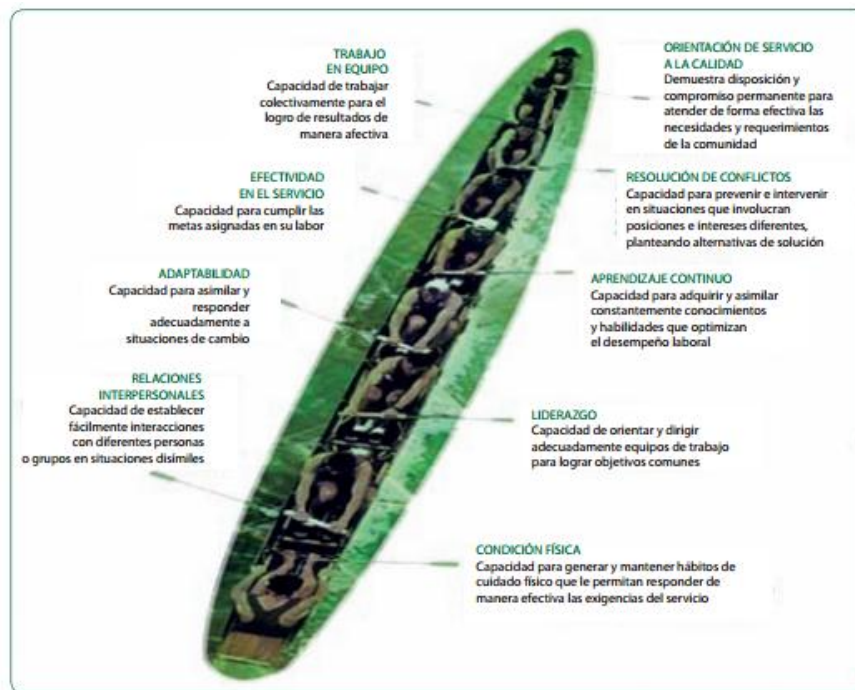


Figura 7: Competencias genéricas de la Policía Nacional (Colombia, 2010, pág. 39)

3.5.1.1. Productividad

Conjunto de hábitos y de prácticas que caracterizan a las actividades cotidianas en torno al manejo efectivo de la *PRODUCTIVIDAD*. Destaca el esfuerzo del personal y de la jerarquía para optimizar el aprovechamiento de los recursos y mejorar continuamente los rendimientos.

3.5.1.2. Liderazgo

Conjunto de hábitos y de prácticas que caracterizan a las actividades cotidianas, en torno al manejo efectivo del *LIDERAZGO*. Destaca el esfuerzo del personal en posición de mando para ejercer un liderazgo oportuno y saludable, de manera que las decisiones son llevadas a la práctica con toda efectividad en medio de un clima de motivación y entusiasmo.

3.5.1.3. Administración de la Estructura Organizacional

Conjunto de hábitos y de prácticas que caracterizan a las actividades gerenciales, en torno a la ADMINISTRACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. Se concentra en el esfuerzo de dar claridad a la organización en cuanto a la distribución de responsabilidades y de autoridad. Asimismo, destaca el esfuerzo de revisión y actualización de la estructura, de las políticas, de los procedimientos y de las descripciones de puestos, para asegurar una respuesta oportuna de la organización ante los impulsos del mercado y de las decisiones de la dirección.

3.5.1.4. Comunicación

Conjunto de hábitos y de prácticas que caracterizan a las actividades cotidianas, en torno al manejo efectivo de la COMUNICACIÓN. Destaca el esfuerzo del personal en posiciones de mando para hacer llegar con toda oportunidad la información procedente a los puntos de la organización. Incluye también el manejo de las actitudes apropiadas a fin de crear las condiciones para una comunicación franca del personal hacia sus directivos

3.5.1.5. Manejo de Conflictos

Conjunto de hábitos y de prácticas que caracterizan a las actividades gerenciales, en torno al MANEJO DE CONFLICTOS. Se refiere a la disposición de la superioridad para ver el desacuerdo como una oportunidad de mejoramiento, sin plantear restricciones ni coacción a las opiniones de los subordinados. Asimismo, destaca el esfuerzo para resolver de raíz las diferencias, para lo que se utiliza la participación de los involucrados.

3.5.1.6. Manejo de Recursos Humanos

Conjunto de hábitos y de prácticas que caracterizan a las actividades gerenciales en torno al *MANEJO DE RECURSOS HUMANOS*. Se refiere a los criterios y a la praxis, por medio del acoplamiento adecuado entre individuos y estructura. Incluye también el uso efectivo de alternativas tales como el reclutamiento, la selección, la inducción, la evaluación, las compensaciones y el entrenamiento.

3.5.1.7. Participación

Conjunto de hábitos y de prácticas que caracterizan a las actividades gerenciales, en torno al manejo efectivo de la *PARTICIPACIÓN*. Destaca la apertura mental de los dirigentes para promover y obtener el concurso de los subordinados en la solución de problemas así como en la toma de decisiones. Incluye también la creación de alternativas que favorecen el trabajo en equipo para el reconocimiento del esfuerzo grupal.

3.5.1.8. Creatividad

Conjunto de hábitos y de prácticas que caracterizan a las actividades cotidianas, en torno al manejo efectivo de la *CREATIVIDAD*. Se concentra en el esfuerzo por fomentar respuestas novedosas a los desafíos del trabajo, así como a las actividades de análisis de oportunidades para obtener alternativas innovadoras, con objeto de optimizar continuamente la manera de hacer las cosas.

a. La Medición de los Factores Culturales

Los anteriores factores culturales fueron tomados como guía de la herramienta aplicada a los mandos de la Policía Nacional en el 2008, las cuales se describen en el informe final así:

“La experiencia reciente indica que es factible medir el nivel en que se encuentran los factores culturales de la organización, a través de un instrumento de percepción integrado por 80 frases que describen los hábitos de trabajo de una manera aguda, para que los integrantes de la organización de diferentes niveles y latitudes expresen su percepción de la realidad organizacional.

En aplicaciones dedicadas a la planificación del cambio organizacional, se impulsa la respuesta del mismo instrumento a través de grupos naturales de las diferentes áreas de la organización y provenientes de diferentes niveles, a efecto de asegurar un muestreo significativo del estado de la cultura, procurando cubrir un 20 por ciento del total de la población y cuidando la pluralidad de los equipos, con la finalidad de asegurar que se obtienen las percepciones de cada ámbito relevante para la marcha de la organización “(consultants, 2008).

b. Perfiles Típicos de Diversas Organizaciones

La firma REDDIN indica que a través de diferentes instancias de consultoría, que la Policía Nacional ha desarrollado dentro de su Modelo de Gestión del Talento Humano (estudios internos del área o con empresas externas), han determinado perfiles de cultura organizacional como los que se ilustran a continuación y que permiten tener un buen pulso de la situación de la organización, así como también de las acciones inmediatas para construir el mejor hábitat.

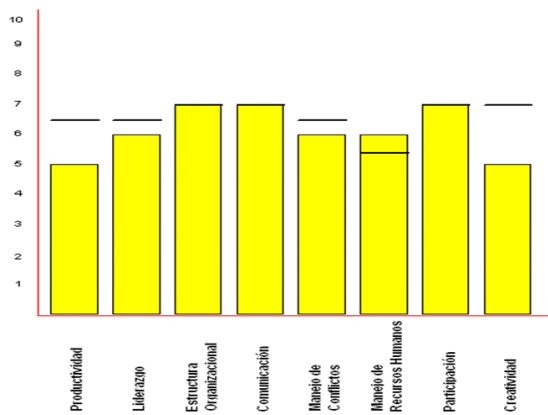


Figura 8: Resultados de estudios por factores culturales

Según puede apreciarse en este perfil general de los resultados del primer estudio de Reddin con la Policía Nacional (Consultants Reddin, 2008), existen 4 factores culturales por debajo que la norma establecida para organizaciones de alto rendimiento, que son: Productividad, Liderazgo, Manejo de Conflictos y Creatividad. El resto de los factores culturales se encuentran en buenas condiciones y en algunos casos muy por encima de la referencia internacional.

Una primera lectura al estado actual de la cultura organizacional según la percepción de los grupos encuestados nos está indicando que los hábitos de trabajo predominantes no favorecen el ejercicio de conductas que permitan florecer la Productividad, hecho que se debe ver reflejado en los resultados duros de la organización. Si se desea saber cuáles son los hábitos específicos que merecen atención para detonar iniciativas de mejora, se puede recurrir al perfil del factor cultural (ya que en el informe se detalla el resultado de cada factor que alimenta la cultura organizacional), como se muestra a continuación:

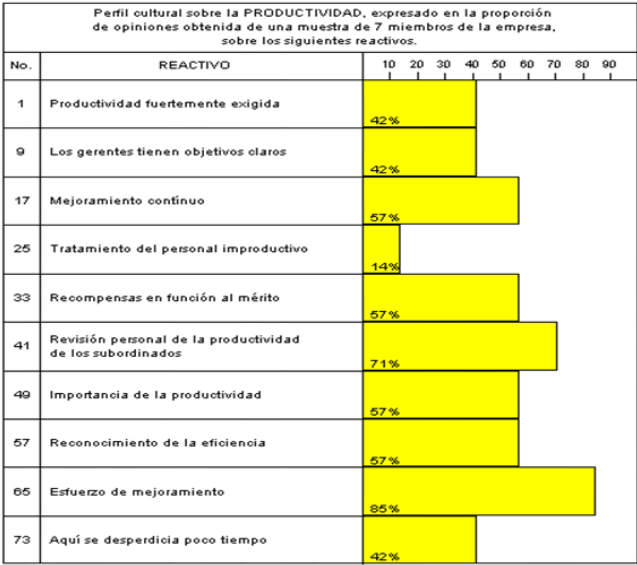


Figura 9: Análisis de resultados por perfil cultural

Del informe presentado por la firma, del cual se analizan los resultados por perfil cultural, por ejemplo en el perfil de productividad para comparar la teoría de Reddin enfocada a los resultados, y como referente para el planteamiento de algunas de las preguntas base de la herramienta.

De allí se resalta, que el cambio cultural es un influyente esencial en los subalternos y que la ubicación de una posición clave determina satisfacción personal y laboral en conjunto.

De allí que también tomamos el siguiente referente de la firma:

“Son varios los caminos para guiar la cultura organizacional, cada uno de los cuales está ligado a los elementos constitutivos de la organización: 1) El propósito; 2) La Estructura; 3) El perfil de la gente; 4) El estilo de liderazgo.” (Medido periódicamente y debidamente sistematizado. (consultants, 2008)

3.6. Taller de Liderazgo en los Suboficiales

A comienzos del año 2016, el director de la Dirección de Talento Humano de la Policía Nacional realizó unas mesas de trabajo con algunos suboficiales y generales de la institución, con el fin de analizar a partir de la experiencia, la percepción y la práctica, la solución a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la percepción actual sobre el liderazgo en el Nivel Ejecutivo?
- ¿Cuáles son las posibles causas de dicha percepción?
- ¿Cómo potenciar el liderazgo en los mandos del Nivel Ejecutivo?

A partir de la solución e interiorización de las respuestas de esas preguntas, se buscaba identificar líneas de acción sobre las cuales desarrollar una estrategia para el fortalecimiento del liderazgo en los mandos ejecutivos.

De dicha actividad, surgió la siguiente percepción del liderazgo (Policia Nacional, 2016):

3.6.1. Desde la oficialidad

- Apatía: no les interesa ejercer el mando
- Interés por permanecer en zona de confort: ubicación laboral
- No se comprometen con los objetivos institucionales
- No se preparan académicamente para aportar al logro de los objetivos institucionales
- No asumen, ni solicitan cargos de responsabilidad de acuerdo con el grado
- Permanente queja de la falta de igualdad respecto a ascensos, beneficios y proyección de carrera
- Mayor disponibilidad de su tiempo: cumplimiento de horario
- Se identifican con el personal de base

3.6.2. Desde los mandos ejecutivos

- No confían en sus comandantes
- No reciben respeto, respaldo, ni reconocimiento en el ejercicio del liderazgo
- Desautorización sobre sus decisiones frente al personal de base
- No reciben retroalimentación de sus superiores para el ejercicio del mando
- No cuentan con espacios para manifestar sus propuestas y cuando lo hacen, no son tenidas en cuenta.
- No hay unanimidad en la línea de mando

A partir de este resultado la Dirección de Talento Humano, quiere desarrollar un proceso de mejora con los futuros mandos (principalmente para cursos de ascenso) según las observaciones relacionadas en el taller y teniendo como guía teórica “las claves del liderazgo esencial” referenciadas así (Goleman, 2013):

Autoconciencia: Pasión	Conciencia social : Inteligencia
<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia entre el proyecto de vida personal y la misión institucional • Identificación con los valores institucionales • Percepción de debilidades y fortalezas • Confianza en sí mismo y en la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de confianza y empatía • Promoción de espacios de motivación y satisfacción laboral • Escucha activa • Logro de resultados efectivos y sostenibles
Autogestión: virtud	Gestión de relaciones: Inspiración
<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia a través del ejemplo • Adaptabilidad, aprendizaje y superación en situaciones difíciles • Empatía frente a las emociones y sentimientos del otro • Iniciativa e innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspiración y generación de valor en las relaciones • Capacidad de influencia y motivación con los equipos de trabajo • Identificación y desarrollo de habilidades y talentos del equipo de trabajo • Apoyo de nuevas iniciativas para el logro de cambios significativos

Figura 10: Claves del liderazgo esencial

A la fecha, se quiere proyectar en la Dirección de Talento Humano, el plan de acción sobre estas líneas importantes de trabajo combinado con la percepción obtenida en el taller con oficiales

y suboficiales. Es por ello que esta información se tomó en cuenta para comparar claves del liderazgo conjuntas (con la teoría de Reddin), en el entendido que la anterior valora también características como la iniciativa, la empatía, las habilidades, la escucha, la percepción principalmente, pero no de manera completa e integra como la que se definió para la herramienta generada.

Capítulo IV. Metodología

4.1. Tipo de Investigación

Se realiza una investigación de tipo Exploratoria ya que es necesaria una investigación de mayor profundidad y alcance para la validación del instrumento.

4.2. Diseño de la Investigación

Para construir el instrumento se utilizara una investigación documental y de campo. La investigación documental se basa en la recolección de datos y estudios realizados en la policía nacional sobre liderazgo y cultura organizacional, y de campo basado en la recolección de datos directamente del área con el área de recursos humanos, la cual nos brinda retroalimentación sobre los estudios y análisis realizados por la Policía Nacional a los funcionarios en materia de liderazgo, además entrevistas directamente con funcionarios pertenecientes a diferentes cargos y responsabilidades.

4.3. Determinación de la Variable A Medir

La teoría del profesor james Reddin, define veinte tres características transversales a los 4 estilos básicos de liderazgo, y describe cómo responde actitudinal mente cada estilo de liderazgo

Herramienta para definir los Tipos de Liderazgo en la Policía Nacional de Colombia. Teoría 3D de James Reddin 39

a estas características. Estas son las variables a medir por medio del instrumento objetivo, ya que el comportamiento del funcionario frente a la variable corresponde a un estilo básico de liderazgo (ver figura No. 3).

4.4. Definición de la Variable

La teoría 3D no realiza una definición de las características de liderazgo, por tanto a continuación se sugiere una definición de cada característica/variable a medir, esto con fines explicativos a la hora de aplicar el instrumento en su totalidad.

- 1. Modo de Interacción:** Esta variable permite identificar como la persona influye sobre el grupo de trabajo
- 2. Modo de comunicación:** Esta variable permite identificar el modo de comunicación con el cual el funcionario transmite mensajes de manera efectiva.
- 3. Dirección de la comunicación:** Esta variable permite identificar la manera como el funcionario envía los mensajes en su entorno laboral.
- 4. Perspectiva de tiempo:** Esta variable permite identificar el tiempo en el que el funcionario enfoca y enmarca su pensamiento (presente, pasado, futuro)
- 5. Identificación:** Esta variable permite identificar la fuente de influencia que tiene el funcionario al tomar decisiones.

6. **Énfasis en sistemas:** Esta variable identifica si el funcionario sigue normas y procedimientos y cuáles de ellos utiliza a diario en su labor
7. **Juzgamiento a los subordinados:** Esta variable permite identificar las razones por las cuales el funcionario emite un juicio respecto a cómo los demás realizan su trabajo
8. **Juzgamiento a los superiores:** Esta variable identifica los criterios del funcionario para calificar a sus superiores
9. **Participación en comités:** Esta variable identifica el comportamiento de un funcionario en una reunión de comité
10. **Tipo de trabajo adecuado:** Esta variable identifica el tipo de trabajo con el que el funcionario se siente a gusto y realiza de mejor manera
11. **Tipo de trabajo inadecuado para el ROL:** Esta variable permite identificar en qué tipo de trabajo el funcionario no se siente a gusto y no rinde en la manera que espera la institución
12. **Tipo de orientación hacia el empleado:** Esta variable identifica la posición del funcionario frente a sus compañeros y empleados
13. **Reacción frente al error:** Esta variable define como el funcionario reacciona frente al error
14. **Reacción frente al conflicto:** Esta variable define como el funcionario reacciona frente al conflicto

15. **Reacción frente a la tensión:** Esta variable define como el funcionario reacciona frente a momentos de tensión
16. **Fuente positiva de control:** Esta variable permite identificar la/las acciones que genera un efecto positivo en el funcionario.
17. **Fuente Negativa de control:** Esta variable permite identificar la acción/acciones que genera un efecto negativo en el funcionario
18. **Problema característico de subordinados:** Esta variable permite identificar las razones por las cuales los subordinados del funcionario presentan problemas laborales.
19. **Castigos usados:** Esta variable permite identificar la reacción del funcionario frente los castigos usados en la institución.
20. **Sub-valúa:** Esta variable identifica las actividades poco relevantes o de poco valor para el funcionario en su labor.
21. **Principal debilidad:** Esta variable identifica la posición del funcionario frente a las debilidades que presentan los líderes de la institución.
22. **Temores acerca de sí mismo:** Ésta variable permite identificar los principales temores del funcionario en su labor
23. **Temores acerca de los demás:** Ésta variable permite identificar el temor del funcionario al ejercer el liderazgo de su equipo de trabajo

Capítulo V. Desarrollo de la Herramienta

El instrumento se compone de 23 preguntas las cuales cada una sugiere una opción de respuesta, cada respuesta representa el comportamiento relacionado con el estilo de liderazgo a Identificar.

Este instrumento está dirigido a funcionarios pertenecientes a los niveles directivos de la institución, específicamente a oficiales y suboficiales en el ámbito operativo y administrativo con personal bajo su mando.

5.1. Descripción

Para entender el instrumento, a continuación se presenta el ejemplo de la relación entre sus componentes, así:

Variable: corresponde a características a medir en los funcionarios

Definición: detalle de información de la variable

Indicador: tendencia actitudinal del subordinado frente a la variable

Pregunta: componente del instrumento que permite definir el estilo de liderazgo del funcionario.

Cada una de las preguntas sugiere cuatros respuestas que coinciden con el indicador que asocia el estilo de liderazgo a medir, por ejemplo, si en la pregunta número uno:

“Cuando se presentan problemas en el trabajo debido a la decisión tomada por algún subalterno, usted: el funcionario responde la opción a (corrige al subalterno indicándole las afectaciones de su decisión)”, esto indica que el modo de interacción del funcionario con sus subalternos es correctivo, por tanto se identifica que el funcionario para este tipo de variable tiene un estilo de liderazgo separado.

Ejemplo:

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	PREGUNTA
Modo de Interacción	Forma en la que el funcionario interactúa con su grupo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Corrige • Acepta • Domina • Reúne 	<p>Cuando se presentan problemas en el trabajo debido a la decisión tomada por algún subalterno, usted:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Corrige al subalterno indicándole las afectaciones de su decisión b. Acepta el error ante sus superiores c. Domina la situación y se encarga de encontrar una salida al problema d. Reúne a todos sus subalternos, comenta lo sucedido y generan una solución como equipo

Figura 11: Cuadro resumen del método de la construcción del instrumento

	SEPARADO	RELACIONADO	DEDICADO	INTEGRADO
1. Modo de interacción	Corrige	Acepta	Domina	Reúne

Características de los estilos de liderazgo teoría 3D-Reddin (ver Figura 3)

El estilo definitivo del funcionario resulta del estilo de liderazgo con un porcentaje mayor al 50% de repeticiones en el instrumento (se explicará más fácilmente con la plantilla de análisis para las respuestas de la página 61).

5.1.1. Cuadro Referencial de Preguntas

	VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	PREGUNTA
1.	Modo de Interacción	Forma en la que el funcionario interactúa con su grupo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Corrige • Acepta • Domina • Reúne 	<p>Cuando se presentan problemas en el trabajo debido a la decisión tomada por algún subalterno, usted:</p> <p>a. Corrige al subalterno indicándole las afectaciones de su decisión b. Acepta el error ante sus superiores c. Domina la situación y se encarga de encontrar una salida al problema d. Reúne a todos sus subalternos , comenta lo sucedido y generan una solución como equipo</p>
2.	Modo de comunicación	Modo de comunicación de preferencia a través del cual el funcionario transmite mensajes de manera efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Escrita • Conversación • Directivas verbales • Reuniones 	<p>Cuando debe comunicar un mensaje usted:</p> <p>a. Prefiere utilizar la escritura para transmitirlo (correo electrónico, carta formal, artículo etc.) b. Conversa informalmente su idea o mensaje con quien considera puede darle retroalimentación c. Lo transmite verbalmente directamente a sus superiores d. Convoca a una reunión para transmitirlo</p>
3.	Dirección de la comunicación	Manera como el funcionario envía los mensajes en su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Poca en cualquier dirección • Hacia arriba: desde los subordinados • Hacia abajo: a los subordinados • Bidireccional 	<p>Cuál de las siguientes opciones describe mejor la dirección de su comunicación en su ejecución del trabajo:</p> <p>a. Hacia sus subordinados b. Bidireccional con el receptor de su mensaje c. Hacia sus superiores d. En cualquier dirección</p>

	VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	PREGUNTA
4.	Perspectiva de tiempo	Tiempo en el que el funcionario enfoca su pensamiento y sus actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Pasado • Indiferente • Inmediato • Futuro 	<p>Si usted hoy tiene un ingreso adicional no esperado proveniente de una bonificación, en que destinaría ese dinero:</p> <p>a. Comprar un carro b. Invertir en un seguro de vida c. Invertir en algo que le ha dado resultado en el pasado d. No tiene preferencia en la manera de invertir el dinero</p>
5.	Identificación	Fuente de influencia del funcionario al tomar decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Subordinados • Superior y tecnología • Colegas 	<p>Cuando toma decisiones en su trabajo se identifica con las ideas provenientes de:</p> <p>a. Las directrices de la institución b. Los subordinados c. Sus superiores d. Sus colegas</p>
6.	Énfasis en sistemas	Preferencia del funcionario a la hora de seguir procedimientos y normas en la ejecución de sus labores	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un sistema de procedimientos • Se apoya en el sistema social • Sigue el sistema tecnológico • Integra el sistema socio técnico 	<p>En la ejecución de su trabajo usted:</p> <p>a. Mantiene un sistema de procedimientos que direccionan su trabajo b. Se apoya de los valores culturales de la empresa como la misión visión corporativa para realizar sus labores c. Interactúa con los sistemas de información de institución para ejecutar sus labores d. Integra componentes técnicos y de su entorno laboral para realizar su trabajo</p>
7.	Juzgamiento a los subordinados	Criterio del funcionario para Juzgar a sus subordinados	<ul style="list-style-type: none"> • Quien obedece el reglamento • Quien comprende a la gente • Quien produce • Quien desea unirse al equipo 	<p>Para usted su mejor subordinado es aquel que:</p> <p>a. Obedece el reglamento b. Se relaciona adecuadamente y entiende a sus compañeros c. Es productivo d. Desea unirse al equipo de trabajo y generar ideas</p>

	VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	PREGUNTA
8.	Juzgamiento a los superiores	Criterio del funcionario para calificar a sus superiores	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia • Afecto inspirados • Poder • Trabajo en equipo 	<p>La razón por la cual usted admira a alguno de los superiores en la Institución es porque el superior:</p> <p>a. Es inteligente b. Tiene poder en la institución c. Tiene habilidad para liderar su equipo d. Lo inspira a usted y a los demás.</p>
9.	Participación en comités	Comportamiento del funcionario en reuniones de comité	<ul style="list-style-type: none"> • Aclara, conduce y canaliza • Apoya, armoniza, guía y aconseja • Inicia, evalúa, y dirige • Fija normas, comprueba y motiva 	<p>Cuando tiene reuniones de comité usted toma la siguiente posición:</p> <p>a. Aclara las ideas, conduce la reunión, y canaliza ideas b. Apoya, armoniza, guía y da consejo durante el comité c. Inicia el comité, evalúa y dirige d. Fija normas, comprueba y motiva durante el comité</p>
10.	Tipo de trabajo adecuado	Tipo de trabajo con el que el funcionario se siente a gusto y genera mayores productividades	<ul style="list-style-type: none"> • Administración, contabilidad, estadística y diseño • Manejo de profesionales, capacitación y coordinación • Dirección de producción y venta • Supervisión 	<p>Selecciones en cuál de las siguientes áreas le gustaría aplicar para un ascenso en la institución:</p> <p>a. Administración contabilidad, Estadística y diseño b. Recursos Humanos (manejo de personal) c. Producción y ventas d. Auditoría y supervisión.</p>
11.	Tipo de trabajo inadecuado para el ROL	Tipo de trabajo en el cual el funcionario no se siente a gusto y no genera productividades que espera la institución	<ul style="list-style-type: none"> • No rutinario • Poco contacto personal • Poco poder • Mucha rutina 	<p>Usted se siente incómodo trabajando en un ambiente donde:</p> <p>a. El trabajo es cambiante y diferente (no es rutinario) b. Hay poco contacto con personal c. No tiene mucho poder para tomar decisiones d. Es muy rutinario</p>

	VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	PREGUNTA
12.	Tipo de orientación hacia el empleado	Actitudes de dirección del funcionario frente a sus compañeros y/o subordinados	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Cooperación • Desempeño • Compromiso 	<p>Describa la manera como usted cree que lo perciben sus subordinados.</p> <p>a. Un líder que irradia seguridad</p> <p>b. Un líder que coopera con las causas del área</p> <p>c. Un líder que le interesa el desempeño del área</p> <p>d. Un líder con sentido de compromiso</p>
13.	Reacción frente al error	Actitud del funcionario frente al error	<ul style="list-style-type: none"> • Más controles • Pasarlo por alto • Castigarlo • Aprender 	<p>Cuando uno de sus subalternos comete un error, usted:</p> <p>a. Le realiza controles y supervisiones periódicas para evitar errores futuros</p> <p>b. Lo pasa por alto</p> <p>c. Debe ejercer algún tipo de castigo para demostrar el poder y/ generar reacción en los demás</p> <p>d. Aprende del error y genera correctivos</p>
14.	Reacción frente al conflicto	Actitud del funcionario frente al conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • Evita • Aboga • Suprime • Utiliza 	<p>Cuál sería su reacción si se presenta un conflicto entre usted y un compañero suyo, delante de subalternos:</p> <p>a. Trata de evitarlo para no dar mal ejemplo y retoma el tema del conflicto en privado para solucionarlo oportunamente</p> <p>b. Permite que los subalternos apoyen o defiendan alguna de las partes en conflicto</p> <p>c. Elimina el conflicto presentado, momentos después y continua las actividades sin aclaraciones o mejoras al respecto</p> <p>d. Utiliza la situación para demostrar superioridad</p>
15.	Reacción frente a la tensión	Actitud del funcionario frente a la tensión	<ul style="list-style-type: none"> • Se retira y cita el reglamento • Se torna dependiente y deprimido • Domina y explota • Evita tomar decisiones 	<p>Qué reacción presenta usted ante un escenario de tensión, generado por el desarrollo de alguna actividad realizada por un subalterno fuera del tiempo estipulado:</p>

	VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	PREGUNTA
				a. Se retira e indica las consecuencias del hecho teniendo en cuenta el reglamento b. Se siente dependiente o culpable de la decisión y por tanto se deprime c. Domina la situación y explota con el funcionario (o con otros) d. Evita tomar decisiones en el momento posterior al hecho
16.	Fuente positiva de control	Acciones que genera una reacción positiva en el funcionario	<ul style="list-style-type: none"> • Lógico • Elogio • Recompensa • Ideales 	Cuál de las siguientes acciones generan una sensación positiva en usted: a. Un elogio hacia usted b. Recompensa por algún trabajo realizado c. El cumplimiento de sus ideales d. Ideas sustentadas a partir de la lógica
17.	Fuente negativa de control	Acciones que genera un reacción Negativa en el funcionario	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión • Rechazo • Castigo 	Cuál de las siguientes acciones generan una sensación negativa en usted: a. Discusiones constantes b. Rechazo hacia usted c. Castigos d. Contagiar las situaciones negativas
18.	Problema característico de subordinados	Razones por las cuales los subordinados del funcionario presentan problemas laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconocimiento • Falta de dirección • Falta de información • Falta de independencia 	Cuál de los siguientes, es el mayor problema que se presenta unidad donde labora según sus subordinados : a. Falta de reconocimiento de los superiores a los funcionarios cuando se realiza una buena ejecución del trabajo b. No existe un direccionamiento constante o seguimiento al trabajo realizado diariamente c. Información inadecuada o incompleta sobre la misión que deben desarrollar y a quien le deben reportar los avances d. No está definida la dependencia a la que se deben acudir para poder solucionar los problemas

	VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	PREGUNTA
19.	Castigos usados	Reacción de los subalternos frente los castigos usados por el superior	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de autoridad del superior • Perdida de interés por parte del subalterno hacia el superior • Perdida de posición del superior • Pérdida de autoestima de los subordinados 	<p>Cuando usted aplica un castigo a un subordinado cual considera es la consecuencia que se presenta con sus subalternos</p> <p>a. Siente que pierde la autoridad con todo el grupo b. Los subordinados pierden interés en la ejecución de sus labores c. Los subordinados disminuyen la imagen que tienen hacia usted en cuanto a su posición y jerarquía d. los subordinados pierden el autoestima y las ganas de trabajar por miedo a ser castigados</p>
20.	Subvaloración	Actividades poco relevantes o de poco valor para el funcionario en su labor.	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de innovación • Necesidad de organización y tecnología • Expectativas de los subordinados • Necesidad de acción independiente 	<p>Cuál característica considera usted que es poco importante en el desarrollo óptimo de las labores de sus subordinados:</p> <p>a. La necesidad de Innovación, para abrir nuevos caminos u opciones b. La necesidad de organización e inversión o inyección de tecnología c. La expectativa de los subordinados con el apoyo del jefe o el desarrollo del proyecto o actividad d. La necesidad de generar espacios que permitan acciones independientes de los funcionarios</p>
21.	Principal debilidad	Posición del funcionario frente a las debilidades que presentan los líderes de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Esclavo de los reglamentos • Sentimentalismo • Pelea innecesaria • Usa la participación en forma inadecuada 	<p>Cuál considera que es su principal debilidad a la hora de liderar:</p> <p>a. Es demasiado rígido con las normas y procedimientos, y no demuestra flexibilidad o propuestas de mejora b. Demasiado sentimentalista; piensa más con el corazón c. Pelea innecesariamente d. Usa la participación de forma inadecuada</p>
22.	Temores acerca de sí mismo	Principales temores del funcionario	<ul style="list-style-type: none"> • Emotividad 	<p>Cuáles son sus principales temores en el</p>

	VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	PREGUNTA
		al ejecutar su labor	<ul style="list-style-type: none"> • Blandura • Rechazo por otros • Pérdida de poder 	trabajo a. Emotividad, blandura y dependencia b. Rechazo por otros c. Pérdida de poder d. Falta de participación
23.	Temores acerca de los demás	Principales temores del funcionario al ejercer el liderazgo de su equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Desviación del sistema • Conflicto • Baja productividad • Insatisfacción 	Cuáles son sus principales temores al ejercer el liderazgo de su equipo de trabajo: a. Desviación del sistema – irracionalidad en la ejecución por el afán de cumplir b. Conflicto permanente, no poder controlar las situaciones c. Baja productividad por desmotivación o demasiada relajación d. Insatisfacción con las actividades que desarrollan

5.1.2. Plantilla de Análisis para las Respuestas

A continuación se presenta la plantilla de respuestas, con la cual el área de gestión humana puede evaluar y el estilo de liderazgo del funcionario una vez aplicado el instrumento.

Una vez aplicado el instrumento se debe contabilizar el número de respuestas por estilo de liderazgo, el número de respuestas es el equivalente al porcentaje de recurrencia de respuestas asociadas al estilo, el estilo que supere el 50% es el estilo de liderazgo del funcionario.

A continuación se presenta la plantilla de respuestas y porcentaje de recurrencia del estilo en el instrumento.

Repuestas por cada estilo de liderazgo	Porcentaje del estilo
1	4%
2	9%
3	13%
4	17%
5	22%
6	26%
7	30%
8	35%
9	39%
10	43%
11	48%
12	52%
13	57%
14	61%
15	65%
16	70%
17	74%
18	78%
19	83%
20	87%
21	91%
22	96%
23	100%

El siguiente, sería un ejemplo para el análisis de respuestas y definición del estilo de liderazgo una vez aplicado el instrumento a los funcionarios.

Relacionado	Dedicado	Integrado	Separado
Respuestas Funcionario 1			
1	13	4	5
4%	57%	17%	22%
Respuestas Funcionario 2			
5	9	8	1
22%	39%	35%	4%

De este ejemplo se identifica que el funcionario uno, cuenta con un estilo de liderazgo dedicado correspondiente a un 57% de recurrencia. En el caso del funcionario dos, aunque el porcentaje con m mayor recurrencia es el dedicado no corresponde a un porcentaje mayor al 50% por tanto es importante hacer revisión a profundidad sobre el estatus laboral del funcionario y establecer una nueva fecha de aplicación del instrumento

5.2. Encuesta para medir el Estilo de Liderazgo

5.2.1. Instrucciones generales

Esta encuesta es anónima y personal, dirigida a funcionarios de la Policía Nacional pertenecientes a los niveles directivos de la institución es decir, a oficiales y suboficiales. Esta encuesta tiene como objetivo definir el estilo de liderazgo del funcionario.

Agradecemos dar su respuesta con la mayor honestidad y veracidad a las preguntas del cuestionario, dado que ellas nos permitirán un acercamiento a la realidad en términos de estilos de liderazgo con los que cuenta la Policía Nacional.

5.2.2. Instrucciones específicas

Agradecemos marcar con una X la opción que en su criterio, mejor responda la pregunta formulada.

Modo de Interacción

1. Cuando se presentan problemas en el trabajo debido a la decisión tomada por algún subalterno, usted:
 - a. Corrige al subalterno indicando las afectaciones de su decisión
 - b. Acepta el error ante sus superiores
 - c. Domina la situación y se encarga de encontrar una salida al problema
 - d. Reúne a todos sus subalternos, comenta lo sucedido y generan una solución como equipo

Modo de comunicación

2. Cuando debe comunicar un mensaje usted:
 - a. Prefiere utilizar la escritura para transmitirlo (correo electrónico, carta formal, artículo etc.)
 - b. Conversa informalmente su idea o mensaje con quien considera puede darle retroalimentación
 - c. Lo transmite verbalmente directamente a sus superiores
 - d. Convoca a una reunión para transmitirlo

Dirección de la comunicación

3. Cuál de las siguientes opciones describe mejor la dirección de su comunicación en la ejecución del trabajo:

- a. Hacia sus subordinados
- b. Bidireccional con el receptor de su mensaje
- c. Hacia sus superiores
- d. En cualquier dirección

Perspectiva de tiempo

4. Si usted hoy tiene un ingreso adicional no esperado proveniente de una bonificación, en que destinaría ese dinero:

- a. Irse de vacaciones
- b. Invertir en un seguro de vida
- c. Invertir en algo que le ha dado resultado en el pasado
- d. Ninguna de las anteriores

Identificación

5. Cuando toma decisiones en su trabajo se identifica con las ideas provenientes de:

- a. Las directrices de la institución
- b. Los subordinados
- c. Sus superiores
- d. Sus colegas

Énfasis en sistemas

6. En la ejecución de su trabajo usted:
- a. Mantiene un sistema de procedimientos que direccionan su trabajo
 - b. Se apoya de los valores culturales de la empresa como la misión visión corporativa para realizar sus labores
 - c. Interactúa con los sistemas de información de institución para ejecutar sus labores
 - d. Integra componentes técnicos y de su entorno laboral para realizar su trabajo

Juzgamiento a los subordinados

7. Para usted su mejor subordinado es aquel que:
- a. Obedece el reglamento
 - b. Se relaciona adecuadamente y entiende a sus compañeros
 - c. Es productivo
 - d. Desea unirse al equipo de trabajo y generar ideas

Juzgamiento a los superiores

8. La razón por la cual usted admira a alguno de los superiores en la Institución es porque el superior:
- a. Es inteligente
 - b. Tiene poder en la institución
 - c. Tiene habilidad para liderar su equipo
 - d. Inspira a usted y a los demás

Participación en comités

9. Cuando tiene reuniones de comité usted toma la siguiente posición:
- a. Aclara las ideas, conduce la reunión, y canaliza ideas

- b. Apoya, armoniza, guía y da consejo durante el comité
- c. Inicia el comité, evalúa y dirige
- d. Fija normas, comprueba y motiva durante el comité

Tipo de trabajo adecuado

10. Selecciones en cuál de las siguientes áreas le gustaría aplicar para un ascenso en la institución:

- a. Administración contabilidad, estadística y diseño
- b. Recursos Humanos (manejo de personal)
- c. Producción y ventas
- d. Auditoría y supervisión

Tipo de trabajo inadecuado para el rol

11. Usted se siente incómodo trabajando en un ambiente donde:

- a. El trabajo es cambiante y diferente (no es rutinario)
- b. Hay poco contacto con personal
- c. No tiene mucho poder para tomar decisiones
- d. Es muy rutinario

Tipo de orientación hacia el empleado:

12. Describa la manera como usted cree lo perciben por sus subordinados:

- a. Un líder que irradia seguridad
- b. Un líder que coopera con las causas del área
- c. Un líder que le interesa el desempeño del área
- d. Un líder con sentido de compromiso

Reacción frente al error

13. Cuando uno de sus subalternos comete un error usted:
- a. Le realiza controles y supervisiones periódicas para evitar errores futuros
 - b. Lo pasa por alto
 - c. Debe ejercer algún tipo de castigo para demostrar el poder y/ generar reacción en los demás
 - d. Aprende del error y genera correctivos

Reacción frente al conflicto

- 14.Cuál sería su reacción si se presenta un conflicto entre usted y un compañero suyo, delante de subalternos:
- a. Trata de evitarlo para no dar mal ejemplo y retoma el tema del conflicto en privado para solucionarlo oportunamente
 - b. Permite que los subalternos apoyan o defienden alguna de las partes en conflicto
 - c. Elimina el conflicto presentado, momentos después y continúa las actividades sin aclaraciones o mejoras al respecto
 - d. Utiliza la situación para demostrar superioridad

Reacción frente a la tensión

15. Que reacción presenta usted ante un escenario de tensión, generado por el desarrollo de alguna actividad realizada por un subalterno fuera del tiempo estipulado:
- a. Se retira e indica las consecuencias del hecho teniendo en cuenta el reglamento
 - b. Se siente dependiente o culpable de la decisión y por tanto se deprime
 - c. Domina la situación y explota con el funcionario (o con otros)
 - d. Evita tomar decisiones en el momento posterior al hecho

Fuente positiva de control

16.Cuál de las siguientes acciones generan una sensación positiva en usted:

- a. Un elogio hacia usted
- b. Recompensa por algún trabajo realizado
- c. El cumplimiento de sus ideales
- d. Ideas sustentadas a partir de la lógica

Fuente negativa de control

17.Cuál de las siguientes acciones generan una sensación negativa en usted:

- a. Discusiones constantes
- b. Rechazo hacia usted
- c. Castigos
- d. Contagiar las situaciones negativas

Problema característico de subordinados

18.Cuál de los siguientes, es el mayor problema que se presenta en la unidad donde labora según sus subordinados:

- a. Falta de reconocimiento de los superiores a los funcionarios cuando se realiza una buena ejecución del trabajo
- b. No existe un direccionamiento constante o seguimiento al trabajo realizado diariamente
- c. Información inadecuada o incompleta sobre la misión que deben desarrollar y a quien le deben reportar los avances
- d. No está definida la dependencia a la que se deben acudir para poder solucionar los problemas

Castigos usados

19. Cuando usted aplica un castigo a un subordinado cuál considera es la consecuencia que se presenta con sus subalternos:

- a. Siente que pierde la autoridad con todo el grupo
- b. Los subordinados pierden interés en la ejecución de sus labores
- c. Los subordinados disminuyen la imagen que tienen hacia usted en cuanto a su posición y jerarquía
- d. los subordinados pierden la autoestima y las ganas de trabajar por miedo a ser castigados

Subvaloración

20. Cuál característica considera usted que es poco importante en el desarrollo óptimo de las labores de sus subordinados:

- a. La necesidad de Innovación, para abrir nuevos caminos u opciones
- b. La necesidad de organización e inversión o inyección de tecnología
- c. La expectativa de los subordinados con el apoyo del jefe o el desarrollo del proyecto o actividad
- d. La necesidad de generar espacios que permitan acciones independientes de los funcionarios

Principal debilidad

21. Cuál considera que es su principal debilidad a la hora de liderar:

- a. Es demasiado rígido con las normas y procedimientos, y no demuestra flexibilidad o propuestas de mejora
- b. Demasiado sentimentalista; piensa más con el corazón
- c. Pelea innecesariamente
- d. Usa la participación de forma inadecuada

Temores acerca de si mismo

22. Cuáles son sus principales temores en el trabajo:

- a. Emotividad, blandura y dependencia
- b. Rechazo por otros
- c. Pérdida de poder
- d. Falta de participación

Temores acerca de los demás

23. Cuáles son sus principales temores al ejercer el liderazgo de su equipo de trabajo:

- a. Desviación del sistema – irracionalidad en la ejecución por el afán de cumplir
- b. Conflicto permanente, no poder controlar las situaciones
- c. Baja productividad por desmotivación o demasiada relajación
- d. Insatisfacción con las actividades que desarrollan

Conclusiones

La Policía Nacional de Colombia contará con una herramienta valiosa de toma de decisiones, entendiendo que el instrumento permite identificar las desviaciones del perfil del liderazgo requerido del funcionario. Una vez se identifiquen las desviaciones se puede posicionar al funcionario dentro de la estructura de cargo adecuada, generando así resultados ideales operacionales y relacionales que sustentan el direccionamiento humanístico de la institución. Cabe aclarar que el instrumento no ha tenido pruebas hasta el momento, por tanto de la primera aplicación pueden surgir correcciones y validaciones que permitan definir la última versión de esta herramienta.

El instrumento propuesto le permitirá a la Dirección de Talento Humano analizar la efectividad de los esfuerzos a nivel de formación en cuestión de liderazgo, esto ya que identificando el estilo de liderazgo de los funcionarios se enfocan mejor los esfuerzos en capacitación de acuerdo a las desviaciones actitudinales correspondientes al estilo ideal del funcionario en su cargo haciendo más efectivo el resultado de la ejecución del líder en la labor que desempeña (es importante aclarar, que el instrumento presentado, no tiene prueba piloto, razón por la cual, su aplicación se recomienda a partir de una prueba así, y posteriormente la validación de la misma).

Utilizando el instrumento se podrán obtener victorias tempranas, en cuanto a formación y ubicación de líderes en la institución, esto quiere decir, que la aplicación del instrumento le permitiría a la Policía Nacional identificar de manera rápida el perfil de liderazgo del funcionario con el fin de ubicarlo efectivamente en cargos y funciones que requieran alto nivel de liderazgo (porque según su evaluación, se puede definir si su perfil se alinea más a la parte administrativa cuando sus fortalezas estas dadas en el trato con los subalternos y el trabajo en equipo, o por el contrario, con la parte operacional porque su perfil se enfoca mucho más a los resultados); lo anterior, es otro aspecto importante debido al aumento en la demanda de líderes que requiere el País de cara al posconflicto (El espectador, 2016). Esta, es otra razón fundamental para fortalecer y definir claramente los perfiles de los uniformados.

Este instrumento le permite a la Policía Nacional reforzar la definición de competencias laborales dentro del marco del SABER HACER; en el cual se integran los principios, valores, capacidad de liderazgo, conocimientos y habilidades para realizar en forma efectiva una actividad laboral.

Referencias Bibliográficas

Alecoy, T. J. (31 de Julio de 2008). Factores que influyen en el éxito personal. Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social. Santiago de Chile, Chile.

Angarita, J. R. (2007). *Teoría de las necesidades de Maslow*. Obtenido de docfoc: <http://doctorado.josequintero.net>

Bass, B., & Dunteman, G. (1964). Defensividad y susceptibilidad a la coerción como una función propia, interacción y orientación a la tarea. En *La revista de psicología social* (págs. 335-341). Universidad de Pittsburgh y Universidad de Rochester.

Chiavenato, I. (30 de 10 de 2010). Los recursos humanos.com. Obtenido de La motivación para producir: la teoría de Vroom: <http://www.losrecursoshumanos.com/la-motivacion-para-producir-la-teoria-de-vroom/>

Coch, L., & French, J. (1948). *Overcoming Resistance to Change*. Human Relations.

Colombia, P. N. (2010). *Tomo 1.1: Enfoque humanístico del servicio de Policía*. Obtenido de <http://www.policia.edu.co/documentos/tomos/TOMO%201.1%20Enfoque%20Humanistico%20del%20Servicio%20de%20Policia.pdf>

Consultants, R. (2008). *Diagnóstico de Cultura Organizacional*. Bogotá: WJ Reddin.

Dirección de Talento Humano PONAL. (2015). *Proyecto de optimización de Modelo de Gestión del Talento Humano y cultural*. Bogotá: Policía Nacional.

Dirección de Talento Humano. (2015). *Evaluación de habilidades comportamentales*. Bogotá: Policía Nacional.

EAE Bussiness School. (2016). 5 habilidades de un líder democrático. Obtenido de <http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/5-habilidades-de-un-lider-democratico#>

El espectador. (27 de Abril de 2016). *Los retos de la Policía de cara al posconflicto*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/judicial/los-retos-de-policia-de-cara-al-posconflicto-articulo-629503>

Espanito (2016). *Manual de liderazgo*. Obtenido de <http://www.espanito.com/manual-de-liderazgo.html?part=6>

French, J., Israel, J., & As, D. (1960). *Interpersonal Dimensions of Decision-Making*. Human Relations.

Goleman, D. (2013). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Maracaibo: Gaceta Laboral.

Hollander, E. (2012). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*.
Routledge.

KORMAN, A. K. (1978). *Psicología de la industria y las organizaciones*. Marova.

Morales, A., & Ariza, J. (1997). *Flexibilidad y compromiso: cemento de las estructuras organizativas emergentes*. Córdoba, Argentina.

Nacional, D. d. (2016). *Taller de liderazgo suboficialidad*. Bogotá: PONAL.

Nacional, P. (11 de 8 de 2010). *Manual del Sistema de Gestión Integral. RESOLUCIÓN NÚMERO 02562 DEL 11 de agosto de 2010*. Bogotá, Colombia. Obtenido de http://www.policia.edu.co/documentos/sgi/manual_gestion_integral.pdf

Policía Nacional de Colombia. (10 de Marzo de 2016). *Resolución 00937. Por la cual se establece el manual de funciones para el personal uniformado de la Policía Nacional, la metodología de evaluación para el perfil de cargos y se derogan unas disposiciones*.

Bogotá, Colombia: Policía Nacional.

Policía Nacional de Colombia. (29 de Enero de 2015). *Resolución 00223. Por la cual se adoptan las definiciones y el Marco Estratégico Institucional 2015-2018 de la Policía Nacional*.

Bogotá, Colombia: Resolución interna.

Policía Nacional. (2007). *TOMO 1: Lineamientos generales de Política para la Policía Nacional de Colombia*. Bogotá.

Policía Nacional. (22 de Marzo de 2006). Resolución 01751. *Competencias Genéricas para la Policía Nacional*. Bogotá, Colombia: Policía Nacional.

Policía Nacional. (Octubre de 2007). Tomo IV: Política Estratégica Educativa: sistema educativo policial. *Competencias fundamentales para la formación policial*. Bogotá, Colombia: Policía Nacional.