

Modelo holístico de liderazgo policial. *

Holistic model for political leadership*

Modelo holístico de liderança política **

Jorge Hernando Nieto Rojas**
Juan Carlos Nieto Aldana***
Jonatan Moreno Daza****

Policía Nacional – Colombia

Fecha de Recibido: Enero 17 de 2017

Fecha de Aceptación: Marzo 13 de 2018

Fecha de Publicación: Abril 01 de 2018

DOI: <http://dx.doi.org/10.22335/rict.v10i2.551>

*Artículo resultado de investigación "Modelo Holístico de Liderazgo Policial".

**Management Development, Universidad de Washington, International management- Université de Management Ginebra. Abogado- Universidad La Gran Colombia. Administrador de empresas- Universidad Cooperativa de Colombia. Administrador Policial- Policía Nacional de Colombia. Filiación: Policía Nacional de Colombia, Colombia. Correo electrónico: jorge.nieto@correo.policia.gov.co. Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1779-7015>

*** Doctorando en Gestión de conocimiento- Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN, Magister en Gestión Organizacional- Universidad de Quebec. Maestría de Gestión de Organizaciones- Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN. Especialista en Negocios Internacionales- Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN. Administrador Policial- Policía Nacional de Colombia. Filiación: Policía Nacional de Colombia, Colombia. Correo electrónico: juan.nieto@correo.policia.gov.co. Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-3508-4131>

**** Maestrando en Recursos Humanos- Universidad de Barcelona. Especialista en Gestión Humana, Administrador de Empresas. - Escuela de Administración de Negocios EAN. Filiación: Policía Nacional de Colombia. Correo electrónico: jonatan.moreno@correo.policia.gov.co. Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-6903-4047>

abordaje de las necesidades de todos los colombianos en materia de seguridad y convivencia ciudadana de manera diferencial y focalizada, necesita un modelo de liderazgo para cumplir sus objetivos con efectividad. De esta manera, el líder policial se convierte en un facilitador, impulsador y reforzador de su misión constitucional a través de la gestión del cambio y movilización de su cultura institucional, ajustando los desequilibrios propios de la actividad de policía empleando su capacidad de influencia; aspecto que no solo permitirá la adaptación a nuevos entornos dinámicos sino también, a su evolución y sostenibilidad, en busca de la convivencia pacífica, el orden y la armonía social.

Palabras clave: Liderazgo, Modelo de Liderazgo, Holístico, Cultura, Policía.

Abstract

This institution, with its workforce of over 180,000 men and women, whose primary responsibility is to address the security needs of all Colombians and to focus on the promotion of social harmony, needs a

Resumen

Una institución con una planta de personal superior a 180 mil hombres y mujeres, cuya prioridad es el

strong leadership model in order to successfully meet its objectives. This is why leaders within the police have become the 'facilitators', 'champions' and 'enforcers' of the organization's constitutional mission through change management (including to the culture of the institution), using their influence to address any inequality. This doesn't just allow for improved assimilation in the changing dynamics of new environments, but also ensures more general, sustainable evolution, which is essential to the pursuit of securing peaceful coexistence, order and social harmony

Keywords: Leadership, Model, Holistic, Culture, Police

Resumo

Uma instituição com uma equipe de mais de 180 mil homens e mulheres, cuja prioridade é atender às necessidades de todos os colombianos em termos de segurança e convivência cidadã de forma diferencial e focada, precisa de um modelo de liderança para poder cumprir sua objetivo efetivamente.

Desta forma, o líder da polícia se torna um facilitador, promotor e reforçador de sua missão constitucional através da gestão da cambio e da mobilização de sua cultura institucional, ajustando os desequilíbrios da atividade policial usando sua capacidade de influenciar, aspecto que não só permitirá a adaptação a novos ambientes dinâmicos, mas também a sua evolução e sustentabilidade, em busca da coexistência pacífica, da ordem e da harmonia social.

Palavras-chave: Liderança, Modelo, Holística, Cultura, Polícia.

Introducción

En un mundo en constante evolución, los líderes deben contar con características necesarias para proponer e implementar estrategias de adaptación que permitan asegurar la proyección de la institución que dirigen sin afectar la permanencia, el crecimiento y el desarrollo institucional (Salasa, 2016; Toledo, 2014). Dado que, en un entorno cambiante, no solo se presentan riesgos sino también oportunidades, un buen líder debe incidir sobre estas realidades, para activar procesos de innovación ante posibles adversidades.

La Policía Nacional no es ajena a dicha realidad. La labor policial está claramente enmarcada en escenarios que requieren ser abordados a través de un modelo de liderazgo institucional propio. Ejemplo de esto, es el proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI) basado en el Plan Estratégico Institucional "Comunidades seguras y en paz" y la Visión 2030 de la institución; que establecen como premisas, el fin de conflicto; la construcción y edificación de la paz; los retos del posconflicto y las transformaciones sociales; el fortalecimiento de la confianza social y la proyección de la Institución a partir de los retos actuales y futuros.

La multi-causalidad de estas nuevas realidades, exige un abordaje institucional a través de un modelo holístico, entendido como una actitud receptiva y creativa ante la vida para mirar las cosas de manera global e integral y está relacionado con la idea de ver a la institución como un TODO, en la cual no existe nada más importante que el individuo, es decir, no puede ser que un funcionario este bien y el resto no, en la que todos como líderes policiales le suman a la institución como un todo.

Etimológicamente holístico se deriva del griego holos (todo o entero), que sugiere que un todo no se explica por las partes que lo componen por sí solas, si no que ese todo determina cómo se comportan las partes. Por el contrario, el sistemismo establece que todo es un sistema o componente de un sistema y que "toda cosa esta conectada a alguna otra cosa o cosas, es mucho más débil que la tesis holista de que todo está conectado con todo" (Bunge y Mahner, 2000).

Bajo estos parámetros y al aceptar que no existe una propuesta concreta respecto al diseño de un modelo de liderazgo policial construido mediante el planteamiento de las diferentes fases de formulación, validación, despliegue, implementación y sostenibilidad, se propone la formulación e implementación del Modelo Holístico de Liderazgo Policial (MHLP), el cual tiene en cuenta que los hombres y mujeres policías deben asumir diferentes estilos, de acuerdo con las situaciones que se les presentan en los tres ámbitos en los que desarrollan su día a día: personal, institucional, de servicio a la comunidad y entiende que el criterio holístico del modelo, permite una actitud receptiva y creativa ante la vida, para mirar las cosas de manera integral y está relacionada con la idea de

percibir a la Policía Nacional como un “todo”, le permite al líder tener una visión dinámica y multidireccional.

Este modelo parte de una revisión teórica y conceptual de diferentes estudios y teorías referentes al liderazgo; universidad de Iowa (Lippitt, 1939), Universidad de Ohio (Yammarino, Dansereau & Kennedy, 2001), Universidad de Michigan (Luthans, 2008), así como teorías tradicionales (Sorcher & Brant, 2002, p. 81), (Arvey, Rotundo, Johnson & McGue, 2003), (Avolio & Luthans, 2005, p. 57) y teorías modernas (Rubin, Munz & Bommer, 2005, p. 851; Wilenmann, 2014; Beloff, y Clérico, 2016; Bastías, 2015; Turner et al. 2002, p. 307; Price, 2003, p. 77; Reddin, 1983), que buscó soportar el enfoque holístico de la propuesta.

En el año 2004 la Policía Nacional con apoyo de la Universidad EAN estableció una política de administración del talento humano y cultura institucional basada en un modelo de Gestión por Competencias Genéricas (MGH9C).

Así mismo, se definen los atributos con los que el líder policial debe contar: honor policial; vocación de servicio; visión e innovación; adaptabilidad y productividad; credibilidad y confianza, los cuales soportan las habilidades requeridas para desarrollar su pensamiento y comportamiento, al ser coherentes e inspiradores, permitiendo de esta manera, altos niveles de efectividad. La propuesta del MHLP también incorpora aspectos relacionados con la inteligencia situacional y al manejo positivo de las emociones en diversas circunstancias, especialmente en las que requieren una visión integrada de las exigencias del ambiente y brechas generacionales. El modelo enfatiza que el concepto líder no se refiere exclusivamente a las personas que ostentan el mando, cargo o grado, sino que abarca a la totalidad de funcionarios que laboran en la institución.

Método y conceptos

En 2006, un equipo interdisciplinario conformado por representantes de direcciones y oficinas asesoras liderado por la Dirección de Talento Humano (DITAH), definen las nueve (09) competencias genéricas para la Policía Nacional mediante Resolución N° 01751 del 22 de marzo de

2006, a través de la cual se estableció el concepto de liderazgo y los comportamientos asociados, así:

• Liderazgo; entendido como la capacidad de orientar y dirigir acertadamente equipos de trabajo y/o grupos sociales, para lograr objetivos comunes.

• Comportamientos asociados:

- Establece objetivos claros y ambiciosos para diseñar y aplicar estrategias novedosas.
- Planifica las tareas y delega responsabilidades de acuerdo a las competencias de las personas.
- Obtiene la colaboración de los integrantes del equipo de trabajo y el mejoramiento de su desempeño.
- Motiva e incentiva el desempeño de su equipo de trabajo, reconoce sus resultados
- Ejerce el mando y la dirección de manera efectiva, logra que las órdenes sean cumplidas y controla su ejecución.

Por tal razón y con el fin de lograr un impacto directivo, estratégico y operativo, se definieron las competencias genéricas del policía exitoso y sus comportamientos asociados entre los cuales se incluyó el liderazgo como una de las nueve (09) competencias genéricas para la Policía Nacional, desde la incorporación del personal hasta el retiro, lo cual queda definido por la Dirección de Incorporación en la Resolución N° 01933 del 2007.

Competencias genéricas del policía exitoso

Liderazgo en la Dirección de Incorporación

En 2006 la Dirección de Incorporación construyó el “Inventario de preferencias asociadas a las Competencias” (IPAC), como herramienta para la medición de competencias, aplicada de manera

transversal en los procesos de selección, formación (2006-2013) y la evaluación de cargos y perfiles (2011-2013), para dar respuesta efectiva a la selección por perfiles y competencias fundamentadas en el modelo de gestión humana (Tabla 1).

En 2014, dicha unidad planteó el rediseño de la prueba "Inventario de preferencias asociados a las

Competencias IPAC" y se definió el PCP (Prueba de Competencias Policiales), con el objetivo de evaluar catorce (14) competencias policiales genéricas y específicas, para determinar el ajuste al perfil de competencias esperado tanto para Oficiales como Patrulleros.

Tabla 1.

Inventario de preferencias Asociado a las Competencias IPAC

El IPAC-PONAL (inventario de preferencias asociadas a las competencias) es una herramienta creada para alinear el Modelo de Gestión Humana con el proceso de selección e incorporación, busca que el policial realice labores, como parte de su trabajo, enfocadas a sus preferencias y a su interés 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 periodo de formación y se analiza 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 cual se puede desempeñar de manera exitosa.

Fuente: Autores

Tabla 2.

Fortalecimiento del liderazgo en las escuelas de formación

ESJIM	ECSAN	ESPOL
<ul style="list-style-type: none"> Programa: Diplomado Mando, Dirección y actualización Jurídica Asignatura: Ejercicio del Mando 	<ul style="list-style-type: none"> Programa: Administración Policial Asignatura: mando Dirección y Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo público Inteligencia social y comunicativa Conciencia moral y ética Gestión del conocimiento

*Propuesta: "Seminario de Gerencia y Liderazgo", dirigido al personal de subintendentes de la Policía Nacional.

- Pensamiento estratégico y sistemático.

Fuente: Autores

Liderazgo en la Dirección de Talento Humano

La Dirección de Talento humano, en su interés por cerrar las brechas entre la organización y el individuo, realizó avances desde diferentes aspectos en la administración:

- El sistema de ubicación laboral, con la metodología de perfiles por cargos y la medición de la efectividad gerencial
- La medición del factor liderazgo dentro de la encuesta clima Institucional
- El fortalecimiento de las nueve (09) competencias genéricas policiales
- El desarrollo e implementación del módulo de cargos por perfiles y competencias (saber, saber hacer y saber estar)

Hacia el año 2009 se inició la medición de la efectividad del liderazgo en colaboración con la asesoría del modelo REDDIN, mediante la aplicación del Diagnóstico de Efectividad Gerencial, con el fin de poder medir uno de los factores que forman parte del Modelo Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional, denominado *Saber Estar*.

Una de las características que define al modelo es que la efectividad de un líder depende directamente de su destreza para ligarse con la realidad de sus responsabilidades dentro de la organización. En razón de esta virtud, el creador desarrolló instrumentos y metodología para medir la efectividad del liderazgo, herramientas que fueron consideradas valiosas para evaluar el que hacer y estar policial.

Las primeras mediciones realizadas por la dirección de Talento Humano de la Policía Nacional de Colombia, a través del Diagnóstico de efectividad gerencial arrojaron un nivel limítrofe hacia la baja

efectividad, lo cual indicó que el personal analizado presentó tendencias a no *Saber Estar* en contacto con la realidad de sus responsabilidades. Esto llevó a la convicción que valdría la pena extender la medición a otros grupos de diversas unidades de la institución con la finalidad de producir un diagnóstico de la cultura del liderazgo.

Hacia el año 2010 se realizó una medición a un poco más de 5000 oficiales, en la cual se encontró la misma tendencia que en el muestreo inicial, es decir, alta destreza para alinearse con la realidad de sus responsabilidades de liderazgo. Los resultados obtenidos en esta medición nos indica que una importante cantidad de integrantes con mando, dedican mucho esfuerzo para satisfacer las necesidades estructurales de la institución como son procedimientos y protocolos todos ellos orientados al control interno, como también al impulso de tareas que se desprenden de proyectos que en su mayoría nacen de las necesidades de un presente apremiante, dado que lo normal en el personal con mando es carecer del tiempo para planificar con antelación.

Adicional a lo anterior, se percibe que es un asunto de statu quo, es decir, proyectar una imagen de autoridad para que los subalternos no duden que su principal responsabilidad es seguir las órdenes de la superioridad. Al margen de que esta es una condición de diseño de una organización jerárquica, lo que indica que el poder está concentrado donde está la jerarquía, queda constancia en la medición de la efectividad que frecuentemente el mando impone su voluntad por tener la jerarquía, aunque no tenga la razón. A manera de contraste vale citar que la organización flexible suele ubicar el poder donde se encuentra el conocimiento, independientemente de la ubicación de la jerarquía, con lo que es factible que los subalternos estén en mejor condición para establecer los cursos de acción y no requieren someterse a la voluntad de la

superioridad.

las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño (Figura 1)

La Resolución 00937 del 10 de marzo de 2016, establece el manual de funciones para el personal uniformado de la Policía Nacional, de acuerdo con



Figura 1. Estructura funcional. Fuente: Manual de funciones.

La Dirección de Talento Humano ha buscado impactar y fortalecer la competencia de liderazgo a través de los programas: clima institucional, cultura institucional, competencias genéricas y compromiso emocional. De acuerdo con la Resolución N° 05593 del 31-12-2014 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:

“la 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, da ejemplo con su actuar conforme a las políticas, principios y valores institucionales”. (Policía Nacional de Colombia, 2014)

Tabla 3.
Ítems factor Liderazgo de la encuesta Clima Institucional

ITEM	FACTOR DE LIDERAZGO
1	Al inicio de cada periodo 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: Autores

Tabla 4.

Mejores prácticas dentro de la Institución referenciadas por Invamer 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 resolutive
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: Autores

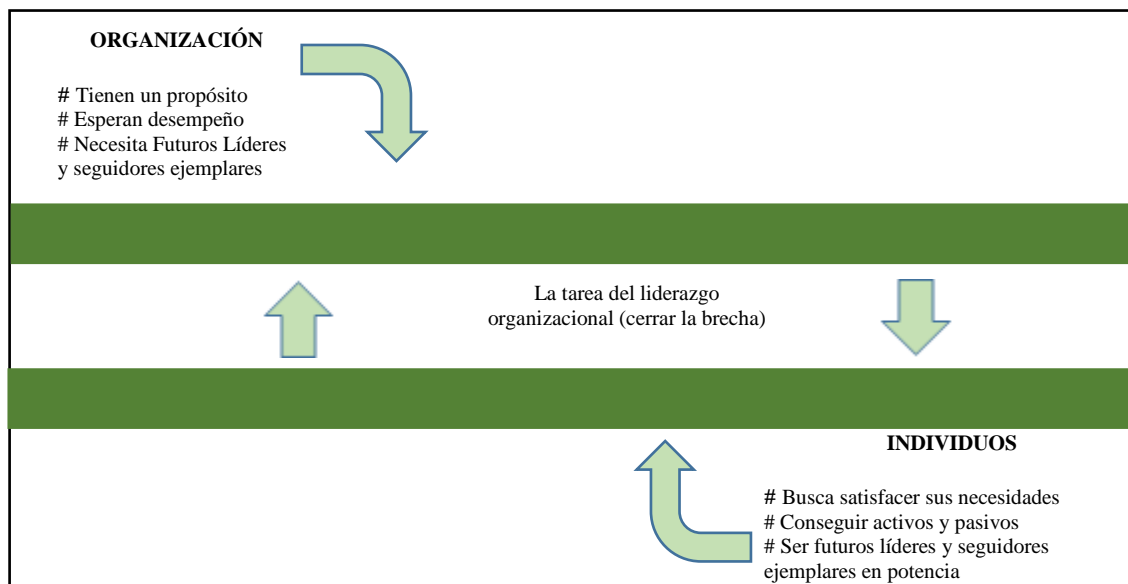


Figura 2. Closing the Gap, View One, Leadership in Police Organizations (IACP). Fuente: Adaptada de International Association of Chiefs of Police (2006, Page V).

Entornos del MHLP

Para efectos del presente modelo se denominaron como entornos, a los medios o atmósferas en los que, por su naturaleza, el funcionario debe desempeñar sus labores y ejercer su liderazgo frente a los objetivos y responsabilidades propias.

- Operativo: se consideran como entornos operativos, las circunstancias para contrarrestar el accionar de la delincuencia común y organizada, la prevención y conservación del orden público y la convivencia pacífica, las misiones de vigilancia e inteligencia, la policía judicial, el servicio aéreo, los grupos de reacción y operaciones especiales, las labores primarias del servicio policial, la lucha contra el secuestro y la extorsión, la policía comunitaria, la Policía Fiscal y Aduanera, la policía de tránsito y carreteras y otras comisiones oficiales de carácter internacional.
- Administrativo: los entornos administrativos se refieren al conjunto de circunstancias en las cuales se desarrollan tareas relacionadas con la administración de recursos, talento humano, servicio y apoyo, servicios médicos

y hospitalarios, cumplimiento de las metas estratégicas de la institución y apoyo a organismos de la administración pública e interinstitucionales.

- Docente: los entornos docentes, son aquellas circunstancias y condiciones laborales, en las cuales se desarrollan actividades de formación, capacitación y especialización en las diferentes escuelas de formación policial.

Culturas de liderazgo relevantes en la Policía Nacional

Para efectos del presente modelo se entiende por culturas de liderazgo en la Policía Nacional de Colombia, los comportamientos o hábitos más comunes, producto de los estilos de liderazgo predominantes en la institución.

- Falsa Urgencia: se refiere a los comportamientos caracterizados por la prisa e inmediatez, "apagar el incendio", el acto de limitarse exclusivamente al cumplimiento, al dejar de lado la efectividad y generando altos factores de riesgos psicosociales en la organización. "Para que una organización sea exitosa en el entorno actual,

necesita mantener su nivel de urgencia de mediano a alto” (Kotter, 2011). Esto quiere decir que todos deben buscar los problemas y las oportunidades y las formas de actuar según sea el caso.

- Vieja escuela: se refiere a comportamientos restrictivos, dominantes y pocos conciliadores. Se caracteriza por enfocarse en cifras, hechos y datos inmóviles, cobra más importancia la eficiencia sobre la efectividad.

“Una organización exitosa debe delegar autoridad a niveles más abajo y empoderar a todos los empleados, no sólo a la alta gerencia, para hacer cambios significativos” (Kotter, 2011)

Diferencia entre Mando, Dirección y Liderazgo según el Modelo Holístico

El mando es la facultad de poder que otorga una

autoridad para ejercerlo sobre un determinado grupo de individuos o de una organización, facultad de poder requerida indiscutiblemente para administrar, pero no obligatoriamente para liderar.

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

Explicado lo anterior, el mando por sí solo, garantiza el cumplimiento de una labor, pero no garantiza resultados altamente efectivos, pues dicho poder, requiere la complementariedad dirección-liderazgo y de su equilibrio (Pautt, 2010) para alcanzar su éxtasis de efectividad (figura 3).

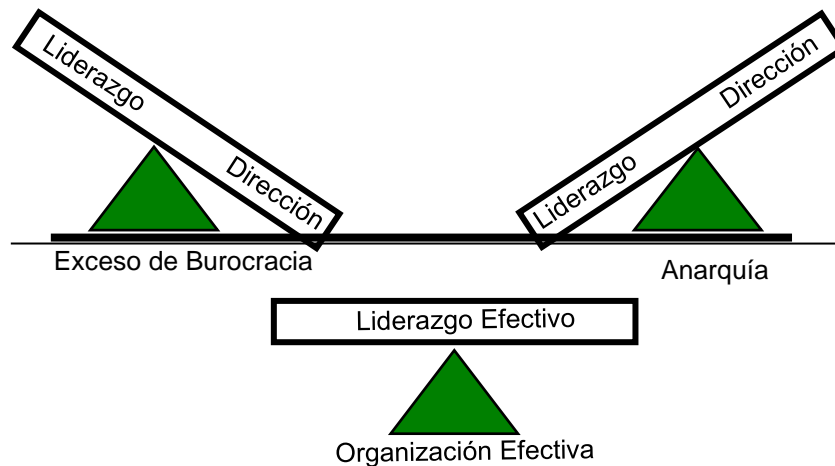


Figura 3. Balanza entre Liderazgo y Dirección. Fuente: Pautt, T. (2010, p.224)

Ámbitos del MHLP

Para efectos del presente modelo se denominarán como ámbitos, a los espacios en los que desarrollan las actividades propias del ser humano policial con el fin de cumplir los objetivos principales en su vida.

- Personal: espacios fundamentados en valores

humanos, necesarios para el acoplamiento del proyecto de vida personal con el desarrollo laboral, en los que se permita la resignificación de la dignidad humana en distintos ámbitos de la profesión de policía y su familia como eje de la felicidad del ser humano policial.

- Institucional: filosofía de vida al interior de la

misma, donde se promueven espacios ejemplarizantes, de respeto y de reconocimiento institucional, sustentados en la ética, la deontología, los principios y valores institucionales.

“Cuando nos sentimos seguros, cosas importantes comienzan a suceder” (SINEK, 2011)

- Comunidad: espacios donde se promueven comportamientos de calidad y efectividad en la profesión orientada al servicio de la comunidad, se destaca en el cumplimiento de su deber en los entornos operativo, administrativo y docente, según corresponda.

Atributos del Modelo Holístico de Liderazgo Policial

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

- Honor Policial: Se entiende como un valor relacionado con la necesidad de estructurar y modelar el comportamiento y las actitudes policiales sobre bases sólidas de ética y moral, que constituyan formas de ser y de actuar. Dicho honor debe estar regido por el deber de respetar y hacer respetar los derechos y libertades que establece la constitución política y las leyes, previniendo las situaciones que pongan en riesgo la convivencia y seguridad ciudadana empleando la autoridad otorgada por el estado para el cumplimiento de su misión y aplicando las normas de policía con transparencia, eficacia, economía, celeridad, dando ejemplo en el acatamiento de la ley.

Según Winston Churchill:

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

- Vocación de Servicio: Atributo que etimológicamente significa “llamada” (Shapiro & Leider, 2001) hace referencia al llamado, por medio de la cual, de manera voluntaria y consiente, el uniformado exterioriza a través de la prestación de un servicio de policía profesional, ético y cercano al ciudadano, su preferencia por el desarrollo de la actividad policial.
- Visión e Innovación: El atributo de la Visión e innovación les otorga a los líderes de policía la capacidad de entender y enfrentar los desafíos institucionales y el cumplimiento de su función de manera prospectiva y vanguardista.

Ser visionario es fundamental en el liderazgo holístico policial puesto que permite adelantarse a diversas situaciones;

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

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

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

Desde este punto de vista, es indiscutible la importancia de la adaptabilidad como elemento permanente y transversal para el liderazgo holístico, toda vez que un líder al generar el comportamiento ajustado a la necesidad de una situación o al dirigir

un grupo específico, está optimiza la ejecución de las tareas, lo cual a su vez se verá reflejado en la efectividad organizacional.

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

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

Discusión

El objetivo del MHLP es contribuir a la implementación de buenas y mejores prácticas de liderazgo por parte de los integrantes de la Policía Nacional, logra desde la efectividad de su aplicación, la consolidación de un cuerpo de policía más humano, integro, disciplinado, innovador, cercano al ciudadano y comprometido con los nuevos retos de seguridad y convivencia del país.

Objetivos Específicos del Modelo

- Definir y unificar el concepto institucional sobre el liderazgo policial.
- Fortalecer la doctrina y ciencia de policía sobre liderazgo policial.
- Hacer claridad sobre el concepto holístico del liderazgo policial y su aplicación institucional al momento de desarrollar la actividad de Policía.
- Determinar el proceso mental del líder policial, atributos y prácticas efectivas que coadyuvan a garantizar un desempeño integral y la correcta ejecución del liderazgo policial.

Estilos de liderazgo identificados en la Institución

Con la finalidad de contar con herramientas para la evaluación de cargos y perfiles (Componente del Saber estar), la Dirección de Talento humano adquirió en el año 2008 la herramienta 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 solo un elemento orientador que era o no tenido en cuenta por los jefes al momento de determinar, qué cargo asignar a un funcionario policial. Posteriormente, en el año 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 aportar de manera objetiva con un peso del 20% del total del puntaje en la evaluación para el cargo, y en 2014 la consultora REDDIN a solicitud de la Dirección de Talento Humano, realizó el diagnóstico de la efectividad gerencial en la Policía Nacional a 7220 Oficiales, 42.628 Mandos Ejecutivos y Suboficiales y 97439 Patrulleros, logra identificar que el estilo predominante en la institución, independientemente del rango jerárquico es el tipo *separado*, el cual define una conducta o comportamiento que se apega a la normatividad, valores, principios y procedimientos (Reddin, 1983).

Esta conducta resulta congruente con el funcionamiento típico de una institución jerárquica y se puede afirmar que lo que caracteriza al liderazgo policial en esta muestra, es la disciplina y el apego a los principios establecidos. Conforme a la base científica del modelo REDDIN, el nivel de efectividad equivale a una medida de economía de esfuerzo, es decir, mientras mayor es la efectividad, la persona requiere menor esfuerzo para generar los resultados esperados (Wilenmann, 2014). Así, por ejemplo, en una escala de 0 a 4, una efectividad igual a 2.6 denota que la persona con poco esfuerzo logra sus resultados.

El grupo analizado que totaliza 147.287 personas, tiene una efectividad promedio de 2.3, indica que debe desarrollar un esfuerzo ligeramente mayor que el promedio de las personas para asegurar los resultados.

El conjunto de estilos de liderazgo de baja y alta efectividad de los universos encontrados, mostró como resultado el perfil manifiesto en la figura 4.

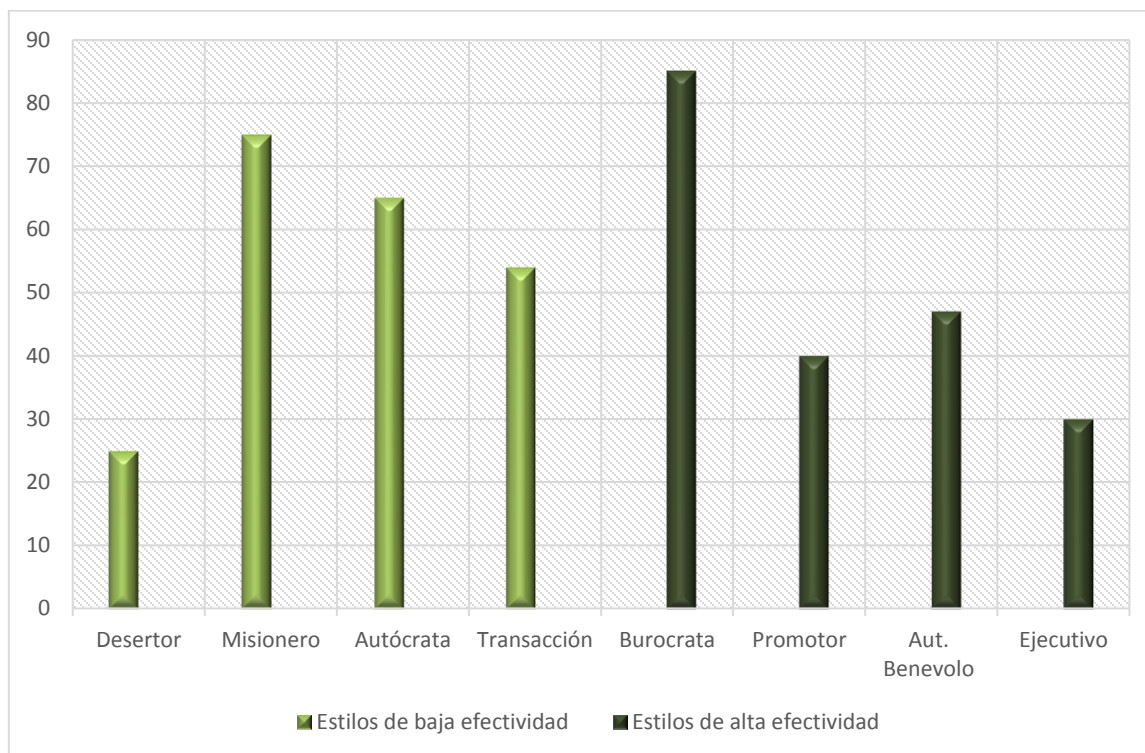


Figura 4. Resultados Obtenidos estilos de Liderazgo identificados en la Institución Fuente: Autores

El estilo de liderazgo de alta efectividad llamado Burócrata y los dos estilos de baja efectividad llamados 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 sometido 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.

Al ser, una organización jerárquica, se comprende que por definición la superioridad da órdenes (autócrata) y a los subalternos toca acatar sin cuestionamiento alguno (misionero), debe manejarse de una manera más efectiva para impulsar iniciativas en vez de dar órdenes (autócrata benévolo) y colabora solidariamente (promotor) en vez de someterse.

A través de este hallazgo se podría concluir lo siguiente:

- Alta efectividad en el ejercicio del control, cuida los aspectos de equidad y justicia mediante la aplicación de reglas políticas y procedimientos.
- Demasiada tolerancia ante desviaciones particularmente en el terreno del desempeño y la productividad. Se aprecia un esfuerzo exagerado de los jefes para obtener la aceptación de sí mismos dentro de la organización sin que esto necesariamente agregue valor. Se privilegia el bienestar de las personas en la organización por encima de la productividad y los deberes.
- La administración de crisis se ha vuelto un patrón de comportamiento normal que está caracterizado por actos de autoritarismo que terminan generalmente en la satisfacción de egos protagónicos.
- La organización favorece la supervivencia de personal de bajo nivel de desempeño, en detrimento de la productividad.

A consecuencia de los hallazgos y convencidos de seleccionar el mejor camino para mejorar la efectividad del liderazgo, se llevaron a cabo iniciativas para mejorar la percepción a través de un programa de perfeccionamiento del liderazgo a nivel básico y a nivel superior, para reforzar el ejercicio de las habilidades comportamentales, desarrolla una orientación a resultados y de manera particular adopta un esquema de evaluación del desempeño basado en indicadores de efectividad en vez de indicadores de eficiencia.

Alcances del Modelo Holístico de Liderazgo Policial

El MHLP se define como 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.



Figura 5. Modelo Holístico de Liderazgo Policial.
Fuente: Autores

Cada funcionario de la Policía Nacional cuenta con las capacidades necesarias para generar credibilidad y confianza en las personas, al actuar con transparencia, rectitud, responsabilidad y profesionalismo, estableciendo coherencia entre lo que piensa, dice y hace.

La Institución se consolida a través de la confianza y credibilidad ciudadana, mejorando integralmente su servicio, por esta razón está en constante revisión de sus procesos internos.

Actualmente el proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI) busca a partir de cuatro premisas - el fin de conflicto y los cambios del país, la construcción y edificación de la paz, los retos del posconflicto y las transformaciones sociales - pretende lograr los siguientes resultados:

- Fijar un proceso de mejora y proyección de la institución, para el presente y futuro del país, en función de ajustar los cambios institucionales para el posconflicto y el fortalecimiento de la seguridad y convivencia ciudadana.
- Consolidar un cuerpo de policía más humano, íntegro, disciplinado, innovador y efectivo en su gestión y cercano al ciudadano. Todo tiene como propósito una oferta de valor público diferencial para el ciudadano, sus expectativas y necesidades de seguridad y convivencia.
- Fortalecer la confianza social, a partir de un servicio de policía diferencial y de impacto para el ciudadano, tanto en lo urbano como en lo rural.
- Generar una oferta de valor público, para enfrentar los retos y exigencias actuales y futuras en el marco de la construcción de paz y las transformaciones sociales, potencia las capacidades de prevención y control del crimen.

Un efecto del modelo holístico es que las buenas prácticas ejercidas por los líderes trasciendan inspira a otros a que sean sus seguidores, las repliquen y hereden a otros. Esta inspiración, surge de la aplicación de la inteligencia situacional, la cual conlleva a un líder a realizar buenas prácticas de liderazgo. La inteligencia situacional según la teoría 3D, es la destreza para advertir las situaciones correctamente, en términos de lo que en realidad contienen.

Según (Krell, 2017) *“La inteligencia es la capacidad de resolver problemas o de adaptarse a situaciones nuevas; de esta forma la inteligencia situacional implica comprender la situación, inventar la solución y actuar en consecuencia”*.

Proceso mental del modelo holístico de liderazgo policial “OCAM”¹

El Proceso mental del Líder de Policía (OCAM), consta en 4 pasos:

- La Observación sensorial, momento en el que líder de policía emplea todos sus sentidos (auditivo, visión, olfato, gusto y tacto) para

determinar cuál es la situación acorde al momento, con el fin de establecer un punto de vista e identificar los factores principales que deban ser de su atención.

- La Conciencia situacional “Saber lo que ocurre para poder figurarse lo que debe hacer” (Adam, 1993), 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, a través de la adaptabilidad de estilo.

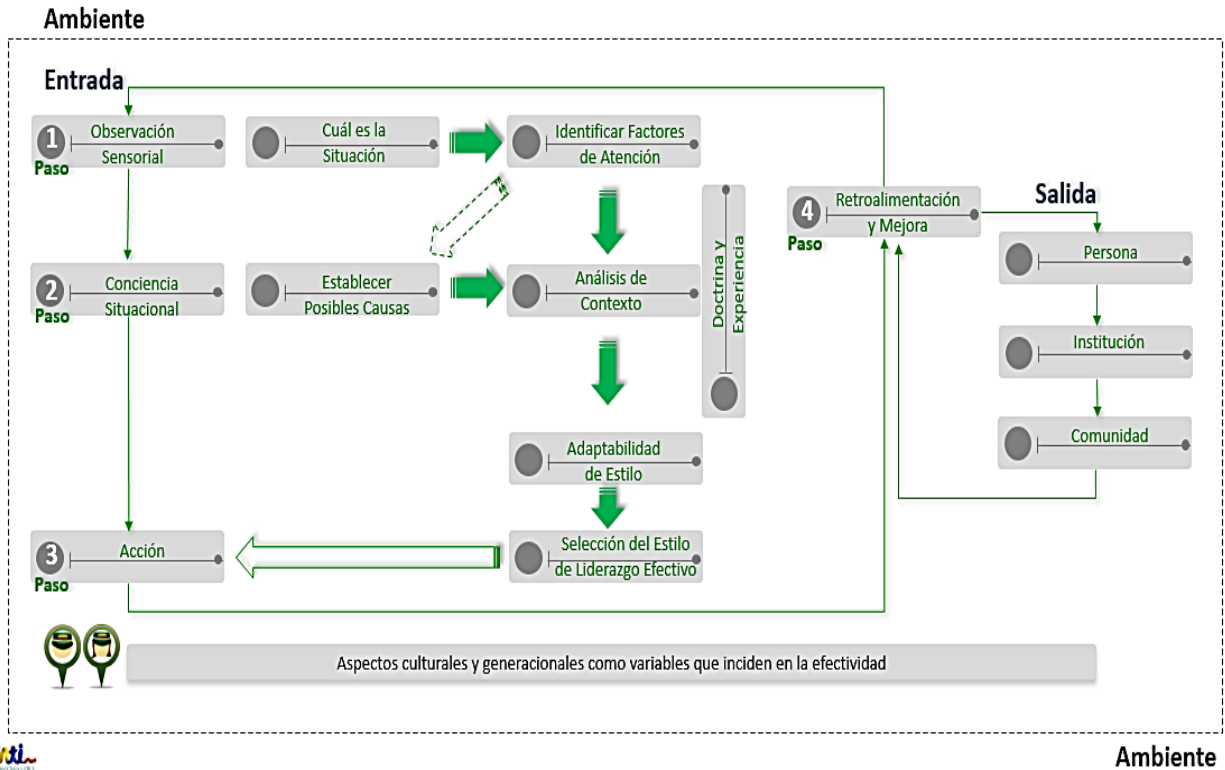


Figura 6. Proceso mental del Líder Policial. Fuente: Autores

- La **Acción**, cuyo desarrollo estará orientado por el estilo de liderazgo escogido, entiende que *“el buen líder no lidera a todas las personas de la*

misma manera” (IACP, 2006) y que es importante tener en cuenta al momento de materializar su liderazgo, las diferencias

¹ OCAM palabra compuesta que representa cada uno de los pasos del proceso mental.

culturales y generacionales como variables que inciden en la efectividad.

- La **retroalimentación y mejora**, entendido como un ejercicio individual, consiente y objetivo, en el que, dado que las decisiones tomadas afectan o inciden en terceros y en sus ámbitos, se garantiza con el tiempo, un liderazgo cada vez más humano y efectivo.

Finalmente, el líder policial debe tener en cuenta al momento de materializar su liderazgo situaciones como las diferencias culturales propia de cada región y las brechas generacionales (3.6), así como los factores del ambiente; según (House, 1971) y (Palomino, 2009) se puede entender el ambiente, como las variables del entorno que requieren de una adaptabilidad *"La organización es vista como un sistema influenciado por su entorno y donde siempre hay un estado continuo de cambio"*. (Von Bertalanffy, 2006).

Implementación del MHLP

- El modelo holístico implica la utilización de todos los estilos de liderazgo existentes de acuerdo al nivel de responsabilidad del funcionario. Cuando en cualquiera de los niveles de responsabilidad, se aplica un solo estilo de liderazgo, se produce rigidez en dicho ejercicio, por lo que la institución deberá desarrollar un esfuerzo deliberado para sustituir dichas prácticas culturales de liderazgo, por los criterios del MHLP.
- Dirección: Formación académica alta, actúan siempre con una moral soportada en los principios y valores institucionales, con compromiso, poder de resolución y adaptabilidad.

- Asesoría: Aporte y análisis de información, apoya la toma de decisiones de los cargos de dirección y/o administración y gestión.
- Administración y Gestión: Prevé, planea, organiza, coordina, direcciona y controla, la operación y los resultados; este nivel busca implantar nuevos preceptos y mejorar los procesos.
- Contribución Individual Superior: Posee conocimientos en materias específicas y/o experiencia determinada. Puede generar iniciativas para el cumplimiento de los logros planteados sin importar si tiene o no personal bajo su mando.
- Contribución Individual Básica: Conocimientos esenciales adquiridos en las escuelas de formación para patrulleros.

La implementación del MHLP al interior de la organización en estrecha articulación con el modelo de Cultura Institucional, para su cumplimiento, despliegue y sostenibilidad, parte de la situación fáctica en la que ambos aspectos (Cultura y Liderazgo), consideran un conjunto de requerimientos que hace la institución policial a todos y cada uno de sus uniformados.

Prácticas efectivas del MHLP

Con el fin de garantizar el cumplimiento de las tareas asignadas para alcanzar las metas, se establecen unas prácticas efectivas según el nivel de responsabilidad, así:

EVALUABLE, MEDIBLE, TRANSFERIBLE

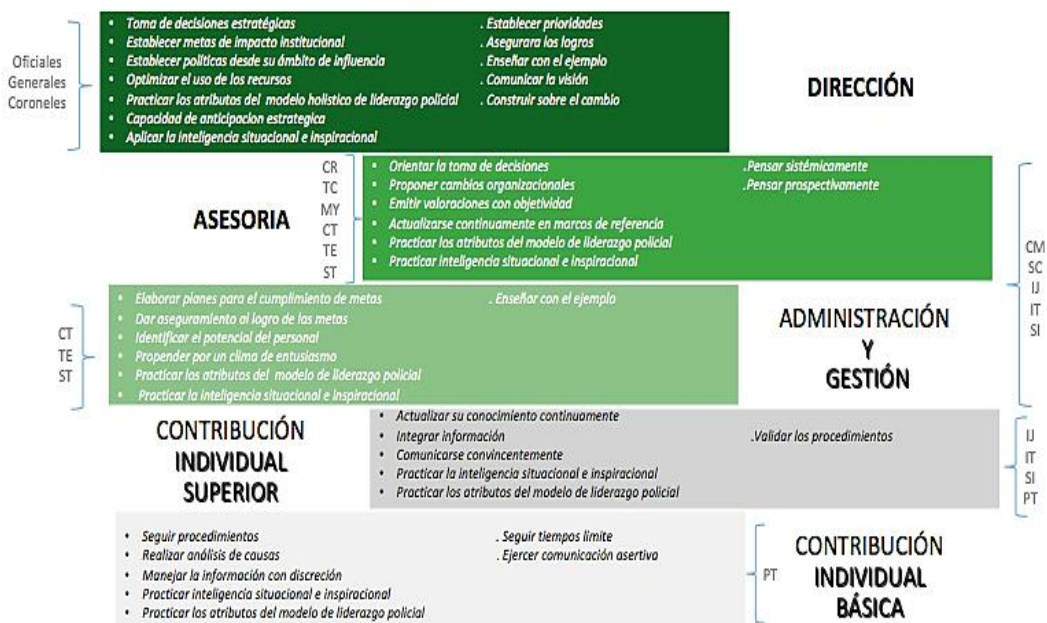


Figura 7. Prácticas efectivas del MHLP (Construcción propia)

El Direccionamiento del Talento Humano, integrará la capacidad de las 4 direcciones (Dirección Nacional de Escuelas, Dirección de Incorporación, Dirección de Sanidad, Dirección de Bienestar Social y Calidad de vida) para la

implementación del Modelo Holístico de Liderazgo Policial.

Seguimiento y evaluación del desempeño

Al tener en cuenta la aplicación de los estilos de liderazgo establecidos por el modelo, se podrán determinar a través de las herramientas de diagnóstico de efectividad y/o aquellas, que permitan evaluar los comportamientos referentes a liderazgo policial y su incidencia en la efectividad del servicio prestado.

Formación, capacitación y educación continuada

A través de la Dirección Nacional de Escuelas y de los equipos de direccionamiento local en las unidades, según su competencia, se desarrollará

la socialización y capacitación que permita garantizar la interiorización de los conceptos del modelo holístico de liderazgo policial.

Comunicación organizacional

Por medio de la oficina de comunicaciones estratégicas se desarrollará campañas de divulgación acerca del aporte del Modelo Holístico de Liderazgo Policial a través de los diferentes ámbitos del servicio, al emplear los medios institucionales de comunicación y opinión pública, tiene en cuenta las prioridades establecidas por la dirección.

Brechas generacionales

La Policía Nacional, como la mayoría de organizaciones públicas y privadas a nivel mundial, involucra en la actualidad grupos generacionales que marcan las diferencias a la hora de diseñar y aplicar un modelo.

Se han identificado cinco generaciones que interactúan y suscitan percepciones diferentes frente a conceptos institucionales como "justo", "correcto", "indispensable", "urgente", "importante", "necesario" etc. El MHLP busca

servir como vehículo movilizador y articulador, para que estos grupos, convivan, se complementen y le aporten positivamente a la institución en el cumplimiento de sus objetivos a través de la empatía. Como referente, se usa la clasificación realizada por (Nielsen, 2015), para presentar una descripción de las generaciones existentes (Tabla 5)

Tabla 5.

Clasificación Brechas generacionales

Nombre generación	Periodo
Silents o generación silenciosa	Nacidos entre 1925 y 1945
Baby boomers	Nacidos entre 1946 y 1960
Generación X	Nacidos entre 1961 y 1979
Generación Y o Millennials	Nacidos entre 1980 y 1995
Generación Z o Centennials	Nacidos desde 1996 a la fecha

Fuente: (Nielsen, 2015).

Al interior de la Policía Nacional, se evidencian como generación Silenciosa, Baby boomers, X, Millenians y Centennials.

Silents o generación silenciosa: Actualmente tienen entre 72 y 92 años de edad, no se encuentran en servicio activo, pero están representados por uniformados con un vínculo vigente y permanente con la institución.

Se caracterizan porque:

- Creen firmemente que ser policía es un honor.
- Son subordinados y respetan sin cuestionar la cadena de mando.
- Son dedicados, experimentados y perseverantes.
- Seguidores y promotores de la disciplina y la doctrina policial.
- Espirituales y religiosos.

Su estilo de liderazgo es autocrático, asumen responsabilidades en la toma de decisiones, inician y controlan las acciones, se sienten recompensados con distintivos y prefieren una comunicación cara a cara.

Baby boomers: Actualmente tienen entre 57 y 71 años de edad y sus características más relevantes son:

- Policías orientados al servicio.
- Consideran que el trabajo es lo más importante.
- Valoran la productividad y no toleran el ocio.
- Aprecian los símbolos de status y el crecimiento vertical.
- Son dedicados.
- Con altos niveles de experiencia y conocimiento.
- Leales a la institución.
- Decisivos, motivadores, persuasivos y motivados con la apreciación personal.
- Agradecen el compromiso y el reconocimiento formal ante sus compañeros.
- Se comunican cara a cara, a través de emails y llamadas personales.

Generación X: Los policías de esta generación tienen entre 38 y 56 años de edad. Actualmente son 27.105, 1.830 son mujeres y representan el 15% del total de la institución. Son:

- Flexibles y adaptables.
- Orientados a los resultados.
- Buscan el balance vida privada vs. Trabajo.
- Independientes.
- Emprendedores.

En esta generación entiende la necesidad de involucrar a los uniformados en los aspectos claves de la institución, fácil adaptabilidad y los estímulos más significativos son: ascender, el reconocimiento formal y las oportunidades de desarrollo. Se comunican por medio de emails y mensajes de texto.

Para las generaciones (silents, baby boomers y generación X), la mejor manera de generar valor

es a través del trabajo; para ellos el esfuerzo es la causa principal de la productividad.

Millennials: Los policías de esta generación tienen entre 22 y 37 años de edad. 126.650 policías hacen parte de esta generación, de los cuales 11.286 son mujeres. Representan el 71% del total de personal de la institución y se caracterizan por:

- Actitud positiva.
- Conectados a la tecnología todo el tiempo.
- La calidad de vida tiene prioridad.
- Les gusta el trabajo en equipo.
- Prefieren la flexibilidad antes que la estabilidad.
- No crean dependencia institucional.
- Y cuestionan la autoridad.

Se muestran afines a los retos, a los espacios de innovación, a la inmediatez, a las redes sociales y a la flexibilidad laboral (horarios y carga laboral). Le otorgan importancia a su calidad de vida y a la flexibilidad horaria para compartir en familia y con amigos. Su comunicación es digital y se da por medio de las diferentes redes sociales.

Centennials

Los policías de esta generación tienen entre 18 y 21 años de edad. 24.327 policías hacen parte de esta generación, entre ellos 860 mujeres. Su representación en la institución es del 14%.

Características propias de los Centennials:

- Nativos digitales e hiperconectados.
- Crean cada vez menos en la jerarquía institucional.
- No sueñan con llegar al máximo grado de Generales o Comisarios.
- Buscan resultados a corto plazo.
- Autodidactas. Se educan bilingües.
- Impacientes.
- Independientes.

Entre los estímulos de mayor relevancia para ellos están: viajar, conocer otras culturas, horarios flexibles y educación virtual. Su comunicación es audiovisual, permite la inmediatez de los

mensajes y prefieren estar informados por medio de redes sociales, por lo cual imperan imágenes como emojis y memes. Es la generación de los youtubers.

Para los Millennials y Centennials, la estabilidad económica no es su máxima prioridad. Buscan experiencias con la mayor inmediatez, aplazan al máximo la conformación de una familia, prefieren evitar la responsabilidad que conlleva un hijo o en su defecto tener pocos, prefieren viajar y la independencia laboral; ya no buscan empleo sino ser emprendedores o freelancers. Su verbo rector es VIVIR.

Resultados

A partir de las actividades de revisión estratégica interna, alineadas con las recomendaciones del informe de la comisión consultiva de alto nivel, se puso en marcha al interior de la institución la construcción y diseño de la gestión del cambio, mediante un proceso de Modernización y Transformación institucional, para proyectar a la Policía Nacional en función de su fortalecimiento estratégico, con el fin de consolidar un cuerpo de Policía más humano, íntegro, disciplinado, innovador y cercano al ciudadano.

Es así como, dentro de la arquitectura proyectada para el despliegue y desarrollo del plan de movilización para la gestión del cambio, se involucró a la Dirección de Talento Humano, con uno de los 7 Planes de desarrollo, así:

- Plan de crecimiento decenal de la Policía Nacional
- Estatutos de carrera
- Cultura Institucional

Este último, incluido con el objetivo de buscar un impacto diferencial en la institución y, de esta manera, movilizar integralmente a sus integrantes, a través de los comportamientos propios de un líder policial.

De este modo, durante la última década y con el ánimo de identificar los aspectos que permitan modelar los comportamientos deseados de sus uniformados, la institución inició en el 2010 un estudio e investigación sobre la Cultura

Institucional, que se denominó "Una mirada conjunta de cómo somos", que permitió conocer el estado de la cultura institucional e identificar los aspectos internos que inciden en la percepción de la comunidad frente a la credibilidad y confianza en la Policía Nacional.

A partir del primer estudio de cultura institucional, se adoptó la Resolución 1744 del 20 de mayo de 2011, por la cual se implementa el modelo de cultura institucional, se crea la metodología, equipos de trabajo, espacios de identificación, articulación y movilización para la operacionalización, y se deroga la Resolución 00225 del 4 de febrero de 2011, con el fin de iniciar actividades tendientes a la movilización, tales como encuentros, congresos, rutas de la cultura y actividades etc., y toda una puesta en marcha para tal fin.

Sin embargo, durante el desarrollo de este ejercicio, varios interrogantes han surgido sobre el impacto y efecto que este tipo de actividades generan en los uniformados, con el fin de modelar los comportamientos cotidianos que requiere y necesita la institución para el cumplimiento de sus políticas institucionales.

Dicho esto, y como resultado de un trabajo articulado por la Dirección de Talento Humano desde el 2004, con el fin de sentar las bases estructurales para la correcta administración del Talento Humano, se estableció la necesidad imperiosa de crear e implementar el Modelo Holístico de Liderazgo para la Policía Nacional de Colombia. Este modelo que, por su concepto holístico, tiene en cuenta las principales teorías científicas e investigativas tanto clásicas como modernas, surgidos a través de la historia sobre liderazgo, con un criterio claro y objetivo sobre el liderazgo situacional e inspiracional y con una orientación integral hacia las personas y hacia las relaciones (bidireccional) en busca de la efectividad.

Conclusiones

El Modelo Holístico de Liderazgo Policial (MHLP) determina un criterio unificador para toda la institución referente al tipo de liderazgo que sus funcionarios deben desarrollar y establece unos

atributos que indiscutiblemente no pueden ser desconocidos por un líder policial, a través de los cuales se quiere hacer una distinción del aporte que hace la policía nacional de Colombia a la ciudadanía y a la nación. Este resulta ser un modelo que permite articular todas las variables, entornos, ámbitos y particularidades que una institución centenaria requiere, para poder asimilar el estilo de liderazgo que, además de coadyuvar a cumplir los objetivos institucionales bajo un manto de efectividad en los cuatro (4) horizontes del desarrollo institucional (Seguridad ciudadana urbana, Seguridad ciudadana rural, Investigación criminal y Cooperación internacional), permita posicionarla como un referente a nivel nacional e internacional, en busca de la convivencia pacífica, el orden y la armonía social.

Es así como, el MHLP se convierte en ese eslabón que llega a unir el interés institucional por gestionar el cambio (MTI) y movilizar su cultura institucional. Cuando el líder de policía logra identificar los comportamientos culturales positivos y alinearlos para el cumplimiento de la Misión, Visión, Mega, Políticas y lineamientos institucionales (coherencia entre su estructura y el conjunto de normas y valores compartidos), sin duda, genera mejoras sostenibles en el servicio prestado, la percepción positiva del ciudadano hacia la institución y el compromiso emocional por parte de sus funcionarios, a través del ejemplo y de las buenas prácticas, hasta que se conviertan en hábitos y patrones heredables de actuación.

Referencias Bibliográficas

Adam, e.c. (1993). "Fighter cockpits of the future". Proceedings of 12th DASC, the 1993 IEEE/AIAA Digital avionics systems conference, pp. 318-323

Aryey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., & McGue, M. (2003). The Determinants of Leadership: The Role of genetic, Personality, and Cognitive Factors. *Memorias de la 18.ª Conferencia anual de la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional, Orlando, Fl.*

Avolio, B. J., & Luthans, F. (2005). *The High Impact Leader*. Nueva York: McGraw-Hill. doi:10.1036/0071444130.

Bastías Saavedra, M. (2015). A new generation of statesmen: Law, university, and the social question in Chile, 1860-1925. *Revista Austral De Ciencias Sociales*, 2015(29), 33-47.

Beloff, M., & Clérico, L. (2016). The right to dignified living conditions and the situation of vulnerability in the decisions of the inter-american court. *Estudios Constitucionales*, 14(1), 139-178. Doi:10.4067/S0718-52002016000100005

Bunge, M. y Manher M. (2000). *Fundamentos de Biofilosofía*. Siglo veintiuno editores. pp. 205

Bunge, M. (2009). *Tratado de Filosofía, Vol. II, Semántica 2. Interpretación y verdad*. Barcelona: Editorial Gedisa.

House, Robert J. A path goal theory of leader effectiveness. In: *Administrative science quarterly*, 1971, p. 321-339.

IACP (International Association of Chiefs of Police) Adaptado de la Figura 0.1: Closing the Gap, View One, Leadership in Police Organizations (2006, Page V). pp. 4

Krell, Horacio. Inteligencia Situacional. [En línea] revisado [14 de diciembre de 2017] Disponible en <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?pagina=880&t=Inteligencia-Situacional.htm>

Kotter, J. Revista GESTIÓN. Edición trimestral. ISSN 1999-5709. Enero-Marzo 2011. "Liderazgo para un entorno cambiante". Página 21 y 23

Lippitt, R. (1939). Field theory and experiment in social psychology: authoritarian and democratic group atmospheres. *American Journal of Sociology*, 45, 26-49.

Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. Nueva York: McGraw-Hill.

Nielsen. Estilos de Vida de las Generacionales globales: ¿Cuánto influye la edad en nuestro comportamiento? Recuperado de: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Estilos-de-vida-de-las-generaciones-globales-cuanto-influye-la-edad-en-nuestro-comportamiento.html>.

Palomino, P. (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. En: Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales. 5, p. 1-16.

Patt Torres G. (2011). Liderazgo y Dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. Universidad Externado de Colombia. pp. 224

Piaget, J. (1983). *Psicología y Pedagogía*. México: Prentice Hall. pp. 170-173

Price, T. L. (2003). The Ethics of Authentic Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 67-81.

RAE, Enlace Virtual: Definición de Atributo, Real Academia de la Lengua Española. <http://dle.rae.es/?id=4KIETWb>.

Reddin, William. (1983). Managerial Effectiveness and Style: "Individual or Situation". México

Reddin, W. (1989). Managerial Effectiveness. Mexico

Roberts, A. (2005). *Hitler y Churchill, los secretos del liderazgo*. México: Taurus. pp.309

Rubin, R. S., Munz, D. C., & 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.

Salas, S. R. (2016). Who has the right to appoint bishops? appointing bishops and the patronage system in Mexico 1850-1855. *Tzintzun*, 63, 67-96.

Schönsteiner, J. (2016). International human rights law in the Chilean constitutional tribunal: The least common denominator. *Revista De Derecho*, 29(1), 197-226.

Shapiro, D. A., & Leider, R. J. (2001). *El Trabajo Ideal: Descubre cuál es tu verdadera vocación*. Madrid: Paidós.

Sinek, S. (2011). Start with Why: How great leaders inspire everyone to take action. Bogotá: Portafolio.

Sorcher, M., & Brant, J. (2001). Are you picking the right leaders? *Harvard Business Review*, 80(2), 78-85.

Soto, Beatriz. El liderazgo visionario. [en línea], 12 de junio de 2012 [revisado el 13 de diciembre de 2017] disponible en <https://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/31366/aproximacion-al-liderazgo-visionario/>

Toledo, R. F. (2014). The constitution of unions with illicit purposes and its legal effects in the Chilean labor law. [La constitución de sindicatos con fines ilícitos y sus efectos jurídicos en el derecho del trabajo chileno] *Ius Et Praxis*, 20(2), 157-208. Retrieved from www.scopus.com

Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational Leadership and Moral Reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304-311.

Von Bertalanffy, L. Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Fondo de Cultura Económica, 2006

Wacke, A. (2013). The most relevant amendments of the bgb since it was enacted in 1900, with special reference to the law of obligations. [Las reformas más importantes del bgb desde su promulgación en 1900, con especial referencia al derecho de obligaciones] *Revista Chilena De Derecho*, 40(2), 699-710.

Wilenmann, J. (2014). The justification of duress in Chilean criminal law. at the same time, introduction to the problem of the doctrine of duress in Chile. [El fundamento del estado de necesidad justificante en el derecho penal chileno. Al mismo tiempo, introducción al problema de la dogmática del estado de

necesidad en Chile] *Revista De Derecho*, 27(1), 213-244.

Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2002). Individualized Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 90-99.

Yammarino, F. J., Dansereau, F. & Kennedy, C. J. (2001). A Multi-Level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership through and Elephant's eye. *Organizational Dynamics*, 29(3), 149-163.