



**Estilos y dimensiones del liderazgo que predominan en los docentes de
una escuela de formación de la policía nacional de Colombia**

**Tesis para obtener el grado de:
Maestría en Educación**

**Presenta:
Andrés Eduardo Melenje Trujillo**

Profesor tutor:
Dra. Patricia Illoldi Rangel

Profesor titular:
Dra. María del Pilar Valdés Ramírez

Bogotá, Colombia

Febrero 2016

Dedicatoria

A Dios y a la santísima Virgen María infinitas gracias, por la vida, el amor, la esperanza y la fe, por ser la roca en la que esta cimentada mi vida y mi alegría. A mi madre Ligia María, quien me enseñó a creer en mí, me inculco principios de vida y valores los cuales me ayudan a transitar con confianza, libertad y esperanza en éste, mí trasegar académico. A mis hermanos, siempre incondicionales. A mi esposa Luz Argenis, el gran amor de mi vida y mi fortaleza en todo momento, quien con sus palabras de aliento y atenciones me ayuda a sonreír en los problemas y a enfrentar la vida.

Agradecimientos

A los directivos, docentes y policías de la Escuela de Cadetes de Policía General Santander, quienes me abrieron las puertas en busca de conocimiento y me dieron la oportunidad de desarrollar mi tesis.

A los tutores y docentes del Tecnológico de Monterrey y Universidad Minuto de Dios, quienes con su dedicación y esmero permitieron hacer de nuestro proceso académico algo fructífero y próspero para nuestra vida personal y profesional.

A mis compañeros de estudio con quienes constituimos un excelente equipo de trabajo para la profundización de nuestros temas.

Estilos y dimensiones del liderazgo que predominan en los docentes de una escuela de formación de la policía nacional de Colombia

Resumen

La presente investigación se diseñó para contribuir al mejoramiento de la educación en la Policía Nacional de Colombia, a través de identificar cómo los estilos de liderazgo adecuados se convierten en un factor importante y decisivo que contribuye a la formación de líderes directivos para la organización. Está enmarcada dentro de una investigación de tipo cualitativo, cuyos instrumentos utilizados para la recolección de la información es la observación y la encuesta y cuyos resultados permiten comprender el fenómeno de liderazgo entre los implicados en el proceso enseñanza aprendizaje de esta institución de educación superior. La población objetivo de esta investigación son los docentes adscritos a una escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia ubicada en la ciudad de Bogotá, de igual forma para responder a la encuesta, con otra perspectiva desde el ámbito de impacto y evaluación, el cómo ven el liderazgo de sus docentes se tomó un grupo de 20 estudiantes. En el análisis del instrumento aplicado se pudo detectar la presencia de conductas relacionadas con un líder transformacional y transaccional en los docentes incluidos en la muestra, así mismo se destaca que la mayor frecuencia de conductas y características encontradas en los docentes de II y III año de formación en la Escuela de la Policía Nacional de Colombia, de acuerdo con la opinión de los cadetes y alférez y de los mismos docentes, demuestra la presencia de características de liderazgo transformacional para tres docentes y características correspondientes a las de un líder transaccional en dos de ellos.

INDICE

<u>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....</u>	<u>1</u>
1.1 LIDERAZGO DOCENTE.....	1
1.1. RASGOS, CONDUCTAS Y ACCIONES DE LOS LÍDERES DOCENTES	5
1.1.1. El liderazgo en la práctica docente	6
1.2. ESTILOS DE LIDERAZGO	8
1.2.1. Estilo Laissez Faire	8
1.2.2. Estilo autocrático	9
1.2.3. Estilo Transaccional.....	10
1.2.4. Estilo transformacional	10
1.3. TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DEL LIDERAZGO DOCENTE	12
<u>CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	<u>14</u>
2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
2.1. PROBLEMA GENERAL	15
2.2. PROBLEMA ESPECÍFICO	16
2.3. OBJETIVO GENERAL	17
2.4. OBJETIVO ESPECÍFICO	17
2.5. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
<u>CAPÍTULO 3. MÉTODO.....</u>	<u>19</u>
3. PARTICIPANTES	20
3.1. INSTRUMENTO	21
3.2. PROCEDIMIENTO	22
3.3. ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE DATOS.....	23
<u>CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....</u>	<u>24</u>
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	24
<u>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....</u>	<u>45</u>
<u>REFERENCIAS.....</u>	<u>48</u>

Capítulo 1. Marco Teórico

1. 1.1 Liderazgo Docente

Los desafíos del siglo XXI exigen de los procesos educativos resultados de alto impacto que satisfagan las necesidades socio políticas, que estos resultados se generen del liderazgo ejercido por parte de los docentes sobre los alumnos, siendo el liderazgo aquella influencia positiva, que permita a los alumnos estar completamente incentivados y motivados para trabajar en equipo, en búsqueda de los resultados y metas comunes que beneficien el proceso educativo en el cual están involucrados (De Zubiria, 2013). De acuerdo a lo descrito por la UNESCO en su documento “Experiencias educativas de segunda oportunidad Lecciones desde la práctica innovadora en América Latina 2009” la última década del siglo XX y los inicios del nuevo siglo, se han caracterizado por un especial dinamismo en el ámbito educativo orientado a la transformación de los sistemas de la región, es un hecho que la rapidez de los cambios sociales, económicos, culturales y tecnológicos plantea nuevas exigencias que obligan a los sistemas educativos a una renovación constante para dar respuesta a las demandas y necesidades de las personas y de las sociedades.

El mundo actual exige que el profesor esté preparado para afrontar los cambios y transformaciones que ha tenido la educación en las últimas décadas, Cabero (2002, Citado por Barroso, 2003 pág. 2) comenta que "aunque los cambios en la educación son más lentos que en otras instituciones y sectores de la sociedad, no podemos dejar de olvidar que en las últimas décadas, ha sufrido un cambio significativo, no sólo en lo que respecta a la reforma de métodos, contenidos y estrategias docentes, sino también los recursos didácticos que el profesor ha tenido a sus disposición para desarrollar su actividad profesional." De acuerdo a lo anterior no solo los cambios de ésta sino las personas, la sociedad y los entornos en los cuales se desarrolla la ardua tarea de enseñar, son factores que demandan una educación activa e interactiva, con docentes líderes que

tengan la capacidad de introducirse en una enseñanza que utilice la tecnología, los medios de comunicación, elementos lúdicos y más aún la creatividad, así como la investigación como herramienta fundamental que le permita al alumno tener un ambiente donde pueda aprender de una manera significativa como respuesta a la sociedad del conocimiento que se ha puesto tanto de moda y donde te pagan por la capacidad que tengas para resolver problemas, para integrarte a grupos de trabajo y para responder éticamente ante las necesidades.

Entonces se puede tener en cuenta el concepto de Madrigal (2005, Citado Hinojosa y Chirinos, 2011) quien manifiesta que el líder docente se convierte en aquella persona capaz de transformar el pensamiento de sus seguidores y su éxito depende, en gran medida de la utilización efectiva de las estrategias motivacionales utilizadas.

Los líderes tienen entonces la tarea primordial de ejercer motivación en el equipo que orienta y para ejercer este liderazgo se ve en la obligación de conocer las necesidades, expectativas y deseos de sus seguidores para guiarlos en la busca de resultados ante estas necesidades, creando entre ellos un ambiente de confianza y armonía que permitan desaparecer los miedos y temores a lograr dichos objetivos.

En el proceso educativo el docente de esta era como líder debe hacerle frente a las necesidades de una sociedad basada en el consumismo, tener claro cuál será el objetivo fundamental en su proceso de enseñanza- aprendizaje, dar prioridad al alumno que se está formando, o futuro profesional para que este tenga la capacidad de diagnosticar problemáticas, analizarlas y plantear soluciones efectivas a las mismas, por lo tanto este profesional debe estar formado en un entorno de aprendizaje, emocional , ético, valorativo y de investigación permanente, con razonamiento crítico para llegar a la solución de dichos problemas de forma efectiva y eficiente.

Para lograr que los alumnos se formen de esta manera, el deber del docentes debe ser la de gestionar incansablemente ambientes dinámicos que permitan incentivar en el educando el deseo de ser, de aprender, de comprender y donde éste se sienta completamente motivado a ser un generador de conocimientos, generador de cambios y no convertirse en un vaso que deberá llenarse con los conocimientos que el docente

quiera transmitirle pero para que un docente logre todo lo anterior en su alumno, no podrá quedarse con un pensamiento retrogrado ni retrospectivo.

El docente actual deberá estar en capacidad de transformar esos esquemas mentales con los que creció y tener una visión prospectiva, una visión holística de su entorno donde identifique fácilmente la problemática actual y las demandas para que con este diagnóstico sea capaz de construir ambientes de aprendizaje exitosos donde transfiera el papel protagónico al alumno que será quien genere conocimiento activo a través de la investigación, actuación que deberá ser constante en el alumno Oviedo P-E (2012).

El docente del siglo XXI deberá estar abierto al aprendizaje continuo, a un aprendizaje en equipo con sus compañeros que para este caso son los alumnos, donde se expongan casos de actualidad que reflejen la problemática real del entorno y de esta forma incentivar en ellos la capacidad resolutive, eficaz y eficiente teniendo como insumo lo aprendido, de igual forma deberá tener siempre un pensamiento flexible capaz de convertir y transformar ese esquema de enseñanza con el que creció y que en el mundo actual no le permitirá crear ambientes de enseñanza exitosos Oviedo P-E (2012).

Para adentrarnos en los aspectos que deberá tener en cuenta un docente líder como generador de espacios de aprendizaje exitosos vale la pena mencionar una de las premisas sobre las que está fundamentado el principio constructivista que dice que el que aprende, construye su propia realidad y la interpreta de acuerdo a su experiencia, de tal manera que una de las cosas primordiales en la gestión de ambientes de aprendizaje será permitir que el alumno construya su propio pensamiento basado en su experiencia y en su forma de ver la cotidianidad. Sin embargo, hay quienes no comparten del todo la teoría constructivista y debaten al respecto mencionando que el constructivismo es una “teoría de aprendizaje” más que una aproximación de enseñanza (Wilkinson, 1995).

Las premisas anteriormente descritas se soportan en lo escrito por clásicos del constructivismo (Jean Piaget y Vygotsky, 1995) quienes enfocaron sus estudios e investigaciones a la relación existente entre el conocimiento construido y la interacción social, para lograr una lógica coherente entre los conocimientos y su forma de actuar, es decir lo teórico llevado a la práctica para dar respuesta a las necesidades planteadas, en un ambiente donde se discuta, se explique y se construya un nuevo conocimiento. De

acuerdo a lo anterior se resalta lo mencionado por la Unesco (2000) “ya no se puede admitir que el profesor continúe siendo el sabio por profesión frente al joven ignorante por definición, el profesor informador y el alumno oyente tendrán que ser reemplazados por el profesor animador y por el alumno investigador”.

Aunado a lo anterior para gestionar ambientes de aprendizaje exitosos también se requiere, como lo expresa Santos Sounbal Caballero (2008) modelos didácticos (medios y recursos) que soporten el qué hacer educativo, basados en el proceder investigativo para abordar las particularidades de cada alumno y los temas que se estén desarrollando. De igual forma tener claridad con respecto a los contenidos programáticos, objetivos, métodos entre otros que permitan estimular el pensamiento y el aprendizaje de los alumnos.

Con relación a la importancia que tiene el liderazgo docente en el proceso académico de una institución y especialmente en el desempeño escolar de los alumnos, vale la pena revisar la investigación adelantada en Chile por Horn y Marfan (2010), denominada relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar, la cual consistió en una revisión bibliográfica de catorce trabajos de investigación con una vigencia de 10 años, documentos publicados entre el año 2000 y el año 2010, los cuales habían identificado el liderazgo escolar como un factor asociado a los resultados académicos. La investigación de estos autores presenta la evidencia recolectada sobre la capacidad que tiene el liderazgo educativo en Chile para generar cambios en las escuelas que mejoran los resultados académicos.

En la mayoría de estudios revisados por Horn y Marfan se evidencia que estos son realizados en Chile y que se relacionan con liderazgo escolar, los cuales han buscado los factores de efectividad a través de estudios de caso donde recogen, de distintas maneras, evidencias de que el liderazgo escolar en Chile sí tiene efectos sobre los aprendizajes.

1.1. Rasgos, conductas y acciones de los líderes docentes

Es importante definir cuáles son los rasgos conductuales y las acciones propias que deben caracterizar a los líderes docentes los cuales favorecen y benefician los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Muchos aspectos que influyen en el liderazgo son contextuales y derivados de la cultura organizacional. Estos aspectos son frecuentemente implícitos, así como la propia concepción de líder que tienen las personas en función de la cual se acepta o se rechaza la conducta del mismo (House, Nages, Ruiz Quintanilla & Darfman 1999).

Según Daniel Goleman (2013) en su artículo “Qué define a un líder”, expresa que una persona puede tener un cociente intelectual elevado y una formación técnica impecable, pero ser incapaz de dirigir un equipo hacia el éxito. Solo pueden ser líderes efectivos quienes tienen “Inteligencia Emocional”, es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlos hacia un resultado positivo.

De acuerdo a lo anterior y contextualizándolo en el proceso de enseñanza aprendizaje el docente debe conocer perfectamente las emociones y sentimientos de sus estudiantes así como los deseos de aprendizaje de estos para convertirlos en su principal motivación.

Dentro de las conductas destacadas de un líder se tienen autoconciencia, autocontrol, motivación, empatía y habilidades sociales Goleman (1999).

*Tabla 1.
Cinco Componentes del Liderazgo*

LOS CINCO COMPONENTES DEL LIDERAZGO		
	DEFINICIÓN	DISTINTIVO
AUTOCONCIENCIA	Habilidad de conocer y entender sus emociones. Estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás	<ul style="list-style-type: none">• Confiabilidad en si mismo.• Autoevaluación realista.• Sentido del humor autocrítico.

AUTOCONTROL	<p>Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo.</p> <p>Propensión a eliminar los juicios, pensar antes de actuar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad e integridad. • Conformidad con la ambigüedad. • Apertura al cambio.
MOTIVACIÓN	<p>Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el estatus.</p> <p>Propensión a lograr metas, con energía y persistencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte impulso hacia el logro. • Optimismo incluso frente al fracaso. • Compromiso organizacional.
EMPATÍA	<p>Habilidad para entender las reacciones emocionales de los demás.</p> <p>Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para fomentar y retener el talento. • Sensibilidad intercultural. • Servicio a clientes y consumidores.
HABILIDADES SOCIALES	<p>Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones.</p> <p>Habilidad para encontrar un espacio común y construir simpatía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en liderar el cambio. • Habilidad para persuadir. • Pericia en liderar y construir equipos.

Tomado de: revista Dinero Enero 29, 1999.

1.1.1. El liderazgo en la práctica docente

La educación en el contexto global ha evolucionado del tal forma en el último siglo, que su interés particular se ha centrado en dos principios básicos, la accesibilidad y la equidad, los cuales pretenden satisfacer las exigencias de la economía mundial, con la formación de líderes y profesionales capaces de afrontar las problemáticas sociopolíticas actuales, (Cooperberg, 2002); como respuesta a este propósito actual de la educación, las instituciones han tenido de cambiar su forma de enseñar y han diseñado espacios que permitan llegar a todas las personas sin discriminación de sexo, edad, raza y ubicación

geográfica; en concordancia con esta tendencia globalizada ha tenido que hacer uso efectivo y eficiente del liderazgo de sus docentes, así como del uso de las tecnologías de la información no solo apoyándose en ellas como herramientas de enseñanza sino convirtiendo a éstas en los mecanismos que le permitan al alumno transformar su conocimiento y generar uno de mayor impacto (Cooperberg, 2002).

La práctica docente tiene como función principal el educar y lo hace apoyándose en el conocimiento, en la comprensión de las personas así como su entorno social, además debe apoyarse permanentemente en la pedagogía y la cotidianidad para hacer más fácil el proceso enseñanza aprendizaje.

Horn y Marfán (2010) señalan que en cinco trabajos realizados en Chile basados en la eficacia escolar se han identificados 3 pilares básicos del liderazgo, los cuáles influyen de manera significativa en el proceso de enseñanza aprendizaje, estos 3 pilares son el liderazgo técnico, que mide las capacidades intelectuales del docente y del directivo, el componente de manejo emocional y situacional y finalmente el pilar organizacional. Se puede concluir entonces que un líder docente hace énfasis dentro de su praxis en el mejoramiento continuo, la aplicación permanente de la escala de valores, así como la motivación de sus alumnos en el compromiso de lograr resultados óptimos que satisfagan las expectativas y demandas de la sociedad del conocimiento.

En la investigación adelantada por Ana Gil García, Manuel Muñís y Arturo Delgado en 2008 y que se constituyó en un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre varias instituciones de educación superior, desarrollado en 5 fases, tuvo como objetivo detectar e incrementar la base del conocimiento y las practicas que se generan en el liderazgo transformacional, buscando que con esta información se fortaleciera la preparación de los lideres escolares delos centros de educación especial, adscritos al programa de escuelas de calidad en Nuevo León México. La muestra poblacional de este estudio fueron 76 líderes escolares y 120 docentes participantes de un taller de liderazgo transformacional. El instrumento aplicado fue un cuestionario multifactorial de liderazgo. Con este estudio se llegó a la conclusión que los dirigentes escolares principalmente desarrollan acciones y conductas de líder transaccional.

1.2. Estilos de liderazgo

Actualmente en la literatura sobre liderazgo se describen varias teorías al respecto, dentro de las que se destacan las teorías ambientalistas – contingenciales (Fielder, 1974) que se enfocan básicamente en la función del liderazgo más allá de las características personales y cualidades del líder y se enfoca en el contexto de cada situación. También se documentan teorías dedicadas a describir las actividades y las acciones de los líderes, para establecer comportamientos conductuales propios de cada tipo de líder, entre lo que se destacan los descritos en 1939 por Lewin, Lippitt y White, quienes diferenciaron los métodos de comportamientos propios de los estilos Laissez faire, Autocrático, Democrático, posteriormente Noer (1997) destaca la teoría del liderazgo como proceso compartido que deja atrás el liderazgo burocrático, para definirlo como una función dinamizadora para el logro de objetivos comunes basados en cuatro variables principalmente, los líderes con sus características propias, el grupo de seguidores y las relación existente con el líder, el contexto o situación a resolver y el proyecto compartido, dentro de los que se resalta los estilos Transaccional y Transformacional descritos por Bass en 1988, Destacando de cada uno de ellos sus fortalezas y debilidades así como su aplicación en los contextos educativos.

1.2.1. Estilo Laissez Faire

González (2012) propone que este estilo de liderazgo es aquel en el que el individuo encargado de llevar las riendas de un grupo no asume la responsabilidad, no se apersona de su papel y por lo tanto no direcciona adecuadamente su equipo de trabajo hacia la toma de decisiones, por el contrario quien ejerce un tipo de liderazgo desde esta perspectiva delega sus propias responsabilidades en terceros, dejando su grupo sin un norte que le

permita alcanzar efectivamente los logros propuestos como equipo. El autor sostiene que este estilo de liderazgo “es un estilo permisivo donde la toma de decisiones deja un amplio espacio de libertad de acción, de responsabilidad y compromiso. (González, 2012 p. 36-37). Así las cosas este estilo de liderazgo no permite evidenciar un alto compromiso de quien tenga la misión de direccionar e incentivar para alcanzar metas contundentes, es un estilo donde no se tienen claro las funciones y roles de los integrantes de un equipo, por lo tanto va a dificultar de manera significativa el trabajo.

1.2.2. Estilo autocrático

Semprún (2007) sugiere que el estilo de liderazgo autocrático es aquel donde quien tiene el mando o dirección del grupo toma las decisiones, no permite que se aplique la democracia, y no tiene en cuenta las necesidades y expectativas de su equipo de trabajo, este estilo de liderazgo limita los resultados esperados toda vez que las personas trabajan sin motivación alguna. Para ello menciona que en este estilo de liderazgo se “utiliza el poder y hace que todas las decisiones en la organización estén centradas absolutamente en el control y la autoridad” (Semprún, 2007, p. 354). Es así que en este estilo de liderazgo el resto de los integrantes del grupo no aportan y no se preocupan por dar más de lo que se espera de ellos.

González y González (2012) mencionan que en el estilo de liderazgo autocrático, el líder adopta comportamientos dominantes y dictatoriales queriendo mantener una línea de mando piramidal, donde él siempre estará en la cúspide muy por encima del resto de integrantes del grupo. De acuerdo a lo anterior apoya su tesis en argumentar que “Las decisiones extremas del líder inhiben las nuevas ideas, porque los seguidores se sienten irrespetados hasta el punto de pensar que sus ideas no serán tomadas en cuenta” (González, 2012, p 37). De acuerdo a lo anterior podemos concluir que en este estilo de liderazgo se limita la imaginación y la capacidad del resto de integrantes del grupo de trabajo para generar propuestas de mejora continua a las actividades que realizan.

1.2.3. Estilo Transaccional

El estilo de liderazgo transaccional es aquel en el cual se destaca un líder positivo y socialmente aceptado en su entorno, capaz de instruir y direccionar permanentemente a su equipo de trabajo, mostrando de manera clara y precisa los objetivos propuestos y las metas que se deben alcanzar, así como la forma, estrategia y metodología que se empleara para la consecución de los mismos, siempre motivados con incentivos, distinciones y enaltecimiento ante el resto de compañeros y la organización, lo que hace que las personas adquieran mayor compromiso y trabajen armónicamente.

Como lo sugiere Bassett Al (2003) este estilo de liderazgo está basado en una relación productiva de acción reacción donde se crea un estímulo, ya sea positivo o negativo y con base en este se genera un producto o valor agregado, para ello menciona que “Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transaccional se asocian con el diseño de una recompensa contingente de los resultados, la administración por excepción” (Basset Al, 2003, p. 208).

1.2.4. Estilo transformacional

Pirela (2004) sugiere que el estilo de liderazgo transformacional, es aquel donde todos los integrantes de un grupo social o de trabajo mantienen una relación cordial y de respeto donde la comunicación se convierte en su eje central, lo que facilita alcanzar de una manera efectiva el logro de los objetivos propuestos. En este estilo el líder es un motivador por excelencia, que de forma continua hace ver estos objetivos de la organización como intereses comunes. Para ello menciona que “El líder en este enfoque reconoce y explota una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial. Pero más allá de eso, busca motivos potenciales de los seguidores buscando

satisfacer altas necesidades” (Pirela, 2004, p. 8). Es así que en este estilo de liderazgo todos se benefician y se sienten a gusto con su trabajo.

En la misma línea que Pirela, Bass (2003) manifiesta que este estilo de liderazgo es aquel donde cada individuo aporta al grupo de trabajo más de lo que se espera de ellos y esto es el resultado de la influencia ejercida por un líder carismático capaz de crear en el subconsciente de cada integrante un sentido de pertenencia por la organización.

Maureira y Rojas (2013) describieron las características del liderazgo transformacional en docentes de lenguaje y comunicación en una muestra de establecimientos con vulneración social en Chile. En este trabajo buscaron resolver preguntas de interés en el ejercicio docente como ¿es posible identificar factores de liderazgo docente al interior del aula? Y ¿cuál es la situación de liderazgo transaccional en los docentes chilenos?, la investigación se desarrolló teniendo en cuenta la percepción de los estudiantes. El diseño del estudio fue de tipo no experimental transversal, con muestreo intencional en el que intervinieron 15 docentes y 505 estudiantes tanto de educación básica como de educación media. El instrumento utilizado fue el cuestionario multifactorial sobre liderazgo de Bass y Avolio 2000 y únicamente se tomó en cuenta la dimensión del liderazgo transformacional. Los resultados de esta investigación permitieron evidenciar que la dimensión influencia idealizada como atributo es la dimensión del liderazgo transformacional que obtiene el mayor porcentaje, seguida de la dimensión influencia idealizada como comportamiento y finalmente con un menor porcentaje la dimensión motivación con inspiración, finalmente se llega la conclusión que en la medida que se tengan profesores considerados como líderes transformacionales por sus estudiantes, sería posible avanzar en la explicación de la efectividad docente, expresadas en resultados de aprendizaje

De este estudio se desprende la necesidad de realizar nuevas investigaciones que permitan relacionar en forma más precisa la motivación y el liderazgo, pues con los resultados que se obtengan se puede contribuir al mejoramiento del clima al interior del aula y por consiguiente los resultados en los procesos enseñanza aprendizaje.

1.3. Técnicas y Estrategias del Liderazgo Docente

La importancia de conocer y aplicar técnicas y estrategias de liderazgo en la práctica docente, se centra principalmente en la necesidad de adquirir habilidades que le permitan al líder dirigir y orientar sus equipos o grupos académicos en búsqueda del logro de objetivos sobresalientes que satisfagan las expectativas de la comunidad, y donde el estudiante se sienta plenamente satisfecho y comprometido con los mismos objetivos de su líder docente.

De igual forma el líder docente debe estar en la capacidad de identificar el estilo de liderazgo que le permita lograr un verdadero cambio en el contexto educativo, para esto debe adoptar las técnicas y estrategias que más se adapten a su entorno, dentro de las cuales destacamos las referidas por el gobierno Chileno en su reforma política educativa planteada recientemente.

Así mismo otras de las competencias a desarrollar por el líder docente es la competencia conductual, que se convierte en aquella que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer de forma continua y que genera resultados superiores a los esperados. También es importante que como estrategia el docente invite y propicie cambio en la manera de enseñar, donde deje ver en sus estudiantes que el docente deja de ser el que posee todo el conocimiento y tiene la última palabra, para transformarse en un mediador, facilitador y líder que desarrolla en los estudiantes las competencias necesarias para apropiarse del conocimiento por sí mismos.

Restrepo Abonado, Restrepo Torres (2012) consideran que dadas generen en los docentes y rectores un cambio en la forma de liderar los procesos educativos. Estos cambios han orientado a las instituciones educativas en materia de pedagogía, innovación educativa y organizacional, como respuestas a las nuevas demandas de la sociedad académica. El autor plantea esta evolución dada en el tiempo, a través de núcleos gerenciales y los denomina “DESAFIOS”, desde dos perspectivas y diferentes,

aspectos de la persona (el ser) y las respuestas oportuna y eficiente de la gestión educativa (el hacer), de este modo es visible que hoy en día los colegios privados ofrezcan mayores servicios en materia de educación. El autor busca en el artículo responder a cinco desafíos, entre ellos la política y práctica de la ética y moral, la calidad educativa, la gestión del cambio al interior de las instituciones, la consolidación de la cultura organizacional y finalmente la sostenibilidad y gestión de recursos.

La metodología llevada a cabo por el investigador se fundamentó en estudios teóricos y aplicados, donde el liderazgo se considera como concepto importante en la gestión educativa y se apoya como justificación en la innovación educativa del siglo XX.

Resalta el autor que todos aquellos pensadores que dejaron huella en el mundo en diferentes campos del saber, se caracterizaron por ser líderes innatos.

De este modo se resalta que el rector de una institución educativa no solo es un experto en educación si no un experto en cultura y se caracteriza por tener virtudes tales como, inspirador, oportuno, visionario, curioso, emprendedor, colaborador, orientador, noble.

El artículo “Teorías implícitas de liderazgo contexto y capacidad de conducción”, realizado por Alejandro Castro Solano (2006), describe un estudio realizado a 1003 adultos civiles, hombres y mujeres dentro de ellos un 39% con personal a cargo, y 488 cadetes 63% de ellas sin personal a cargo. Se utilizaron dos instrumentos para valorar las teorías del liderazgo y la cultura organizacional.

Los resultados de este estudio, confirmaron diferencias individuales entre civiles y militares, así como en los contextos en los cuales se mide el liderazgo. Los militares mostraron un estilo de liderazgo enfocado en sí mismos, sin tener en cuenta conceptos u opiniones de sus subalternos. Y el personal de cadetes sin personal bajo su mando, describe que para ellos no es importante ser tenidos en cuenta, en las decisiones de sus líderes. Por otra parte los civiles que no tenían personal bajo su cargo, manifestaron y resaltaron que los líderes deben ser participativos y deben tener en cuenta sus seguidores. Como conclusión resulta que existen diferentes tipos de líderes en distintos grupos sociales y organizacionales.

Capítulo 2. Planteamiento del problema

2. Antecedentes del problema de investigación

La dinámica actual demanda de la educación y de sus actores que estén en constante crecimiento y actualización, se requiere una educación activa e interactiva, que evidencie un liderazgo y unas adecuadas prácticas docentes que generen en los estudiantes una actitud proactiva frente al proceso de aprendizaje (Fernández y Hernández, 2013).

De igual forma se requiere una enseñanza que utilice la creatividad y el liderazgo de los docentes, así como las tecnologías, los medios de comunicación, elementos lúdicos y más aún la investigación como herramienta fundamental en la planificación estratégica del liderazgo pedagógico, que conduzca al mejoramiento de la calidad educativa (Manzano, 2013). Lo anterior le permitirá al alumno tener un ambiente donde pueda aprender de una manera significativa como respuesta a la sociedad del conocimiento que se ha puesto tanto de moda y donde te pagan por la capacidad que tengas para resolver problemas, para integrarte a grupos de trabajo y para responder éticamente ante las necesidades.

La rapidez con la cual se suscitan los cambios hoy en día, exigen que el aprendizaje en los estudiantes sea de alta calidad y potencie al máximo sus capacidades intelectuales y habilidades psicosociales, haciéndolos partícipes activos del proceso de enseñanza-aprendizaje, y en donde a través de diferentes actividades pedagógicas se sientan involucrados en la construcción de su propio conocimiento (Toro, 2009). Para favorecer esta dinámica, se requiere de docentes líderes capaces de crear y transformar los ambientes de aprendizaje y ofrecer una variedad de elementos que permitan estimular el proceso de aprendizaje de los estudiantes, donde este docente líder se convierta en el

motor y ejemplo a seguir permitiéndoles construir su propio conocimiento a través de los espacios de reflexión de la propia práctica pedagógica (Castillo, 2012).

Es necesario resaltar y destacar el potencial del líder para lograr la liberación de la energía creativa de sus colaboradores y convertirse en servidor de estos últimos, por cuanto colabora e incentiva sus capacidades, así como lo describe De Pree en 1989 donde el líder ayuda a sus equipos para poner en acción todas sus capacidades con el fin de resolver obstáculos y lograr los objetivos propuestos.

Otro de los postulados que anteceden y favorecen el desarrollo de esta investigación es la importancia de definir e identificar las diferentes dimensiones del liderazgo educativo descritos por (Gento, 2002), de los que resalta la importancia de que un docente líder cuente con éstos y los enlista así: profesional, carismático, emocional, anticipador, participativo, formativo y administrativo.

La Policía Nacional ha atravesado en los últimos años por varios momentos de crisis institucional donde se evidencia la falta de liderazgo en quienes direccionan la institución, y que no permiten cumplir a cabalidad la misión constitucional encomendada en el artículo 218 de la carta magna, consistente en asegurar el mantenimiento de las condiciones necesarias para asegurar que todos los colombianos convivan en Paz.

De acuerdo a lo anterior vale la pena estudiar el proceso de formación y el liderazgo que imprime el cuerpo docente encargado de formar los oficiales de la policía nacional, quienes integran el nivel directivo y quienes tienen a su cargo cerca de 162.000 hombres y mujeres quienes se enfrentan permanentemente a las problemáticas denominadas como monstruos institucionales entre ellos la brutalidad policial, la corrupción y a ineficacia y donde se debe tener cualidades de líder suficientes que permitan encausar la disciplina y el ejercicio del quehacer policial del personal bajo su mando.

2.1. Problema general

¿Qué tipo y cuáles dimensiones del liderazgo predomina en los docentes formadores de los futuros oficiales de la Policía Nacional de Colombia?

2.2. Problema específico

¿Cuál es la relación entre la dimensión del liderazgo docente y la gestión pedagógica del proceso enseñanza aprendizaje de oficiales de policía, futuros líderes directivos de la institución?

Levney-Lesote (1990), Robinson et al (2009) y Bush (2009) permitieron apoyar los conceptos de líder y liderazgo pedagógico, y concluyen:

- El liderazgo pedagógico es un factor clave para mejorar la calidad en los centros educativos.
- La calidad educativa requiere el liderazgo de los directores y docentes, traducido este liderazgo en la capacidad de realizar planeación estratégica de su futuro y de la instrucción a impartir.
- El nivel de planificación estratégica ofrece un indicador de la forma de liderazgo transformacional que permiten aumentar la eficacia y la calidad educativa.
- Un líder transaccional aplica permanentemente la planeación estratégica, tendiente al logro de los objetivos propuestos.

Mckinse, Barbery y Mourshed (2007) y la OCDE (2008) sitúan el liderazgo como el segundo factor interno más importante, que más relevancia tiene en el aprendizaje. El liderazgo contextualizado en el entendido desde la educación y pedagogía significa la capacidad de lograr arrastrar una institución en pro de mejorar el aprendizaje de los alumnos.

El trabajo de investigación tiene como finalidad:

- Conocer la relación entre la dimensión del liderazgo y la gestión pedagógica en los docentes de una escuela de formación de la policía nacional, del cual se vale como autoridad para dirigir, motivar, guiar e influir en la formación de los futuros oficiales de policía.

De acuerdo a lo anterior se fortalece el propósito de contribuir a la Policía Nacional de Colombia, especialmente a la Dirección nacional de Escuelas, para fortalecer y mejorar el proceso de selección de los docentes formadores de sus profesionales de policía.

2.3. Objetivo general

El presente trabajo tiene como objetivo la descripción de las características de los estilos de liderazgo *laissez faire*, autocrático, transaccional y transformacional presentes en un grupo de docentes en una Escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia.

2.4. Objetivo específico

Identificar el estilo y dimensiones del liderazgo que predominan en los docentes de una Escuela de formación de la Policía Nacional y su relación con la gestión pedagógica.

2.5. Justificación y alcances de la investigación

La presente investigación está diseñada por que espera contribuir al mejoramiento de la educación en la Policía Nacional de Colombia, a través de identificar cómo los estilos de liderazgo adecuados se convierten en un factor importante y decisivo que contribuye a la formación de líderes directivos para la organización. Lo anterior soportado en lo expuesto por Fernández y Hernández (2013), quienes hacen un esbozo de las características claves y del papel que desempeña el liderazgo directivo en el desarrollo de unas excelentes prácticas educativas y en una educación inclusiva como parte de las demandas del siglo XXI donde exige democracia, equidad e igualdad en materia de

educación. Así mismo se resalta que el liderazgo de quienes ejercen cargos directivos juega un rol muy importante en el desarrollo de las prácticas docentes, en la calidad de la educación y en el impacto del aprendizaje.

Es importante el desarrollo de esta investigación por las siguientes razones:

- La necesidad de destacar la importancia de desarrollar un adecuado estilo de liderazgo, como un factor necesario para lograr e incrementar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje de los futuros oficiales de policía.
- La necesidad de conocer el estilo de liderazgo que poseen los docentes en una Escuela de formación de oficiales de policía, describiendo su estilo y las dimensiones aplicadas en el contexto educativo.
- Permitirá desarrollar otras investigaciones respecto al estilo de liderazgo y sus dimensiones en las demás escuelas de formación que hacen parte de la Dirección Nacional de Escuelas en el país.
- Permitirá tener un valioso aporte teórico y de investigación referente al liderazgo docente y su estilo.

Capítulo 3. Método

La investigación “ Estilos y dimensiones del liderazgo que predomina en los docentes de una escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia, está enmarcada dentro de una investigación de tipo cualitativo, con un método definido como Estudio de caso, y cuyos instrumentos utilizados para la recolección de la información es la observación y la encuesta. Esta metodología se adoptó en atención a su objetivo principal que es la descripción de las características de los estilos de liderazgo *laissez faire*, autocrático, transaccional y transformacional presentes en un grupo de docentes en una Escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia, donde básicamente se busca comprender el fenómeno de liderazgo entre los implicados en el proceso enseñanza aprendizaje de esta institución de educación superior.

Habiendo establecido el ¿qué? de la investigación y los objetivos de este estudio se ha determinado que es una investigación de tipo cualitativo estudio de caso toda vez que desde la descripción del fenómeno encontrado en la población objetivo se puede responder a la pregunta de investigación, y el estudio de caso según Merriam (2009) hace que sea de características especiales por enfocarse en un fenómeno particular y permitir su descripción, como es este trabajo.

Se definió que la investigación se realizaría como estudio de caso teniendo en cuenta el concepto de van Manen (1979), quien sostiene que la investigación cualitativa abarca diferentes posturas que permiten entender de una mejor forma las situaciones que se presentan en un entorno , para nuestro caso un entorno educativo, es así que el autor referido manifiesta que “la investigación cualitativa es un paraguas que cubre una

variedad de enfoques interpretativos, los cuales buscan describir, decodificar y traducir los fenómenos que ocurren en el mundo social”. De igual forma se resalta lo descrito por Taylor y Bogdan (1990) para quienes el termino metodología cualitativa se refiere en su sentido más amplio a la investigación que produce datos descriptivos.

La investigación de tipo cualitativo se puede definir desde un todo como la investigación que al finalizar su metodología tiene como resultado final datos descriptivos de un evento, toda vez que se tiene en cuenta los conceptos propios de las personas objetos de estudio y las conductas observadas por el investigador a lo largo de todo el proceso investigativo. .

Taylor y Bogdan (1986), sintetizan los criterios definitorios de los estudios cualitativos de la siguiente manera:

La investigación cualitativa es inductiva y permite que los investigadores comprendan y desarrollen conceptos partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar hipótesis o teorías preconcebidas, sigan un diseño de investigación flexible y comiencen un estudio con interrogantes vagamente formulados

3. Participantes

La población objetivo de esta investigación son los alumnos de la escuela de cadetes de Policía General Santander, alma mater de los oficiales de la policía nacional de Colombia, fundada en el año 1941. La población actual de la escuela es de 1200 hombres y mujeres, distribuida en 6 compañías de cadetes y alférez, alumnos en edades entre los 18 y 30 años de todas las regiones del país, quienes tienen como condición mínima ser bachilleres para hacer el curso de oficiales de vigilancia y como condición mínima un pregrado para los oficiales del cuerpo logístico, este personal permanece en la escuela de formación por un periodo de tres años, tiempo en el cual reciben instrucción en diferentes ámbitos del derecho, de la ética y formación en materias

netamente policiales, que les permitirán ejercer como oficiales de policía, para liderar los diferentes procesos institucionales.

La muestra seleccionada para este estudio de caso son cinco docentes adscritos a una escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia ubicada en la ciudad de Bogotá. Esta población fue seleccionada porque es en ellos donde se pretende determinar las frecuencias de los estilos de liderazgo, sus características aplicadas y sus dimensiones. Está conformada por dos hombres y tres mujeres, con edades entre los 28 y 56 años. De éstos, tres están en servicio activo en la institución, uno es oficial en uso de buen retiro y uno es docente no uniformado, quienes laboran por contrato de prestación de servicios profesionales y apoyo a la gestión docente. La población objeto de estudio tienen un tiempo de servicio institucional como docentes entre los 2 y 20 años. El grado de escolaridad de los docentes seleccionados es de pregrado, post grado y maestría así: pregrado 1, postgrado especialización 2, título de maestría 2.

Los 5 docentes escogidos fueron los titulares de materias dictadas en el segundo y tercer año de formación de los futuros oficiales de Policía Nacional de Colombia, teniendo en cuenta que es en este periodo donde se empieza a definir la formación de ellos y donde el estilo de liderazgo docente influye en su formación académica.

De igual forma para responder a la encuesta, con otra perspectiva desde el ámbito de impacto y evaluación, el cómo ven el liderazgo de sus docentes se tomó un grupo de 20 estudiantes, quienes fueron escogidos por el criterio para responder de forma objetivo las preguntas, al ser ellos los que próximamente se enfrentan a la realidad de un servicio a la comunidad complejo como es el servicio de policía de vigilancia.

3.1. Instrumento

Se desarrolló la aplicación del cuestionario a los docentes y a los estudiantes de segundo y tercer año de formación como cadetes y alférez respectivamente, este instrumento fue tomado del estudio adelantado en Venezuela por Beatriz Carrera, denominado Tendencias de Liderazgo en el Docente Venezolano de la 1 etapa de educación básica.

Estudio de caso en el año 2002, Anexo A, que se constituyó en una adaptación del cuestionario de Bass y Avolio (1991), teniendo en cuenta que era un instrumento previamente validado, que cumplía con un rigor científico y manejaba un lenguaje de fácil comprensión tanto por los docentes como por los alumnos objetos de este estudio, así mismo se escogió este instrumento porque con la aplicación de estas preguntas fácilmente se podía dar respuesta a la pregunta de investigación y se cumplían los objetivos del estudio, los cuales eran similares al desarrollado por la doctora Beatriz Carreara, aunque existían diferencias en la muestra poblacional objeto, teniendo en cuenta que ella lo aplicó en alumnos de primaria.

La muestra tomada para la realización de la encuesta fue de 5 docentes, quienes respondieron la encuesta. De igual manera se realizó a 20 alumnos (10 cadetes y 10 alféreces) de 2 y 3 año de escuela respectivamente, quienes respondieron a la forma encuesta evaluando a los profesores objeto del estudio.

El escenario de esta investigación es una escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia, específicamente donde se forma el nivel directivo de la institución.

3.2. Procedimiento

El procedimiento para la recolección de la información inició con una comisión del servicio del investigador a la escuela de formación donde se desarrolló la investigación por un periodo de 20 días, en el cual el investigador tuvo la oportunidad de realizar un acercamiento mayor con la población objetivo, tiempo en el cual desarrolló el procedimiento de observación previo al inicio de la actividad propiamente dicha de la aplicación de las encuestas personales, tanto con los docentes como con los alumnos.

El registro de datos en las encuestas se documentó, a cada alumno se le entregó un cuestionario donde debía marcar cada una de las preguntas que lo componían, se realizó grabación de voz, posterior al haber sido consentida por cada uno de los encuestados. Estas grabaciones permiten captar información bastante detallada recuperando las palabras exactas de los encuestados, sin tener lugar a distorsionar la

información recolectada. Al mismo tiempo se toman notas durante la aplicación del instrumento lo que permitía contrastar lo grabado con lo anotado, para posteriormente plantear nuevas preguntas y realizar un análisis preciso de los datos recolectados.

3.3. Estrategia de análisis de datos

La estrategia utilizada en esta investigación para el análisis de los datos recolectados mediante el instrumento de encuesta se definió así:

1. Consolidación de los datos de cada encuesta tanto a los docentes como a los cadetes y alféreces.
2. Reducción de datos, en este momento nos concentramos en separar y filtrar las respuestas encontradas, posteriormente realizar la identificación y clasificación de los elementos contenidos para finalmente agruparlos de manera significativa que nos permita ir teniendo claridad de la situación real, que se vive al interior del cuerpo docente de la escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia.
3. Disposición de datos: en este momento se pretende transformar y traducir los datos al lenguaje sencillo que permita ir dando respuesta a nuestra pregunta problema como al logro de los objetivos planteados.
4. Finalmente se realiza la obtención y verificación de conclusiones.

Es importante precisar que no se utilizó una herramienta estadística, el análisis de datos fue manual a través de las bondades que facilita Excel, la cual nos permitió realizar filtros de acuerdo a las características de cada estilo de liderazgo, se filtraron las preguntas, se agruparon por docente y por factores propios de cada estilo .

Capítulo 4. Resultados

La presente investigación tenía como objetivo la descripción de las características de los estilos de liderazgo laissez faire, transaccional y transformacional presentes en un grupo de docentes en una Escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia, determinando las características que más predominan, se evidencian y que se resaltan del liderazgo de los docentes de II y III año de formación.

Para lograr el objetivo planteado en esta investigación se utilizó una adaptación del cuestionario de Bass y Avolio 1991, realizada por Beatriz Carrera, para el estudio denominado Tendencias de Liderazgo en el Docente Venezolano de la 1 etapa de educación básica. Estudio de caso en el año 2002.

La encuesta se realizó a 5 docentes de acuerdo a la muestra definida en este estudio de caso y la evaluación a su líder o docente se le aplicó a 10 cadetes y 10 alférez de II y III año de formación respectivamente.

4. Análisis de los resultados

Durante el desarrollo de este ejercicio se realizó el análisis de respuestas dadas por los alumnos en la encuesta, así como las respuestas de autoevaluación del docente, lo que permite evidenciar las características propias del estilo de liderazgo en el ejercicio de sus

funciones, determinar las frecuencias de conductas presentes en cada docente, de acuerdo a las respuestas dadas en el instrumento aplicado.

El instrumento seleccionado contiene una explicación de cómo evaluar cada respuesta y de acuerdo a esta escala, se tienen varias alternativas para interpretar la respuesta, las respuestas A y B que significan siempre y frecuentemente indican que la conducta está presente, por el contrario si la respuesta dada en el cuestionario correspondían a las letras C, D y E que significan algunas veces, pocas veces y nunca, se consideran como ausencia de esta conducta.

De acuerdo a la metodología de encuesta utilizada para el diligenciamiento del instrumento se recopilaron los conceptos y argumentos textuales de los alumnos y docentes para definir las características de liderazgo, con el cual se puede encuadrar dentro de un estilo propio de liderazgo.

Para verificar la frecuencia de cada factor evaluado en los instrumentos aplicados tanto a docentes como alumnos, se realizó sumatoria de los mismos y se calculó el porcentaje. Los resultados encontrados fueron los siguientes (Tabla 2, figura 1):

De los 5 docentes, 2 de ellos presentan un estilo de liderazgo transaccional, de acuerdo a la frecuencia de actitudes y conductas; estas frecuencias se obtuvieron a partir de las respuestas a sus encuestas y a la evaluación de sus alumnos. Resaltan características o formas de actuar relacionadas con reconocimientos, recompensas y gratificaciones. Así mismo, dos de los encuestados manifiestan que estos docentes sólo intervienen cuando no se han logrado las metas propuestas.

De los 5 docentes, 3 de ellos tienen un estilo de liderazgo transformacional de acuerdo a la frecuencia de actitudes y conductas. Muestran características relacionadas con motivación permanentemente hacia sus alumnos en busca de alternativas de solución, permitiendo que exploren su creatividad y propongan nuevas cosas. Los alumnos ven en su docente alguien en quien pueden confiar, se identifican con sus postulados y la forma

de ver la realidad académica, estos docentes alcanzan un alto grado de credibilidad y aceptación entre sus discentes.

Tabla 2.
Cantidad de docentes de acuerdo a su estilo de liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO	CANTIDAD DE DOCENTES
Transformacional	3
Transaccional	2
Laissez faire	0

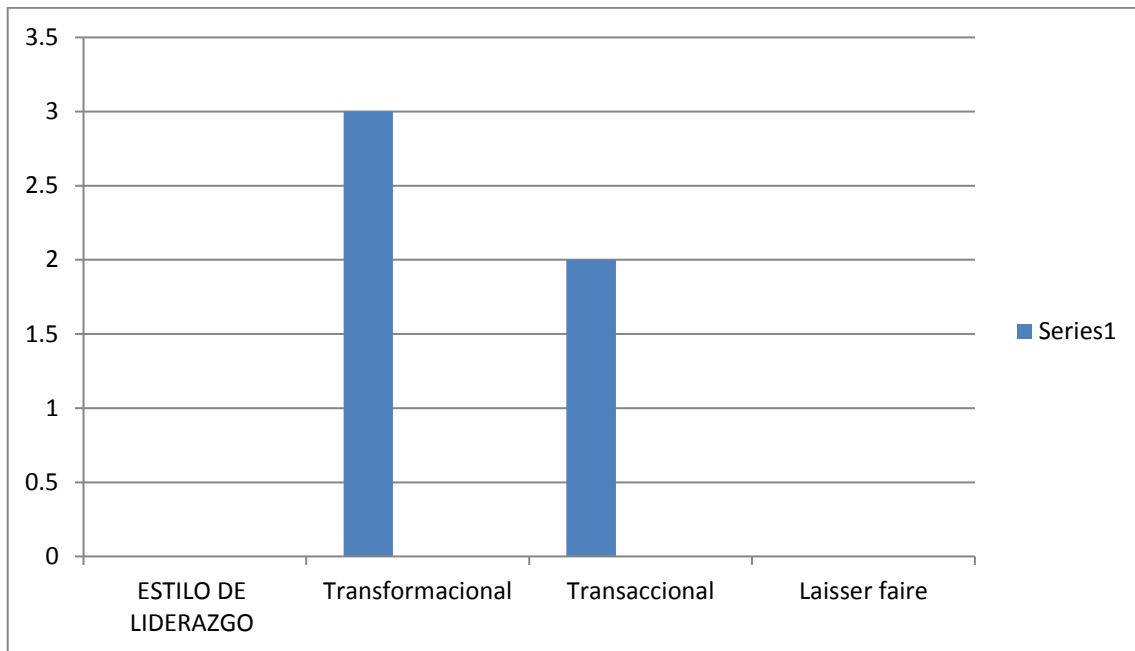


Figura 1. Cantidad docentes según estilo de liderazgo

Como puede observarse en la tabla 3, existe una diferencia no muy marcada en las respuestas de los cadetes y la del docente n.1 con respecto a algunos de los factores, que predominan en el estilo transformacional, el docente en la autoevaluación responde varias preguntas que lo enfocan como líder transformacional, con una mayor frecuencia en factores como la estimulación de innovaciones y generación de confianza y respeto hacia sus alumnos, pero para sus alumnos únicamente en uno de los factores predominantes en liderazgo transformacional supera el 60% y este es el factor genera confianza y respeto. Los otros factores que se evaluaron para el liderazgo transformacional están en una media de 50%, porcentajes similares a los que ellos definen para líder transaccional.

Tabla 3.

Autoevaluación y evaluación a docente n. 1, II año de formación

Transformacional			Transaccional			Laissez faire			Características evidenciadas en el docente n. 1 descritas en la autoevaluación docente.	Características evidenciadas en el docente n. 1 descritas por los alumnos.
EI	Docente 1 II año de formación	100 %	RR	Docente 1 II año de formación	11%	LF	Docente 1 II año de formación	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Insisto en la importancia de ser fiel a nuestros sueños e ideales. • Genero un espacio de confianza donde expongo mis propios principios, sueños, expectativas y abro el escenario para que sean conscientes de la necesidad que tienen los seres humanos de no abandonar los deseos de salir adelante. • Soy clara y les imprimo la necesidad de tener metas claras y luchar por alcanzarlas. • Ante una situación inesperada hago ver a los alumnos que el trabajo en equipo y una 	
	Cadetes	44 %		Cadetes	47 %		Cadetes	19%		

Transformacional			Transaccional			Laissez faire			Características evidenciadas en el docente n. 1 descritas en la autoevaluación docente.	Características evidenciadas en el docente n. 1 descritas por los alumnos.
									confianza solida facilita la resolución de estas.	
CR	Docente 1 II año de formación	90%	GP	Docente 1 II año de formación	0 %					<ul style="list-style-type: none"> • Actúa en coherencia con sus ideales. • Ante situaciones críticas resalta que el trabajo en equipo y un ambiente solidarios son indispensables para salir de estas.
	Cadetes	61%		Cadetes	37 %					
C	Docente 1 II año de formación	75 %	GA	Docente 1 II año de formación	0 %				<ul style="list-style-type: none"> • Sus acciones me inspiran respeto. Evito perder el control ante situaciones que ameritan tener la cabeza fría y tomar decisiones acertadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Extralimita sus actividades, siempre y cuando sepa que van a beneficiar a sus alumnos.
	Cadete	50%		Cadetes	54 %					

Transformacional			Transaccional	Laissez faire	Características evidenciadas en el docente n. 1 descritas en la autoevaluación docente.	Características evidenciadas en el docente n. 1 descritas por los alumnos.
IC	Docente I II año de formación	70%			<ul style="list-style-type: none"> • Lídero actividades mentales que generen en el alumno la necesidad de actuar siempre con objetivos fijos que permitan alcanzar el éxito. • Muestro al alumno de una forma positiva las actividades que debe realizar para lograr lo planeado 	
	Cadete	55%				
EA	Docente I II año de formación	78%			<ul style="list-style-type: none"> • Doy a cada alumno un lugar privilegiado en el grupo y permito que reflexionen, analicen y ponderen las decisiones que toman. 	
	Cadete	53%				

Sin embargo es importante resaltar que sí existe una diferencia marcada en lo que responde el docente en la autoevaluación y las respuestas de los 10 cadetes encuestados respecto a los factores que definen un líder transaccional, algunos alumnos en promedio representan una frecuencia del 47%, pero el docente se autoevalúa en este criterio con actuaciones que alcanzan únicamente el 11%. De acuerdo a lo anterior se puede observar que los alumnos ven a su docente como un líder que reconoce recompensas por las actividades que realizan

y en un 54% como un líder de gerencia por excepción (activo), en este caso los alumnos responden: “Se preocupa más por los aspectos negativos del proceso, maximiza las cosas negativas y minimiza las positivas” “el docente Hace seguimiento y documenta lo que hago mal” , es exegético respecto a la normatividad institucional, buscando el cumplimiento de estas para minimizar desviaciones de los objetivos, busca errores antes de comentar sobre mi desempeño”. En algunas entrevistas se evidencia ejemplos que soportan estas versiones cuando “los docentes hacen registros permanentes en los folios de vida de los alumnos o solicitan a los docentes policiales que las realicen”.

La tabla anterior nos permite ver que el docente en su autoevaluación no expresa la existencia de factores característicos del estilo Laissez faire en su comportamiento, mientras que para sus alumnos este estilo de liderazgo presenta un 19%, con conductas como no participar activamente ante situaciones que deberían ser de competencia y no encontrarlo cuando se le necesita.

Del análisis de los datos consignados en la primera tabla se puede concluir que no existe gran coherencia entre lo que el docente describe de su comportamiento hacia los alumnos y el cómo realmente ellos lo ven.

Con la información producto de la autoevaluación y la evaluación realizada por los alumnos al docente n. 2 consolidada la tabla n. 4 que se presenta a continuación, se evidencian un alto grado de coincidencia porcentual para 3 de los 5 factores propios del liderazgo transformacional, señalando que existe una frecuencia superior al 75% de estos, frente a un porcentaje que no supera el 60% para los factores que definen los otros dos estilos de liderazgo como son el transaccional y Laissez faire.

Tabla 4.

Autoevaluación y evaluación a docente n. 2, II año de formación.

Transformacional			Transaccional			Laissez faire			Características evidenciadas en el docente n. 2 descritas por la docente en la autoevaluación docente	Características evidenciadas en el docente n. 2 descritas por los alumnos
EI	Docente 2 II año de formación	80%	RR	Docente 2 II año de formación	11 %	LF	Docente 2 II año de formación	12.5%		
	Cadetes	66 %		Cadetes	53%		Cadetes	26%		
CR	Docente 2 II año de formación	100 %	GP	Docente 2 II año de formación	0 %				<ul style="list-style-type: none"> • Insisto en la importancia de ser fiel a nuestros sueños e ideales. • Genero un espacio de confianza donde expongo mis propios principios, sueños, expectativas y abro el escenario para que sean conscientes de la necesidad que tienen los seres humanos de no abandonar los deseos de salir adelante. • Soy clara y les imprimo la necesidad de tener 	<ul style="list-style-type: none"> • Recalca la importancia y la necesidad de mantenernos fieles a los principios y valores institucionales. • Socializa con los alumnos cosas importantes como sus principios, sus valores y sus ideales entre otros. • Actúa en coherencia con sus ideales. • Ante situaciones críticas resalta

Transformacional			Transaccional			Laissez faire	Características evidenciadas en el docente n. 2 descritas por la docente en la autoevaluación docente	Características evidenciadas en el docente n. 2 descritas por los alumnos
							metas claras y luchar por alcanzarlas. Ante una situación inesperada hago ver a los alumnos que el trabajo en equipo y una confianza solida facilita la resolución de estas	que el trabajo en equipo y un ambiente solidarios son indispensables para salir de estas.
	Cadetes	70%		Cadetes	41 %			
C	Docente 2 II año de formación	75%	GA	Docente 2 II año de formación	0%		<ul style="list-style-type: none"> Sus acciones me inspiran respeto Evito perder el control ante situaciones que ameritan tener la cabeza fría y tomar decisiones acertadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Extralimita sus actividades, siempre y cuando sepa que van a beneficiar a sus alumnos.
	Cadetes	75%		Cadetes	51 %			
IC	Docente 2 II de formación	80%					<ul style="list-style-type: none"> Expreso constantemente confianza de que en equipo el trabajo es más fácil y permite el 	
	Cadetes	71%						

Transformacional			Transaccional	Laissez faire	Características evidenciadas en el docente n. 2 descritas por la docente en la autoevaluación docente	Características evidenciadas en el docente n. 2 descritas por los alumnos
					<p>logro de los objetivos eficientemente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuamente les doy ánimos. • Lidero actividades mentales que generen en el alumno la necesidad de actuar siempre con objetivos fijos que permitan alcanzar el éxito. • Muestro al alumno de una forma positiva las actividades que debe realizar para lograr lo planeado. 	
EA	Docente 2 II de formación	88%				
	Cadetes	76%				

De igual manera se señala en la tabla 4 que el docente 2 del II año de formación en la escuela de policía considera los principios, los valores y los ideales como elementos primordiales para el ejercicio de la práctica docente.

De acuerdo a la tabla 5 en la cual se consolidan las frecuencias definidas para la autoevaluación docente 3 del III año de formación y la evaluación realizada por los alféreces estudiantes de este último periodo académico, puede observarse que existen incongruencias muy marcadas entre la opinión de los alféreces y el docente. En la autoevaluación el docente responde preguntas que indican comportamientos propios de un estilo de liderazgo transformacional, con unas frecuencias muy altas que oscilan entre el 90 % y 100%, no obstante las frecuencias encontradas en las evaluaciones de los alumnos para los factores que definen este estilo de liderazgo no superan el 60%. Por otra parte en la evaluación de los alumnos se observa una frecuencia entre el 40 y 50% para 2 de los factores que definen un estilo transaccional, sin llegar a ser un dato marcado que contextualizado con la autoevaluación docente nos permita inclinarnos hacia este estilo de liderazgo.

*Tabla 5.
Autoevaluación y evaluación a docente n. 3, III año de formación.*

Transformacional			Transaccional			Laissez faire			Características evidenciadas en el docente n. 3 descritas por la docente en la autoevaluación docente	Características evidenciadas en el docente n. 3 descritas por los alumnos
EI	Docente 3 III año de formación	100 %	RR	Docente 3 III año de formación	00%	LF	Docente 3 III año de formación	00%		
	Alféreces	51 %		Alféreces	47 %		Alféreces	14%		

Transformacional			Transaccional			Laissez faire			Características evidenciadas en el docente n. 3 descritas por la docente en la autoevaluación docente	Características evidenciadas en el docente n. 3 descritas por los alumnos
CR	Docente 3 III año de formación	100%	GP	Docente 3 III año de formación	0%					
	Alféreces	60%		Alféreces	24%					
C	Docente 3 III año de formación	100%	GA	Docente 3 III año de formación	00%					
	Alféreces	53%		Alféreces	40%					
IC	Docente 3 III año de formación	90%								<ul style="list-style-type: none"> • Considero que prevalece el bien común sobre el bien particular. • Practico ejercicios de prospectiva, lo que permiten al alumno visionar escenarios
	Alféreces	59%								

Transformacional	Transaccional	Laissez faire	Características evidenciadas en el docente n. 3 descritas por la docente en la autoevaluación docente	Características evidenciadas en el docente n. 3 descritas por los alumnos
			<p>posibles en el ejercicio de sus labores como oficiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hablo de forma optimista sobre el futuro. • Genero compromiso en mis alumnos, haciéndolos parte activa del proceso enseñanza aprendizaje, lo que permite tener una visión común. • Canalizo los esfuerzos de los estudiantes en la ejecución de actividades propias de personas exitosas. <p>Enseño la necesidad de alcanzar las</p>	

	Transformacional		Transaccional	Laissez faire	Características evidenciadas en el docente n. 3 descritas por la docente en la autoevaluación docente	Características evidenciadas en el docente n. 3 descritas por los alumnos
					metas, pero siempre justificando por qué se requiere y cuáles serían las bondes de lograrlo.	
EA	Docente 3 III año de formación	100 %			<ul style="list-style-type: none"> • Hago al alumno participe de todas las acciones y decisiones del aula, haciéndolo sentir como un ser único. • Genero espacios interpersonales donde el alumno expresa con confianza sus inquietudes y necesidades. • Me centro en darles consejos útiles para su crecimiento y desarrollo 	

Transformacional			Transaccional	Laissez faire	Características evidenciadas en el docente n. 3 descritas por la docente en la autoevaluación docente	Características evidenciadas en el docente n. 3 descritas por los alumnos
					<ul style="list-style-type: none"> Busco que ellos se concentren en el desarrollo de sus fortalezas Trato a cada uno de los estudiantes como individuos con diferentes necesidades, habilidades y metas.	
	alférez	54%				

En la tabla anterior dentro de las respuestas de los alféreces se indica una frecuencia moderada representada en un 47% ante la conducta de reconocer recompensas, lo que apunta hacia conductas propias de un líder transaccional, sin embargo los otros factores de este estilo de liderazgo no superan el 40 % por tal razón no se cataloga así, de igual forma en la autoevaluación la frecuencia de estas conductas no fueron consideradas por el docente y el porcentaje fue nulo 0.0%.

Los resultados de la autoevaluación del docente n. 3 no evidencian factores predominantes que definan el estilo Laissez faire, sin embargo en la evaluación realizada por los alumnos se encuentra una frecuencia del 14%, que aunque no es una frecuencia constante ni muy marcada, deja ver que algunos alumnos sienten la ausencia del docente o su desinterés por el logro colectivo de los resultados.

Como puede observarse en la tabla 6, existe similitud en muy pocas de las respuestas de los Alférez y el del docente con respecto a algunos de estos factores. El docente en la autoevaluación responde la mayoría de las preguntas que lo enfocan como líder transaccional, enfocado básicamente a la generación de recompensas, donde incentiva y reconoce esfuerzos, por ejemplo especifica que realiza acuerdos con los alumnos, ayuda o amplía una explicación al alumno que demuestre compromiso, dedicación y un esfuerzo adicional, estimula a quienes mejor realicen las actividades. Para este docente las asesorías académicas son de acuerdo al compromiso demostrado por cada alumno, si al docente le parece que el alumno no se esfuerza por hacer las cosas tampoco existirán explicaciones o aclaraciones extras respecto a las tareas. Por su lado los alférez quienes en un porcentaje considerable describen el docente n. 4 como un líder con tendencia transaccional manifiestan que el docente realiza seguimiento a las directrices existentes en el plan de estímulos (POE) de la institución, a los cuales se hacen acreedores aquellos estudiantes que sobresalgan en el logro de los objetivos trazados, de igual forma en esta evaluación los alférez relacionaron que este comportamiento tenía que ver por ejemplo con la autorización de permisos los fines de semana, siempre y cuando se logran los objetivos propuestos.

Otro de los factores característicos del líder transaccional es la gerencia por excepción pasivo y en este caso la frecuencia en la autoevaluación fue del 85% y del 34% en la evaluación de los alumnos, soportada esta frecuencia en expresiones de los alumnos donde resaltan que no se evidencia la aplicación de los preceptos institucionales de mejora continua.

Tabla 6.

Autoevaluación y evaluación a docente n. 4, III año de formación.

Transformacional			Transaccional			Laissez faire			Características evidenciadas en el docente n. 4 descritas por la docente en la autoevaluación docente	Características evidenciadas en el docente n. 4 descritas por los alumnos
EI	Docente 4 III año de formación	10 %	RR	Docente 4 III año de formación	100 %	LF	Docente 4 III año de formación	00%		
	Alféreces	44 %		Alféreces	46 %		Alféreces	30%		
CR	Docente 4 III año de formación	10%	GP	Docente 4 III año de formación	85%					
	Alféreces	41%		Alféreces	34 %					
C	Docente 4 III año de formación	25 %	GA	Docente 4 III año de formación	42 %					
	Alféreces	45%		Alféreces	43 %					
IC	Docente 4 III año de formación	10%								
	Alféreces	47%								
EA	Docente 4 III año de formación	33%								
	Alféreces	44%								

De acuerdo a lo manifestado por algunos alumnos también se evidencia la conducta gerencia por excepción (activo), que coincide con la autoevaluación docente con una frecuencia del 43 y 42% respectivamente, la cual identifica a un líder transaccional, como por ejemplo en casos donde los alumnos responden: “Se preocupa más por los aspectos negativos del proceso, maximiza las cosas negativas y minimiza las positivas” “el docente Hace seguimiento y documenta lo que hago mal”, es exegético respecto a la normatividad institucional, buscando el cumplimiento de estas para minimizar desviaciones de los objetivos, busca errores antes de comentar sobre mi desempeño”. En algunas entrevistas se evidencia ejemplos que soportan estas versiones cuando “los docentes hacen registros permanentes en los folios de vida de los alumnos o solicitan a los docentes policiales que las realicen”.

También se puede observar en la tabla 6 que, con base en la opinión de los alumnos, el docente denominado 4 de III año de formación presenta una frecuencia del 30% hacia conductas relacionadas con el liderazgo laissez faire; en contraposición con las respuestas de la docente que no aporta respuestas que indiquen tendencia comportamentales hacia este estilo. Para este caso se destacan respuestas de los alumnos relacionadas con una aptitud despreocupada, donde se evidencia la falta de criterio en el momento de atender asuntos complicados y que requieren del liderazgo del docente para solucionarlos y tomar decisiones acertadas que permitan solucionarlos de una forma efectiva, específicamente se evidencia una frecuencia superior al 70% para las preguntas 42 y 50 del cuestionario.

En la tabla 7 que se presenta a continuación, se encuentran los datos arrojados en la evaluación y la autoevaluación de la docente n. 5 de III año de formación de la Escuela de Policía donde predominan con un alto porcentaje conductas propias de un líder transaccional, entre ellas se destaca la autoevaluación docente con un 100% y 86% los factores reconoce recompensas, gerencia por excepción pasivo, pero llama la atención que a pesar del docente identificarse con este estilo de liderazgo los alumnos lo evalúan con una baja frecuencia los factores propios de este estilo.

Tabla 7.

Autoevaluación y evaluación a docente n. 5, III año de formación

Transformacional			Transaccional			Laissez faire			Características evidenciadas en el docente n. 4 descritas por la docente en la autoevaluación docente	Características evidenciadas en el docente n. 4 descritas por los alumnos
EI	Docente 5 III año de formación	30 %	RR	Docente 5 III año de formación	100 %	LF	Docente 5 III año de formación	25%		
	Alféreces	29 %		Alféreces	27 %		Alféreces	23%		
CR	Docente 5 III año de formación	60%	GP	Docente 5 III año de formación	86 %					
	Alféreces	28%		Alféreces	24 %					
C	Docente 5 III año de formación	40 %	GA	Docente 5 III año de formación	28 %					
	Alféreces	21%		Alféreces	37 %					
IC	Docente 5 III año de formación	40%								
	Alféreces	25%								
EA	Docente 5 III año de formación	33%								
	ALFEREZ	30%								

De igual forma en este consolidado podemos encontrar datos importantes como la coincidencia en porcentajes que no superan el 30% evidenciado en la evaluación y autoevaluación para 2 de los criterios propios de un líder transformacional; Así mismo los otros 3 factores propios de un líder transformacional tienen una frecuencia muy baja desde las dos perspectivas analizadas.

Finalmente se evidencia una baja frecuencia en los factores que caracterizan otro estilo de liderazgo como el Laissez Faire, en la autoevaluación docente se definió una frecuencia de 25 % para los factores que caracterizan este estilo de liderazgo y un 23 % definido en la evaluación de los alumnos al docente.

En la encuesta, el docente considera que su desempeño como líder transaccional se basa en reconocer e incentivar a los alumnos con recompensas, factores claves según el para elevar el compromiso de sus alumnos. Entre las situaciones que soportan las respuestas del cuestionario el docente sostiene que “Solicito permisos extras a quienes se destacan, así mismo realizo las anotaciones positivas en el formulario de seguimiento de cada alumno para que quede registrado su avance y su desempeño”

Con un porcentaje menor al 50% encontramos 4 de los factores que caracterizan a un líder transformacional, únicamente uno de los factores de este estilo supera el 60% en la autoevaluación.

En el análisis del instrumento aplicado con respecto a los objetivos propuestos en el presente trabajo, se evidencia la existencia de conductas relacionadas con liderazgo transformacional y transaccional en los docentes incluidos en la muestra, tal como puede observarse en las tablas 3, 4, 5, 6 y 7. De igual forma vale la pena resaltar la coincidencia con los hallazgos obtenidos en el trabajo adelantado en Venezuela por la doctora carrera donde predominaron los factores relacionados con el liderazgo transformacional en los docentes evaluados.

Se puede destacar que la mayor frecuencia de conductas y características encontradas en los docentes de II y III año de formación en la Escuela de la Policía Nacional de Colombia, de acuerdo con la opinión de los cadetes y alféreces y de los mismos docentes, demuestra la presencia de características de liderazgo transformacional para 3 docentes y características correspondientes a las de un líder transaccional en 2 de ellos.

Es importante precisar que tanto en el estudio realizado en Venezuela 2002 por la doctora Beatriz Carrera y el adelantado en la escuela General Santander, predominan los estilos de liderazgo docente transformacional y transaccional, a pesar de ser escenarios diferentes la tendencia en el ejercicio docente es a incentivar la capacidad crítica y de análisis en el estudiante, para que tome un papel protagónico y activo en su proceso de aprendizaje.

Capítulo 5. Conclusiones

El resultado de la investigación realizada en una escuela de formación de la policía nacional de Colombia, permite reflexionar sobre la necesidad que tiene la educación en la Dirección Nacional de Escuelas de contar con docentes que busquen permanentemente un estilo liderazgo transformacional, que permita integrar activamente al alumno en el proceso de enseñanza aprendizaje y se generen espacios de participación activa en la construcción de nuevo conocimiento como respuesta a las necesidades actuales de la sociedad, respecto a los futuros directivos, quienes tienen una inmensa responsabilidad con la institución y con el país.

Teniendo en cuenta lo anterior, quien se desempeña como docente en la Policía Nacional o en cualquier institución educativa debe poner en práctica durante el ejercicio de su profesión, todas aquellas acciones que distinguen y confirman el liderazgo transformacional. Es importante que el docente maneje una excelente comunicación con sus alumnos, que esta sea bidireccional y abierta que permita el análisis crítico y propuestas de mejoramiento respecto a su proceso académico, permitiendo que el seguidor este constante mente motivado y comprometido para mejorar y lograr ambientes de aprendizajes eficientes y eficaces.

En relación al objetivo general de este estudio, de acuerdo a la metodología de encuesta utilizada para el diligenciamiento del instrumento se recopilaron los conceptos y argumentos textuales de los alumnos y docentes para definir las características de liderazgo, concluyendo que el estilo de liderazgo que predomina en los docentes de la escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia es el estilo de liderazgo transformacional, seguido del estilo de liderazgo transaccional, los cuales se integran y complementan.

De los 5 docentes entrevistados y evaluados por sus alumnos la frecuencia de actitudes y conductas para 2 de ellos demostró que son del estilo de liderazgo transaccional, resaltando características o formas de actuar como otorgamiento reconocimientos,

recompensas y gratificaciones mediante los cuales se refuerza en los demás la aprobación o no de su desempeño, así mismo se evidencia que sólo intervienen cuando no se han logrado las metas propuestas.

La frecuencia de actitudes y conductas para los 3 docentes restantes desde la autoevaluación y evaluación de sus alumnos demostró que tienen un estilo de liderazgo transformacional.

El líder transformacional que se evidenció en este estudio es aquel que hace que aumente la conciencia de sus seguidores sobre la existencia de metas que ambos comparten, hace énfasis en una atención individualizada de los demás y se concentra en el desarrollo.

Los alumnos entrevistados manifestaron que estos docentes generan confianza y respeto, se identifican con él y con su visión, posee prestigio; Este líder se caracteriza por generar optimismo y fortaleza en ellos y los motiva permanentemente.

Es importante analizar la viabilidad de realizar un estudio en la totalidad de las escuelas de formación de la Policía Nacional de Colombia, tanto del nivel directivo como del nivel ejecutivo con el fin de establecer el perfil real e ideal de habilidades del docente policial, identificando el estilo de liderazgo y dimensiones predominantes en los docentes y el potencial que poseen para adquirir y manejar nuevos conocimientos, destrezas y su trasmisión a los futuros policías del país.

Dadas las características específicas de la institución policial, y las dificultades para acceder a la población objeto y los escenarios de este estudio se recomienda que las futuras investigaciones que se realicen cuenten con el apoyo y seguimiento del área de investigación de la Dirección Nacional de Escuelas, así como el compromiso de la alta dirección en la generación de instructivos que den pautas específicas y acordes a nuestra realidad institucional, comprometiéndose y respaldando el proceso investigativo al interior de la institución.

De igual forma se sugiere considerar y utilizar al liderazgo transformacional como una herramienta de gestión imprescindible en las escuelas de formación de la Policía Nacional; sin embargo, esto no se logra sin diseñar un plan de capacitación permanente en temas de liderazgo orientado al personal docente tanto los policiales como los docentes de planta y por prestación de servicios, buscando siempre potenciar su crecimiento personal y profesional para recuperar autoridad y credibilidad como profesionales de la educación y como formadores de líderes sociales, lo anterior se argumenta al evidenciar que dentro del plan de capacitación existente en la escuela estudiada no se tiene como un tema relevante.

De acuerdo a lo anterior surge una nueva pregunta problema ¿si un docente no se forma en liderazgo, estará en capacidad de educar en liderazgo y desarrollar actitudes de líder en sus alumnos?

Referencias

- Aguilera Pupo. (2011). Los Estilos De Enseñanza, Una Necesidad Para La Atención De Los Estilos De Aprendizaje En La Educación Universitaria. *Centro de Estudios sobre Ciencias de la Educación Superior (CECES). Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba, 05-06.*
- Ariza Ordóez, Gladys Ibeth; Ocampo Villegas, Héctor Balmes. (2005). *El acompañamiento tutorial como estrategia de la formación personal y profesional: un estudio basado en la experiencia en una institución de educación superior. Universitas Psychologica, enero-junio, 31-41.*
- Baron, Daniel; McDonald, Joseph; Allen, David. *Principal Leadership, High School ed.* (Sep 2008): 66-68.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones psicoperspectivas, 9 (2),9-33 recuperado el [día] del [mes] del [año] desde <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Caballero, S.S.(2008). La gestion del aprendizaje. *Revista de la Universidad Bolivariana 311-317*
- Carrera B, Tendencias de liderazgo en el docente venezolano de la I etapa de educacion basica. Estudio de casos. *Investigacion y postgrado v.17 n.2 caracas octubre 2002*
- Castillo, G. (2012). 14 líderes inesperados. *Estudios sobre educación / vol. 23 / 2012 / 216-218 Madrid: Rialp, 367 pp*
- Correo de la UNESCO. Para el siglo XXI. Aprender a aprender (pag8) citado por Ziberstein y Pórtela en una concepción desarrolladora de la motivación y el aprendizaje de las ciencias LaHabana.2002
- Duate, J. Ambientes de aprendizaje una aproximacion conceptual. *Revista de la Universidad de Antioquia.*
- Fernández, J.; Hernández A. (2013) El Liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. *Estudios sobre educación / vol. 24 / 2013 / 83-102*
- González González, Odris; González Cubillán, Lesbia. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias, Enero-Marzo, 35-44*
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., & Casas Pérez, M. de la L. (2010). *Metodología de la investigación (5ta. ed.)*. México, D. F.: McGraw-Hill

- López, Cecilio. *Responsabilidad moral y confianza como factores que influyen en la participación del profesor en el cambio educativo*. *Profile* [online]. 2010, vol.12, n.1, pp. 63-78. ISSN 1657-0790
- Manual para la elaboración de textos académicos de la Escuela de graduados en educación. Universidad TEC virtual del sistema tecnológico de Monterrey
- Manzano, J.; Mominó de la Iglesia, J.; Carrere, J. la planificación estratégica, un indicador sobre el liderazgo pedagógico. *TESI*, 14(2), 2013, pp. 7-517 292
- Óscar Maureira y Armando Rojas (2013) Características del Liderazgo Transformational en Docentes de Lenguaje y Comunicación en una Muestra.
- Pedraja Rejas, Rodríguez Ponce, Barreda Olavarría, Sagredo Núñez, Segovia León, Chile Arica (2008) Estilos De Liderazgo Y Resultados Del Sistema De Medición De La Calidad De La Educación: Un Estudio Empírico En Los Colegios Básicos De La Ciudad De Arica-Chile. *Revista chilena de ingeniería*, vol. 17 N° 1, 2009, pp. 21-26
- Pirela (2004) Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional
- Restrepo-Abonado J.M., Restrepo-torres M.L (2012) *Cinco Desafíos En El Ejercicio Del Liderazgo En Los Rectores De Colegios*. *Educ. educ.* [online]. Vol 15, No. 1,117-129.
- Revista Dinero Enero 29, 1999. Reproducido con Autorización de Management Harvard Business Review.
- Santos Soubal caballero La gestión del aprendizaje Algunas preguntas y respuestas sobre en relación con el desarrollo del pensamiento en los estudiantes. *Revista de la universidad bolivariana* 2008 volumen 7. N21
- Seijo, J.C. (s.f) El profesor como gestor del aula (capítulo 10) en J.C. Seijo: Alcalá, España Universidad de Alcalá. (Caballero, 2008).

Apéndice

Cuestionario Tipos de Liderazgo, Factores y Descriptores presentes en el modelo de Bass y Avolio, adaptado por carrera 2002 en Venezuela

Liderazgo	Factor	Descriptor
Transformacional	EI = Estimula Innovaciones	El líder estimula intelectualmente a los demás; los reta a enfrentar nuevas técnicas para solucionar problemas y apoya las ideas innovadoras y creativas.
	CR = Genera Confianza y Respeto	Los seguidores tienen confianza y respeto en el líder; se identifican con él y con su visión
	C = Carisma	Posee prestigio; su desempeño le ha ganado respeto y le permite transmitir confianza a los demás.
	IC = Inspira Compromiso	El líder genera optimismo y fortaleza en los demás, los motiva. Hace que aumente la conciencia de sus seguidores sobre la existencia de metas que ambos comparten.
	EA = Estimula la Autonomía	Hace énfasis en una atención individualizada de los demás y se concentra en el desarrollo de sus necesidades a niveles más altos.
Transaccional	RC = Reconoce Recompensas	Relacionado con reconocimientos, recompensas y gratificaciones mediante los cuales se refuerza en los demás la aprobación o no de su desempeño.
	GP = Gerencia por Excepción (pasivo)	Sólo interviene cuando no se han logrado las metas propuestas. Preserva el statu quo y trata de no hacer mejoras a largo plazo sino que se concreta a planes cortos.
	GA =Gerencia por Excepción(activo)	El líder se mantiene vigilante sobre los errores y desviaciones de los demás, si no se han logrado las metas.
<i>Laissez Faire</i>	LF = Dejar Hacer	No está presente cuando se le necesita. Evita implicarse y asumir posiciones.

El presente cuestionario (adaptado del modelo de Bass y Avolio, 1991) aportará una valiosa información sobre liderazgo. Por favor describe la persona a evaluar respondiéndolo. Si alguna pregunta no aplica, es irrelevante o desconoces la respuesta, déjala en blanco. El cuestionario es anónimo. No debes marcar más de una respuesta por cada ítem.

Instrucciones: las siguientes alternativas permitirán describir características de la persona a evaluar. Cada item medirá la frecuencia con que dicha persona desempeña el comportamiento descrito.

	A Siempre	B Frecuentemente	C Algunas Veces	D Pocas Veces	E Nunca				
Nº	CARACTERÍSTICA				A	B	C	D	E
1	Realiza sacrificios personales para el beneficio de los demás								
2	Evita involucrarse cuando los asuntos son importantes								
3	Conversa sobre sus valores y creencias más importantes								
4	Toma acciones sólo después que fracase el logro de metas								
5	Plantea altos estándares de ejecución								
6	Enfoca su atención a irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares de ejecución								
7	Hace énfasis en el valor de cuestionar lo asumido								
8	Me da lo que necesito a cambio de mi apoyo								
9	Me trata como individuo más que como miembro de un grupo								
10	No actúa aún cuando los problemas se están haciendo crónicos								
11	Mantiene la calma durante situaciones críticas								
12	Trata de hacer mejoras después que el trabajo ha alcanzado los criterios mínimos								
13	Enfatiza la importancia de estar comprometido con nuestras creencias								
14	Controla mis acciones para encontrar errores								
15	Visualiza nuevas y excitantes posibilidades								
16	Aclara lo que puedo esperar si logro los criterios propuestos								
17	Reexamina presunciones críticas para asegurarse de que son apropiadas								
18	Está ausente cuando se le necesita								
19	Escucha atentamente mis preocupaciones								

20	No interviene hasta que el problema sea serio								
21	Infunde orgullo estar asociado a esa persona								
22	Gasta su tiempo tratando de eliminar los problemas								
23	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de propósitos								
24	Acordamos lo que recibiré si realizo mi trabajo adecuadamente								
25	Conversa optimistamente sobre el futuro								
26	Fracasa al hacer seguimiento a las demandas de ayuda								
27	Nos estimula a repensar en ideas que no nos habíamos cuestionado antes								
28	Me indica cuando cometo errores y no cuando hago bien las cosas								
29	Me da consejos útiles para mi crecimiento y desarrollo								
30	Mantiene un registro de mis errores								
31	Hace cosas que van más allá de su propio interés por el bien del grupo								
32	Negociamos lo que recibiré por mis logros								
33	Considera las consecuencias morales y éticas de sus decisiones								
34	Evita expresar su opinión sobre cosas importantes								
35	Expresa su confianza de que lograremos las metas								
36	Actúa solo después que las cosas marchan mal								
37	Cuestiona la forma tradicional de hacer las cosas								
38	Promueve fuertemente el cumplimiento de normas para evitar errores								
39	Me hace concentrarme en el desarrollo de mis fortalezas								
40	Me asesora a cambio de mi esfuerzo								
41	Me proporciona la seguridad de que vamos a vencer obstáculos								
42	Evita tomar decisiones								
A	B	C	D	E					
Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca					
N°	CARACTERÍSTICA				A	B	C	D	E

43	Muestra plena convicción sobre sus ideas, creencias y valores					
44	Demuestra que es firme creyente de "no arreglar las cosas si no están rotas"					
45	Continuamente nos da ánimos					
46	Dirige su atención hacia las fallas en el alcance de los estándares de ejecución					
47	Busca diferentes puntos de vista cuando está resolviendo problemas					
48	Me señala qué hacer para que mis esfuerzos sean recompensados					
49	Utiliza su tiempo en enseñarme y asesorarme					
50	Retarda la respuesta de los asuntos urgentes					
51	Demuestra elevado talento y competencia en cualquier cosa que se proponga					
52	Actúa solo cuando los problemas son crónicos					
53	Adopta una posición definida ante las dificultades					
54	Busca errores antes de comentar sobre mi desempeño					
55	Focaliza mi atención en "qué hacer" para tener éxito					
56	Se asegura de que se nos recompense por el logro de las metas					
57	Sugiere nuevos puntos de vista sobre cómo hacer nuestro trabajo					
58	Desvía su atención de la resolución de problemas relacionados con el trabajo					
59	Trata a cada uno de nosotros como individuos con diferentes necesidades, habilidades y metas					
60	Me motiva para que haga más de lo que creía poder hacer					
61	Sus acciones me inspiran respeto					
62	Me reconoce un trabajo bien realizado					
63	Deja claro cuál es el fundamento de las acciones que tomamos					
64	Habla con entusiasmo sobre lo que se necesita alcanzar					
65	Me anima a expresar mis ideas y opiniones					
66	Me enseña a identificar las necesidades y capacidades de los demás					

67	Demuestra sentido de poder y confianza en sí mismo					
68	Demuestra cómo la confianza mutua puede ayudarnos a resolver nuestras dificultades					
69	Nos hace conscientes sobre las cosas esenciales					
70	Engrandece mi motivación hacia el logro del éxito					
71	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión					
72	Expresa una poderosa visión del futuro					
73	Me hace ver los problemas desde diferentes ángulos					
74	Promueve mi autodesarrollo					
75	Se comporta de manera consistente con lo que dice					
76	Muestra determinación para el logro de sus metas					
77	Nos anima a pensar en forma no tradicional para tratar problemas tradicionales					
78	Atiende personalmente a los miembros que parecen poco estimulados y decaídos					
79	Hace que haga más de lo que creía poder hacer					
80	Expresa su satisfacción cuando realizo un buen trabajo					
81	Sugiere el uso de razonamientos y evidencias, más que en suposiciones personales, en la solución de problemas					

Utiliza la siguiente escala para responder las preguntas 82 a 85

	A	B	C	D	E				
	No Efectivo	Poco Efectivo	Efectivo	Muy Efectivo	Altamente Efectivo				
N°	CARACTERÍSTICA				A	B	C	D	E
82	La efectividad del grupo puede clasificarse como....								
83	La eficacia de la persona con mayor autoridad dentro del grupo es....								
84	La eficacia de esa persona en satisfacer las necesidades relacionadas con las tareas de los demás es ...								
85	La eficacia de esa persona en lograr los requerimientos de la institución, es ...								

86. Cuán satisfecho te sientes con las habilidades de liderazgo de la persona a evaluar?:

- A. muy insatisfecho
- B. algo insatisfecho
- C. ni insatisfecho, ni satisfecho
- D. algo satisfecho
- E. muy satisfecho

87. Cuán satisfecho estás con los métodos de liderazgo utilizados, en el trabajo grupal, por la persona a evaluar?

- A. muy insatisfecho
- B. algo insatisfecho
- C. ni insatisfecho, ni satisfecho
- D. algo satisfecho
- E. muy satisfecho

Curriculum Vitae

Andrés Eduardo Melenje Trujillo

Originario de Colombia- Bogotá Andrés Eduardo Melenje Trujillo realizó estudios profesionales como Oficial de la Policía Nacional de Colombia en Administración Policial

en la Escuela de Cadetes de Policía General Francisco de Paula Santander, Administración de Empresas en la Universidad Cooperativa de Colombia, Técnico Profesional en Policía Judicial e Investigación Criminal en la Escuela de Investigación Criminal de la Policía Nacional de Colombia, Especialista en Investigación de Accidentes de Tránsito en la en la Escuela de Investigación Criminal de la Policía Nacional de Colombia, Especialista en Piloto Policial en la Escuela de Aviación Policial de la Policía Nacional de Colombia, Magister en Educación en la Universidad Minuto de Dios de Colombia y Tecnológico de Monterrey de México.

Su experiencia de trabajo ha girado, principalmente, alrededor del campo docente y educativo, como Oficial de planta de la Escuela de Investigación Criminal y coordinador del programa académico Técnico Profesional en Policía Judicial, e instructor específicamente en las Áreas de Investigación Criminal, Policía Judicial, Procesamiento y Análisis de la Escena del Crimen y Metodología de la Investigación Criminal. Así mismo ha participado en la Acreditación en alta Calidad otorgada por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia al programa Académico Técnico Profesional en Policía Judicial.

Actualmente, Andrés Eduardo Melenje Trujillo funge como Oficial Piloto de la Policía Nacional de Colombia, ostentando el grado de Capitán, y desempeñando actividades de vuelo en operaciones logísticas y de alto impacto, en la lucha contra el Narcotráfico y las Bandas Criminales. Como Policía, Docente y Piloto de la Policía Nacional de Colombia, es un convencido que la educación es el pilar fundamental para la construcción de una mejor sociedad fundamentada en valores y principios ético.



MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
 POLICIA NACIONAL
 ESCUELA DE CADETES DE POLICIA GENERAL SANTANDER



MINISTERIO DE DEFENSA
 POLICIA NACIONAL

Unidad: _____
 Radicado No: _____
 Recibido por: _____
 Fecha: _____ Hora: _____

No. S-2015- ECSAN-ARACA 38.10

Bogotá D.C., 10 de septiembre 2015

Señor Capitán
 ANDRES EDUARDO MELENJE TRUJILLO
 Oficial de Policía Nacional
 Dirección de Antinarcoóticos
 Bogotá D.C.

Asunto: Autorización Aplicación de instrumento

En atención a la solicitud realizada por usted mediante oficio sin número de fecha 23 de agosto de 2015 respecto a la autorización por parte de la Dirección de la Escuela General Santander, para aplicar un instrumento (entrevista estructurada), con el fin de obtener información que permita definir el estilo de liderazgo que predomina en los docentes de esta escuela de formación, lo que soportara la tesis "Estilo y dimensiones del liderazgo que predominan en los docentes de una escuela de formación de la policía nacional de Colombia", me permito informar al señor Capitán que el área académica de la escuela considera viable y da autorización para la aplicación de dicho instrumento.

Atentamente,

Mayor **WILLIAM ANDRES LOPEZ TOBO**
 Jefe Área Académica

Elaborado por: APN-03 Olga Lucía Franco
 Revisado por: MF William Andrés López Tobo
 Fecha de elaboración: 2015-09-15
 Ubicación: Quibdó/2016/08 10 Oficio de Cumplimiento/Oficina 2216

Calle 45 No. 50-91 Barrio Muzú
 Teléfono 4266900 ext. 104058 – 4266286 Fax 4266293.
 Ecsan.araca@policia.gov.co



APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO



