

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, UNA HERRAMIENTA MOTIVACIONAL EN LA
POLICÍA NACIONAL

LUIS FELIPE MANCHOLA CUELLAR

Ensayo presentado como requisito para optar al título de

Especialista en Alta Gerencia

Asesor(a)

JUAN PABLO SANCHEZ A.

DE LA ASIGNATURA SEMINARIO DE GRADO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2017

Resumen

La Policía Nacional ha buscado generar cambios positivos en la prestación de su servicio, donde se propende por la calidad y excelencia en la prestación del mismo; pero esto no se ha solo respaldado en los indicadores que miden la satisfacción del cliente externo, sino en el nivel de motivación y vocación de quienes ejercen la función de Policía. En este aspecto se han detectado que en los anteriores aspectos y entre otro más, la Policía ha descuidado a sus hombres y mujeres, funcionarios que hoy por hoy en su mayoría no tiene un sueldo emocional equitativo en todos sus integrantes.

En pro de ello, la búsqueda de herramientas y mecanismos que se encaminen en la búsqueda de generar un mejor ambiente laboral teniendo como base fundamental el empoderamiento del servicio de Policía por cada uno de sus integrantes, bajo la premisa de un sueldo o compensación distinta a él monetario y que impacte de forma positiva en el bienestar de cada uno de estos.

La Policía ha incursionado y se han obtenido resultados focalizados positivos como muestra, pero que no satisfacen una generalidad de los funcionarios, es por esto que a través de los nuevos conceptos de liderazgo y sus distintos componentes se buscara en este documento explicar posibles métodos para adentrar a una solución de esta carencia afectiva por parte de los miembros de la institución para con el servicio efectivo, productivo y cercano con el ciudadano.

Abstract

The National Police has sought to generate positive changes in the provision of its service, where it is based on the quality and excellence in its provision; But this has not only been supported by the indicators that measure external customer satisfaction, but also by the level of motivation and vocation of those who exercise the role of Police. In this aspect have been detected that in the above aspects and among others, the Police has neglected their men and women, officials that today, for the most part, do not have an equitable emotional salary in all its members.

In order to achieve this, the search for tools and mechanisms that seek to generate a better working environment based on the empowerment of the Police service by each of its members, under the premise of a salary or compensation other than The monetary and that has a positive impact on the welfare of each of these.

The Police has penetrated and have obtained results focused positive as a sample, but do not satisfy a generality of officials, that is why through the new concepts of leadership and its various components will seek in this document to explain possible methods of getting into For the solution of this affective lack on the part of the members of the institution for the effective, productive and close service with the citizen.

Palabras claves

Empatía, herramienta, liderazgo, motivación, salario.

Keywords

Empathy, leadership, motivation, salary, tool.

Introducción

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo que busca cambios que generen un impacto significativo en las empresas, teniendo en cuenta las diversas implicaciones que tiene la vinculación al proceso del personal que en ellas interviene, por medio de este se busca encontrar una herramienta que permita a la Policía Nacional generar en sus funcionarios un mecanismo alternativo de motivación a la remuneración económica.

Esta herramienta transformacional permite la intervención de varios aspectos relevantes en la interacción entre los integrantes de la empresa y esta, en este documento se busca mostrar al lector los factores que intervienen en la implementación de este tipo de liderazgo y los posibles niveles de impacto que se pueden apreciar en cada uno de estos; evidenciar la importancia de una comunicación basada en un liderazgo donde permita percibir al funcionario ítems que le permitan identificarse con el sentir de la empresa y más importante aún apropiarse de estos para ser efectivos en su quehacer.

El salario emocional incorporado a este tipo de liderazgo, evidenciándose como complemento para la motivación y empatía institucional por parte de los funcionarios, pero aún más importante como mecanismo de compensación y valor agregado a la función ejercida en la Policía, donde permita desarrollar a los funcionarios competencias para el ejercicio de las futuras competencias que se demandan tanto en la parte cognitiva como comportamental frente al ejercicio del mando y atención ciudadana.

La inteligencia emocional como un componente y matriz compuesta por diferentes habilidades y competencias que se exigen por la base de la Policía como respuesta a una problemática social y cultural en la Institución.

Liderazgo transformacional

“Por mucho tiempo se asoció al liderazgo las habilidades cognoscitivas como la principal característica de los líderes además de habilidades como visión de futuro, así como el pensamiento amplio” (Goleman, 1999). Es así como se evidencia hoy día que el perfil de los altos gerentes que se mantienen en algunas empresas son de características distintas a la nueva ola, pues en su mayor distinción se deja ver el determinante que hace distintivo el liderazgo transformacional y es la adaptación de la inteligencia emocional como eje de este liderazgo, donde se busca o se perfecciona por parte de los líderes características personales, sociales que permiten una interacción de dos vías y no en un solo sentido como se observa aun hoy por hoy.

En la Policía Nacional los funcionarios se escudan continuamente en la jerarquía y condición de disciplina para apartar el personal y tomar distancia del mismo, frente a la interacción social, esto generando un descuido de las relaciones personales y evidenciando no solo en la institución, sino hoy día trascendiendo a lo público estas diferencias marcadas entre los distintos niveles de carrera y los mandos que se enmarcan en cada uno de ellos, es por eso y sin dejar a un lado otros casos la existencia de variados comentarios, videos y participación de policías activos y otros en condición de retiro de atropellos o comportamientos contrarios a los deseados frente a la conservación de la imagen institucional; por otra parte al aun mantener este tipo de liderazgo en la institución se han comenzado a generar liderazgos negativos en la institución, donde se quebrantan los espíritus de mujeres y hombres que perturban la posibilidad de prestar un buen servicio y su motivo y fin único en mantenerse en una institución como la objeto del documento es la seguridad salarial.

Este distanciamiento se hace evidente aún más cuando el funcionario se ve enfrentado a condiciones de conflicto no solo en su aspecto laboral sino en sus ámbitos familiares y personales, se acrecienta cuando no tiene un componente distractor o que propenda por apoyar la toma de decisiones a los cuales se enfrenta un funcionario en su diario que hacer, el liderazgo transformacional busca invitar a los líderes y seguidores como se designan por los teóricos a quienes hacen parte del equipo de trabajo, (por esta razón y al no estar de acuerdo con esta palabra, considerare expresarme a los seguidores como miembros del equipo) a entablar relaciones bidireccionales que no se enfoquen solo en aspectos y compromisos laborales, enfoca estos

vectores en planos como los sociales, culturales, personales entre otros, que permitirán una participación activa y continua entre estos seres.

Estos nuevos campos de acción del liderazgo visto desde lo transformacional permiten generar conexiones que eleven la motivación y moral en ambos sentidos, donde el líder recibe y satisface sus necesidades, así como el llegar a satisfacer las necesidades de los miembros de su equipo de trabajo, ayudándolos a potencializar sus competencias en los diversos campos en los cuales se quieran incursionar (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013). En otras palabras, el “líder logra responder a las necesidades y motivaciones de sus seguidores y trata de ayudarlos a desarrollar su máximo potencial” (Northouse, 2001, p. 23).

LOS CINCO COMPONENTES DEL LIDERAZGO		
	Definición	Distintivos
Autoconciencia	Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás.	Confiabilidad en sí mismo Autoevaluación realista Sentido del humor autocrítico
Autocontrol	Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo. Propensión a eliminar los juicios, pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad Conformidad con la ambigüedad Apertura al cambio
Motivación al logro	Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status. Propensión a lograr metas, con energía y persistencia.	Fuerte impulso hacia el logro Optimismo incluso frente al fracaso Compromiso organizacional
Empatía	Habilidad para entender las reacciones emocionales de los demás. Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.	Capacidad para fomentar y retener, el talento. Sensibilidad intercultural Servicio a clientes y consumidores
Habilidades sociales	Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones. Habilidad para encontrar un espacio común y construir simpatía	Efectividad en liderar el cambio Habilidad para persuadir Pericia en liderar y construir equipos

Imagen tomada del texto Que define a un líder, (Goleman, Que define a un lider, 1999, pág. 16)

Partiendo de las premisas anteriormente expuestas y bajo esos conceptos, el desarrollo de una motivación necesaria en doble vía y necesaria pero ajena al imperativo de las implicaciones pecuniarias, se comienza a esbozar la necesidad de cambio de la implementación del tipo de liderazgo usado en la Institución, una institución con capacidades y recursos limitados pero suficientes para atender las necesidades del ciudadano de a pie y de quienes la componen; para lograr esto, el liderazgo transformacional quiere proponer a través de las competencias del saber y del ser que tienen en consideración factores puntuales de este constructo, tales consideraciones las menciona Bass en su texto y se considera de importancia relevante su mención dentro del documento.

- La influencia idealizada
- Motivación inspiracional
- Estimulación intelectual
- Consideración individualizada. (Bass, 1990).

Estos factores dieron lugar a un documento que se logra evidenciar en un sistema llamado (MLQ) siglas que significan Multifactor Leadership Questionnaire donde se buscó demostrar que el líder que apuesta por la transformación como elemento necesario para el nuevo gerente de la institución donde abarca puntos importantes en la administración del talento humano, pero que a su vez busca y trae consigo la posibilidad de la motivación no solo del personal o equipo de trabajo, sino que a través de la satisfacción de estos, la productividad y resultados se pueden percibir en el tiempo para la organización y para el líder, por otra parte gracias a Bass se logró en el nuevo siglo el desarrollo de un nuevo estudio que como base del MLQ desarrolla el liderazgo transformacional bajo el precepto de cinco elementos.

- Visión
- Comunicación inspiracional
- Estimulación intelectual
- Apoyo
- Reconocimiento personal (Rafferty, 2004, p. 342).

Si bien es cierto estos elementos dados del liderazgo transformacional no son los únicos existentes cabe la pena anotar que, si son, los que enmarcan en su mayoría los factores más relevantes e importantes dentro del liderazgo transformacional.

Inteligencia emocional

Existen varias concepciones de lo que es la inteligencia emocional pero así mismo existen varios puntos de concordancia entre ellos, de esta manera se observa el reflejo de la carencia en ocasiones de este término en la aplicación del ejercicio del liderazgo y claro está de una de sus variaciones y que es objeto de este documento y es la pertenencia a vincular este concepto con el liderazgo transformacional, uno de sus mayores componentes hoy día la inteligencia emocional, este concepto hace referencia a saber quiénes somos y como somos o interactuamos con los demás es decir nuestras habilidades sociales, para Goleman la inteligencia emocional contiene capacidades fundamentales y son cuatro.

- Autoconciencia
- Autogestión
- Conciencia social
- Habilidades sociales (Goleman, 2005, p. 28).

Estas capacidades no son ítems solos e independientes que propendan por un aspecto específico y pierdan su caracterización, dentro de un sistema general de competencias integrales y complementarias, por tal razón Goleman, describe dentro de su texto en esos 4 grandes grupos otros complementos que buscan generar en el ser aspectos dentro de la personalidad, que edifiquen los comportamientos adversos a un verdadero liderazgo transformacional y que para la aplicación de estas competencias se propendan por la edificación de una motivación y que en último es el objeto de identificar en el presente documento.

Autoconciencia

- **Autoconocimiento emocional:** la capacidad de interpretar y comprender las propias emociones, así como de reconocer su impacto en el desempeño laboral, relaciones, y otros.
- **Autoevaluación exacta:** una evaluación realista de sus fortalezas y limitaciones.
- **Autoconfianza:** un sentido fuerte y positivo del valor propio.

Imagen tomada de Liderazgo que obtiene resultados, (Goleman, Liderazgo que obtiene resultados, 2005, pág. 28)

Goleman dentro de su estudio identifico que la autoconciencia se compone por el autoconocimiento emocional, que permite al funcionario identificar en sí mismo las emociones y su forma de identificar el comportamiento que puede llegar a tener frente a una situación adversa; la autoevaluación exacta identifica en el funcionamiento las fortalezas y limitaciones de cada uno de los funcionarios, generando en si criterios para evaluarse de una forma objetiva; autoconfianza, a través de la identificación de los dos aspectos anteriores, nos permitimos crear un juicio de valor propio donde evidenciamos nuestras capacidades.

Este aspecto se determina bajo los preceptos del auto conocimiento y como se ve el ser frente a usted mismo, en la Institución Policial el trabajo del ser se evidencia como una gran posibilidad de compensar y gratificar el desempeño laboral de los empleados, cuando hablamos de una motivación distinguida al personal en este aspecto de la inteligencia emocional, el policía se ve degradado en su proyección institucional, en su expectativa de evolución profesional y en ocasiones no se puede solventar; en este aspecto la motivación va a ser el punto a intervenir y en el psique de cada uno de los funcionarios la posibilidad de evidenciar que el rubro que se le cancela como el contrato de contraprestación del servicio que se presta, puede percibir otra compensación fuera o complementaria de esta.

A través del programa de becas y convenios que se han generado por parte de la Policía y que incentivan y promocionan el ámbito formativo con carreras independientes, pero es allí donde comienza a radicar el problema que más adelante se comentara.

Autogestión

- **Autocontrol:** la capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos disruptivos.
- **Confiabilidad:** un despliegue constante de honestidad e integridad.
- **Conciencia:** la capacidad de manejarse uno mismo y sus responsabilidades.
- **Adaptabilidad:** la capacidad de ajustarse a situaciones cambiantes y superar obstáculos.
- **Orientación al logro:** el impulso por alcanzar un estándar de excelencia interno.
- **Iniciativa:** la disposición a aprovechar oportunidades.

Imagen tomada de Liderazgo que obtiene resultados, (Goleman, 2005, p. 28)

Este segmento de la autogestión se refiere directamente a las capacidades que debe poseer un líder transformacional frente a la obtención de medios indistintos a su naturaleza, permitan la obtención de logros, es así como vemos que aspectos como el autocontrol y la conciencia, le permite al líder poder ubicarse en su entorno, esto teniendo como referencia el punto central del asunto la inteligencia emocional, manejo de sentimientos y emociones.

Existe un aspecto que habla del “yo”, como un líder se ve y se siente consigo mismo además de cómo se proyecta frente a sus seguidores o del grupo de hombres y mujeres que lidera, se trata de la confiabilidad, que permite medir el grado de aceptación que se puede tener por parte de sus seguidores y de la organización; en este aspecto de la confiabilidad inciden también aspectos morales y formativos en el ámbito del ser, pues no solo se trata de quien confía en el líder sino también que tanto el líder confía en sus capacidades y aptitudes frente a los retos o los equipos de trabajo que le corresponda liderar.

La Institución policial debido a su régimen especial y su enfoque aunque negado a un con rasgos formativos en sus escuelas de formación de carácter militar, guiado igualmente por ideologías de países aliados y cooperativos en el ámbito defensa, se enfoca en la formación de habilidades y características de la persona específicos, entre estos la capacidad de adaptación a las situaciones y al campo donde ha de intervenir por parte de los funcionarios, de igual forma la capacidad de innovar, entendido el termino no como inventar, que generalmente se relacionan o se creen son iguales, pero la capacidad de mejorar algo creado o tomar unos elementos y utilizarlos de manera creativa y con fines distintos a los creados, colocándolos al servicio de la organización hace parte de las calidades de la innovación que se pide por parte de los líderes de las Instituciones

Conciencia social

- *Empatía*: la habilidad para captar las emociones de otras personas, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- *Conciencia organizacional*: la capacidad de interpretar las corrientes de la vida organizacional, construir redes de decisión y navegar en los asuntos políticos.
- *Orientación al servicio*: la habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

Imagen tomada de Liderazgo que obtiene resultados, (Goleman, 2005, p. 28)

En el siguiente aparte la inteligencia emocional nos hace énfasis en competencias y características direccionadas a las necesidades que se deben interiorizar para satisfacer los requerimientos de carácter social por parte de los líderes para quienes son beneficiarios de sus gestiones, no entendidas con la sola satisfacción del cliente externo sino de la posibilidad de satisfacer las necesidades que se tienen por parte de la misma organización en la que está prestando los servicios.

La orientación al servicio y la empatía hacen conexión directa con respecto al servicio y atención al cliente externo, como el ser y saber se unen para saber identificar que se desea que se quiere por el usuario, por otra parte la empatía comparte atributos para con la conciencia organizacional, en este aspecto es como y que desea la organización de cada uno de sus funcionarios, sus expectativas lo que se requiere y en la mejor descripción de la empatía, que esperaría de su líder la organización.

La Policía Nacional bajo qué presupuesto ha logrado entablar ese nexo entre su servicio y lo que se percibe por parte de los usuarios?, es difícil entender que la institución Policial es solo un ente ficticio y quien representa su razón de ser, son las personas y seres humano quienes laboran en ella, teniendo en cuenta lo anterior, los funcionarios saben que se puede esperar de ellos para la institución y el servicio que se espera recibir por parte de los usuarios; el liderazgo transformacional busca que quienes lideren los equipos de trabajo, sus seguidores encausen sus esfuerzos bajo los preceptos de la conciencia social de la inteligencia emocional.

No solo basta con argumentar un correcto saber del hacer dentro de la institución y ceñir el comportamiento a un texto o documento descrito en un manual o ruta seguir por parte de los funcionarios, el criterio de lo social no debe ser algo aislado del servicio, un decir claro es, “atienda a los ciudadanos como quisiera que atendieran a su familia”, esta frase deja un precedente de indicadores de calidad con respecto a la expectativa del servicio que se espera y desea por parte de los ciudadanos, un servicio no solo cercano teniendo como referencia la proximidad ante la ocurrencia de cualquier hecho, sino que pretende inferir que la empatía como medio necesario para lograr un servicio asertivo a las necesidades de la comunidad, frente a esta parte la Policía ha buscado la implementación de mecanismos correctivos para la mejora de adaptación de los procedimientos y medios de policía para lograr ese acercamiento, en verdad es complejo entender la realidad del servicio de policía, ya que este radica en el ejercicio de derechos y libertades, para también delimitarlas a unas reglas y normas de convivencia que permitan la convivencia en paz.

Así mismo es importante anotar que la conciencia social no solo hace referencia a la responsabilidad social que tienen los líderes para con la comunidad que atiende, también se refiere a la organización en la que presta los servicios este líder, el líder transformacional en la policía debería ser quien con sus actos propenda e infunda en sus seguidores o equipo de trabajo esa unidad

de cuerpo para el bien común de la organización y quienes trabajan allí, velando por sus intereses y objetivos organizacionales, para así garantizar el cumplimiento de estos y asegurar la sostenibilidad y generar la confiabilidad que se requiere para que una empresa o institución en este caso tenga la afinidad y se conserve a través del tiempo como una necesidad sobre todo en el sector del servicio público.

Habilidades sociales

- **Liderazgo visionario:** la habilidad de hacerse cargo de una visión atractiva e inspirar con ella.
- **Influencia:** la habilidad de ejercer una gama de tácticas persuasivas.
- **Desarrollo de otros:** la propensión a reforzar las habilidades de otros mediante feedback y orientación.
- **Comunicación:** la habilidad de escuchar y enviar mensajes claros, convincentes y afinados.
- **Catalizador del cambio:** la destreza para generar nuevas ideas y liderar a las personas hacia una nueva dirección.
- **Manejo de conflictos:** la habilidad de desactivar desacuerdos y orquestar resoluciones.
- **Creación de lazos:** la destreza para cultivar y mantener una red de relaciones.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** competencia para promover la colaboración y la construcción de equipos.

Imagen tomada de Liderazgo que obtiene resultados (Goleman, 2005, p. 28).

Para terminar con los componentes descritos por Goleman en su postulado de liderazgo y su estrecha relación con la inteligencia emocional, se evidencian las competencias del hacer social, se hizo un bosquejo del ser y saber social, pero nada de esto se materializa bajo ideas, se tienen que implementar mediante las habilidades, estas en sí encierran un grupo amplio de características de un líder como tal, la capacidad de influenciar personas decidir y compartir ideales, afianzar en sus mentes las ideas propias del líder, creando una capacidad de visión compartida en un futuro organizacional visionario exitoso.

En este componente encontramos el desarrollo de competencias como el trabajo en equipo, el fortalecimiento de lazos entre los seguidores y el líder, donde este último logra generar en su personal un concepto de reconocimiento y gratificación nata al realizar las actividades

encomendadas por la Institución y más allá de la retribución económica el componente de la recompensa moral y ética del deber cumplido. Esto sin desconocer que dentro de estos conceptos debemos hablar del lenguaje de un líder, la comunicación de un líder para transmitir sus ideas es esencial y fundamental para poder hablar de liderazgo transformacional.

Comunicación de un líder

“Como se comunican los altos ejecutivos para inspirar, ejercer influencia y lograr resultados” (Murray, 2015). Kevin Murray en este texto invita a participar de una nueva transformación el concepto de liderazgo, si bien es cierto el ser humano a través de la historia ha logrado las grandes transformaciones a través de la comunicación y el poder transmitir ideas pensamientos entre sus iguales, mediante herramientas diversas, hoy día específicamente se hace indispensable poder hablar del lenguaje de los líderes para transmitir ideas pensamientos, pero sobre todo y para nuestro caso influenciar generando motivación espiritual a quienes requieren de esta para cumplir su función.

Este es el caso de la Policial, la búsqueda de un método de motivación para el personal no solo radica en los lineamientos que se pretendan armar con base a un interés de recompensa material que busque el beneficio personal o el de sus familias, el ser humano también busca una recompensa que enriquezca su espíritu y sea transversal a las exigencias de sus aspiraciones morales y éticas, podemos ver como se refleja en este campo como las milicias o cuerpos de defensa del estado buscan este tipo de incentivos a través de medallas, galardones y cualquier otro mecanismo que identifique en cada uno de sus funcionarios los logros que han obtenido por diferentes medios o bajo determinadas condiciones y teniendo esa premisa de su deber y los objetivos institucionales lograron ir acordes a estos o incluso más allá, de este modo se hace en este tipo de Instituciones, pero no solo se puede percibir este tipo de recompensas motivacionales mediante este tipo de gratificaciones.

Al hablar de comunicación de un líder, es la forma en influir motivar y encausar una forma de pensar con los lineamientos de quien lidera y a punta a unos objetivos organizacionales, es allí donde interviene realmente la comunicación, pues nuestro liderazgo no solo debe radicar en un post acción de los funcionarios sino debe existir un pre, que permita a los funcionarios alinearse y

quedar con la convicción firme de que debe hacer además que su trabajo es importante para la organización o institución policial, la motivación debe darse bajo el entendido que el grupo de seguidores son quienes propenderán por el buen deber cumplir, quienes enfrentaran las condiciones que se presenten en los diferentes estadios situacionales y a través de la comunicación clara, convincente que influya en la toma de decisiones hará parte del logro de quienes actúan en pro de la Policial.

“Se hace necesario comprender el comportamiento propio y ajeno de las emociones para orientarlos al logro de los objetivos de la organización” (Gamboa, 2015, p. 9). La inteligencia emocional se hace presente en el liderazgo que requiere la institución policía, pues se evidencia claramente que contiene aspectos macros que identifican con características de un ideal de ser para quien dedica su vida a servir y proteger los intereses comunes y privados de las personas, por tal razón no solo es poder sino deber de quien integra o lidera la organización.

La inteligencia emocional es un factor determinante que por sí sola hace un gran abismo entre la creación de conceptos de mando y liderazgo en este tipo de empresas, pues no solo se trata de cumplir con metas y expectativas de una organización, sino que las metas de la misma son encaminadas a cumplir con un servicio cercano y con intervención directa de los usuarios, ya sea como beneficiarios del servicio o a quienes afectan el normal cumplimiento de este; podemos iniciar hablar a partir de este término de una verdadera transformación en el cambio de motivación, o una forma distinta de incentivo al personal que labora la institución y dentro de los componentes de la inteligencia emocional se evidencian conceptos que demuestran carencias o la aplicación de conceptos que le apuntan a la percepción de una manera distinta al dinero como mecanismo de motivación laboral.

Los mecanismos con los que cuenta la Policía para motivar a su personal no solo se sustenta en los conceptos del reconocimiento económico y la seguridad (creencia y dicho por parte de quienes integran la Institución) de contar con ella en un día específico dentro de un periodo establecido por el Gobierno Nacional; a través de diversas políticas de motivación la Policial busca día a día generar cambios de concepción de recompensas para motivar e incentivar a sus personal, este tipo de búsqueda no solo se queda en el nivel central, también hace parte de esta búsqueda líderes, que cada uno en su nivel propenden por mantener motivados a sus equipos de trabajo a

través de programas de acondicionamiento físico, mediante la gestión de insumos para las familias de los policías, mediante los días compensatorios o adicionales que se incorporan median el POE, donde por diferentes actividades que intervienen en el ámbito de lo familiar o personal, por ejemplo la obtención de títulos profesionales o calamidades familiares incluso por el día de cumpleaños se obtienen días de descanso, así mismo cuando con razón al servicio se cumplen determinados días por fuera de su hogar, se busca mediante este sistema de compensación la posibilidad de compensar al funcionario.

Dentro de las políticas de motivación también vemos vinculados principios encaminados a la profesionalización de los funcionarios de policía, la obtención de becas por parte de quienes cumpliendo ciertos requisitos pueden acceder a la profesionalización o complementar los estudios en el ámbito a fines de la organización o en carreras independientes; así mismo el desarrollo de convenios con otras entidades educativas para cumplir ese propósito se ha convertido en una herramienta motivacional muy importante, esto con respecto no solo a los beneficios que puede llegar a traer para la organización un personal más capacitado, también se relaciona directamente con el poder compartir este tipo de beneficios con su grupo familiar donde se busca de cierta manera proteger también la integridad de esta.

Pero sería injusto hablar de esto y no decir los tropiezos que puede llegar a tener y de hecho se tiene, con respecto a este método de motivación, la razón por la cual el liderazgo transformacional debe ingresar directamente a intervenir en este tipo de conceptos motivacionales, buenos y generosos pero tan poco apreciados; el servidor policial no se acerca para obtener estos beneficios ya que son pocos los cupos, pero aún más complicado se convierte en acceder a estos cuando por diversas razones estos electos del POE o conocido coloquialmente como plan de estímulos se restringe a quienes pueden acercarse al nivel central y tomar partida en estos, no se indica que no tengan méritos para acceder a este mecanismo motivacional, pero si hay que decir que se dificulta para quienes de una u otra manera no logran conocer de estos convenios o becas para ellos mismos o sus familias, el desconocimiento o la negación del acceso a estas genera en principio u proceso de rechazo y abandono al que hacer policial.

Las buenas prácticas de facto de la institución también vienen por parte de Bienestar Social, donde lo que se busca es mantener condiciones que permitan a los funcionarios y sus familias

mínimos de condiciones o mecanismos que permitan mejorar la calidad de vida de sus familias mediante necesidades básicas tales como la vivienda, la educación y recreación, así mismo la posibilidad de acceder a salidas alternativas a situaciones que aquejan a los funcionarios frente al mal o incorrecto manejo de las finanzas que por cualquier motivo se pudiesen dar.

Es así como se presentan las diversas motivaciones que se ofertan por la Policial nacional a sus funcionarios, pero que de una manera u otra por cualquier razón son menospreciadas o se evidencian como una obligación y no una motivación, por otra parte también vemos como el liderazgo transformacional invita a los líderes de la organización a tomar todos estos mecanismos y ponerlos al buen servicio de quienes integran la familia policial haciendo buen uso de estos y propendiendo por su equidad y motivar a quienes logran obtener los objetivos institucionales.

Conclusión

La Policía Nacional de Colombia mediante la Resolución 01360 de 2016 en su manual de Bienestar y Calidad de vida para el personal de la Policía Nacional, ha buscado mecanismos para implementar la motivación e incentivar a sus miembros mediante la aplicación de la teoría del salario emocional, pero evidentemente en las esferas más alejadas del nivel central se ve carente de efectividad y cobertura, esto se debe no solo en ocasiones a la inequidad o a las exigencias de las distintas especialidades que se tienen, sino también a la problemática social y cultural que es inherente hoy por hoy a nuestro país, donde vemos con claridad un desbalance social económico y político imaginario o real en el consiente de cada ciudadano.

Pero sin lugar a duda esto no puede ser el limitante para argumentar la imposibilidad de lograr o mejorar los resultados que se buscan, es allí donde se busca la integración de herramientas y sus componentes como catalizadores de efectividad en el fin de mejorar el servicio de policía mediante la motivación del personal y mecanismos alternos al pecuniario.

El liderazgo transformacional permitiría potencializar cierto tipo de beneficios, iniciemos hablando sobre la potencialización del ser, donde los líderes identifique las necesidades institucionales y propendan por calificar a quienes son afines, facilitando así la posibilidad de fortalecer las capacidades y habilidades mediante la obtención de becas para estudiar carreras independientes o con enfoque profesional al servicio, donde al final de estos el funcionario

profesional pueda promulgar y poner a disposición de sus compañeros el conocimiento adquirido; así como la búsqueda de incentivos familiares viéndose reflejados en días de descanso adicionales por la obtención de logros académicos.

La empatía un rasgo de los líderes, permite en la cadena jerárquica identificar las necesidades personales de su equipo de trabajo, donde las necesidades individuales se conviertan en institucionales y el funcionario sienta el respaldo de su líder pero en general a través de él, el de toda una institución que lo acompaña en la situación o momento que lo aqueja , para tal fin pese a la creación de estos espacios por la Institución se ve minimizado este trabajo y esfuerzo institucional por la falta en ocasiones de apropiación de las dolencias de nuestro equipo de trabajo.

En general este tipo de liderazgo por medio de sus diversos componentes y su naturaleza, permitirá a los distintos líderes, influenciar de una forma más cercana a sus seguidores haciéndolo parte del equipo y no solo quien lo dirige; el liderazgo como herramienta abrirá la posibilidad de conocer e identificar que integrantes de los distintos grupos de trabajo tienen carencias del ser y saber, permitiendo así fortalecerlos o en determinado caso depurar quienes no son afines a las políticas y conceptos morales y ético de la institución y que como consecuencia de esto, evidencias fallas y errores en el préstamo del servicio, de igual forma la capacidad que es inherente a este tipo de liderazgo de desaprender y aprender se hace indispensable para un apolítica real de transformación y cambio, que se verá reflejado en el desempeño de los equipos de trabajo.

Este tipo de liderazgo maneja un factor importante, determinante del mismo, la comunicación efectiva y racional que se deberá ejercer entre el líder y sus seguidores, que permita denotar lazos de confianza en los dos sentidos que permitan retroalimentar en ambos sentidos el impacto de la implementación de esta herramienta.

Referencias

- Bass, B. M. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (julio - diciembre de 2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros*. Bogotá, Colombia: Universidad y Empresa.
- Gamboa, L. M. (2015). *La inteligencia emocional, un camino al éxito laboral en la lata gerencia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/13786>
- Goleman, D. (1999). Que define a un líder. *Dinero*.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 26-37.
- Murray, K. (2015). *El lenguaje de los líderes*. 3R Editores.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership Theory and Practice (Segunda edición)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Rafferty, A. E. (2004). "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions". *The leadership quarterly*, 15, 3: 329-354.