

Estudio y Evaluación de las Competencias Transversales Liderazgo y Trabajo
en Equipo, Desarrolladas en el curso 014 de la Escuela de Policía Miguel

Antonio Caicedo Mena 2017 – 2018

Piedad Liliana Zamora Caicedo

Nilson Hernán Figueroa Coronado

Mónica Andrea Libreros Agudelo

Universidad Católica de Manizales

Notas de los Autores:

Este anteproyecto de investigación se realiza como requisito para optar por el título de Magíster en Educación de la Universidad Católica de Manizales.

La correspondencia referida al mismo, debe dirigirse a

Piedad Liliana Zamora Caicedo al correo electrónico:

piedad.zamora@correo.policia.gov.co

Nilson Hernán Figueroa Coronado al correo electrónico:

nilson.figueroa@correo.policia.gov.co

Mónica Andrea Libreros Agudelo al correo electrónico:

monica.libreros@correo.policia.gov.co

Nota de aceptación:

Evaluación de Competencias Transversales

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Manizales, Caldas, _____

Evaluación de Competencias Transversales

(Página dedicatoria)

(Página agradecimientos)

RESUMEN

El presente Proyecto de Grado, realiza un abordaje documental, conceptual y, sobre todo, práctico a las Competencias Transversales Liderazgo y Trabajo en Equipo, evaluándolas al interior del Curso 014 de la Escuela de Policía Miguel Antonio Caicedo Mena año 2017 – 2018, a través de dos escalas o instrumentos que, una vez desarrollados y/o analizados dieron como resultado la prevalencia de ciertas características en relación con las mismas, entre los alumnos de dicha escuela. Esas señales particulares se explicitan a partir de la discusión de resultados y se amplían en el capítulo correspondiente a las conclusiones. Hacia el final se realizan algunas recomendaciones con el fin de que, eventualmente, puedan ser aplicadas en otros contextos.

Palabras clave: Trabajo en Equipo, Liderazgo, Competencias Transversales, Proyecto Educativo Institucional.

ABSTRACT

The present Degree Project, takes a documentary, conceptual and, above all, practical approach to the Transversal Leadership and Teamwork Competences, evaluating them within Course 014 of the Miguel Antonio Caicedo Mena Police School 2017 - 2018, through of two scales or instruments that, once developed and / or analyzed, resulted in the prevalence of certain characteristics in relation to team work and leadership among the students of said school. These particular signals are made explicit from the discussion of results and are extended in the chapter corresponding to the conclusions. Towards the end some recommendations are made so that, eventually, they can be applied in other contexts.

Keywords: Teamwork, Leadership, Transversal Competencies, Institutional Educational Project.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
JUSTIFICACIÓN	16
OBJETIVOS	18
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
MARCO REFERENCIAL	19
Marco Teórico	20
Proyecto Educativo Institucional - P.E.I.	20
Concepción de la educación policial	23
Modelo Pedagógico Policial con enfoque Educativo por Competencias	24
Liderazgo	31
Liderazgo Policial	36
Trabajo en Equipo	38
Marco Contextual	41
Marco Legal	43
Constitución Política de Colombia	43

Evaluación de Competencias Transversales

Decreto 2203 de 1993	43
Proyecto Educativo Institucional – P.E.I. – Policía Nacional – Dirección Nacional de Escuelas	44
Resolución 00223 de 2015	44
HIPÓTESIS GENERAL	45
Hipótesis específicas	45
METODOLOGÍA	46
Universo	47
Agentes policiales en formación en Colombia	47
Población	47
Muestra	47
Instrumentos	47
Observación Participante	47
Encuesta para el Diagnóstico del Trabajo de Equipo	48
Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton	49
ASPECTOS ÉTICOS	50
RESULTADOS	51
Resultados Encuesta para el Diagnóstico del Trabajo de Equipo	52
Resultados Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton	60

Evaluación de Competencias Transversales

Consolidado General - Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton (2ª forma de aplicabilidad y uso del instrumento)	81
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	91
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	101
A - Formato Consentimiento Informado	101
B – Encuesta para el Diagnóstico del Trabajo de Equipo	102
C – Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton	103

Lista de Tablas

Tabla 1. Valoraciones 1	52
Tabla 2. Afirmación Nro. 1 - Coordinación	53
Tabla 3. Afirmación Nro. 2 - Cumplimiento de tareas e hitos	54
Tabla 4. Afirmación Nro. 3 - Resolución de conflictos	55
Tabla 5. Afirmación Nro. 4 - Comunicación	56
Tabla 6. Afirmación Nro. 5 - Liderazgo	57
Tabla 7. Afirmación Nro. 6 - Colaboración	58
Tabla 8. Valoraciones 2	60
Tabla 9. Afirmación Nro. 1 - Gente	61
Tabla 10. Afirmación Nro. 2 - Tareas	62
Tabla 11. Afirmación Nro. 3 - Tareas	63
Tabla 12. Afirmación Nro. 4 - Gente	64
Tabla 13. Afirmación Nro. 5 - Tareas	65
Tabla 14. Afirmación Nro. 6 - Gente	66
Tabla 15. Afirmación Nro. 7 - Tareas	67
Tabla 16. Afirmación Nro. 8 - Tareas	68
Tabla 17. Afirmación Nro. 9 - Gente	69
Tabla 18. Afirmación Nro. 10 - Gente	71
Tabla 19. Afirmación Nro. 11 - Tareas	72
Tabla 20. Afirmación Nro. 12 - Gente	73
Tabla 21. Afirmación Nro. 13 - Tareas	74

Evaluación de Competencias Transversales

Tabla 22. Afirmación Nro. 14 - Gente	75
Tabla 23. Afirmación Nro. 15 - Tareas	76
Tabla 24. Afirmación Nro. 16 - Gente	77
Tabla 25. Afirmación Nro. 17 - Gente	78
Tabla 26. Afirmación Nro. 18 - Tareas	79
Tabla 27. Puntaje Promedio de Grupo	81
Tabla 28. Sumatoria Total	82

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Pilares de la Educación Policial	24
Ilustración 2. Componentes de las Competencias	28
Ilustración 3. Competencias Transversales de la Educación Policial	31
Ilustración 4. Componentes del Liderazgo	35
Ilustración 5. Ubicación geográfica de Yuto, Atrato, Chocó, Colombia	42
Ilustración 6. Plano X/Y de Tipo de Liderazgo	82

Introducción

La educación por competencias se ha convertido en un tema de gran acogida y auge desde finales del siglo XX y en todo lo corrido del presente siglo. Es común encontrar por doquier, referencias constantes a todo cuanto tenga que ver con competencias: aprendizaje por competencias, formación por competencias, evaluación por competencias, currículos basados en competencias, y un largo etcétera. Existen, pues, clasificaciones y enfoques de acuerdo al marco teórico y cultural bajo el cual se está trabajando o que ha sido adoptado.

Las reformas que en Colombia se han implementado, no solo al sistema educativo sino también, y sobre todo, a la formación en la policía nacional, han tenido en cuenta esa nueva dinámica y la han incorporado a sus propios proyectos institucionales con el fin de formar personas provistas de competencias en lo cognitivo y lo social, con las cuales logren hacer frente, de forma eficaz, a los tantos y diversos problemas actuales, caracterizados por ser abiertos, no estructurados y siempre contradictorios, inherentes a la posmodernidad.

Afirma el Dr. en pedagogía Tiburcio Moreno Olivos, en su texto “Evaluación por Competencias en Educación” del año 2012, publicado en la Revista Sinéctica no.39 Tlaquepaque, de México, que un sujeto competente “es alguien que identifica varias opciones de respuesta y, además, sabe elegir el esquema de actuación correcto para resolver de forma efectiva y oportuna la situación-compleja que se le presenta, sea en su vida personal, social y laboral o profesional (Denyer, Furnémont, Poulain et al., 2007; Zabala y Arnau, 2008). Esta respuesta no puede ser simple ni mecánica o rutinaria,

necesariamente tendrá que ser compleja, holística e integral, como lo son los problemas de la vida real (Rychen & Hersh, 2001 y 2006)” (Moreno, 2012)

El presente proyecto de investigación, desarrollado con alumnos de la Escuela de Policía Yuto “Miguel Antonio Caicedo Mena”, asume que una competencia debe ser también la capacidad para satisfacer demandas complejas, al poner en práctica y movilizar diversos recursos psicosociales. Por ejemplo, la capacidad de ser un líder o liderar situaciones, y de lograr trabajar en equipo con eficiencia, son competencias que desarrollan la capacidad de orientación e integración yendo en pos del logro de objetivos comunes, a partir de la toma de decisiones que benefician al conjunto de la sociedad.

En este orden de ideas, una actuación competente de un agente policial formado bajo esa perspectiva, incluye la puesta en práctica simultánea tanto de conocimientos y habilidades, como de actitudes y valores; de esta manera un oficial de policía competente responde, ante cualquier desafío, haciendo uso de "toda su humanidad" con el fin de realizar una lectura adecuada del contexto. Téngase en cuenta que las competencias siempre van a ocurrir en un contexto delimitado de tiempo y espacio, por tanto, es solo en ese marco temporal y espacial que van a poder desarrollarse, potenciarse y/o desplegarse.

El concepto de competencias, reitera el DR. Moreno, “conlleva saber y saber hacer, teoría y práctica, conocimiento y acción, reflexión y acción; esto representa un cambio en el enfoque del conocimiento: del saber qué al saber cómo. En la práctica, esto desplaza el peso del currículo de los principios, del marco conceptual, a los métodos. Sin duda que el método es importante, pero no deja de ser mera cuestión técnica, variable dependiente de los

principios y del marco conceptual, que le dan, dentro de la estructura que representa el currículo como un todo, sentido y significado (Álvarez, 2008).” (Moreno, 2012)

Con todo, no hay duda que a los estudiantes del siglo XXI, les corresponde afrontar un tipo de educación más desafiante y competitiva. La Policía Nacional de Colombia no ha sido ajena a ese reto trazado por los nuevos tiempos, en tal medida participa de esas posibilidades reales de cambio, para bien, en la sociedad en su conjunto. En tal sentido, el presente proyecto de investigación procura medir la cimentación que de las competencias transversales Liderazgo y Trabajo en Equipo realiza la Escuela de Policía Yuto “Miguel Antonio Caicedo Mena” a lo largo de su proceso de instrucción/formación, con miras a intentar contribuir con sus resultados a un conocimiento más amplio del hecho en perspectiva y/o, eventualmente, poder sugerir ajustes o recomendaciones que pudieran recoger otras futuras investigaciones.

Planteamiento del problema

Evaluación de Competencias Transversales

El problema que se plantea en la presente investigación parte del interrogante acerca de si se pueden estudiar y evaluar el Liderazgo y el Trabajo en Equipo como las Competencias Transversales que son, en los Agentes Policiales que se forman en el curso 014 de la Escuela de Policía Miguel Antonio Caicedo Mena durante los años 2017 – 2018.

Claramente, no existen estudios que hayan especificado estas mediciones al interior de la Escuela, ni que hayan procurado un acercamiento al desarrollo de estas competencias en particular, entre los alumnos que en ella se forman.

Dando por hecho la formación integral que reciben y la consolidación de las quince competencias transversales como parte del programa de formación y de cimentación, el problema se plantea a partir de la necesidad de determinar la fuerza e incidencia que estas dos en particular tienen (escogidas en virtud de los afanes que el servicio actual requiere en relación con la urgencia de capacitar quien lidere y quien integre –sin que, desde luego, las demás sean menos importantes) de cara a los nuevos desafíos que la sociedad plantea.

La ausencia entonces de un estudio que pueda certificar de alguna manera el grado o nivel de ganancia o crecimiento que los policiales tienen en estos aspectos específicos, constituye el eje del problema a resolver.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la importancia que tiene “ser líder” en los entornos actuales de convivencia, está estrechamente vinculado al “trabajo en equipo”, son los agentes policiales los llamados a integrar estas dos variables con el fin de, no solo poder llevar adelante su trabajo con idoneidad y calidad, sino también, y sobre todo, que esa labor redunde en la expresión de nuevos liderazgos y en la conformación de equipos solidos de ayuda colaborativa y de seguridad comunitaria entre los mismos civiles, inspirados en el ejercicio

Evaluación de Competencias Transversales

competente que la Policía Nacional despliega en esos aspectos. Por tanto: no medir, no evaluar, no describir, no reconocer esas características que en los alumnos la Escuela procura cimentar, constituye un problema que debe ser subsanado, con miras a aplicar correctivos que mejoren el servicio policial en el país.

Justificación

Evaluación de Competencias Transversales

Se reconoce que en los últimos años, la Policía Nacional ha venido realizando un esfuerzo no sólo en mejorar su imagen ante la comunidad, sino también en capacitar y formar sus hombres de una manera más íntegra y profesional, de cara a los desafíos de los nuevos tiempos y a una sociedad cambiante, exigente y más activa, que juzga y vigila, que censura y está más activa en relación con la apropiación que ha hecho de sus instituciones y de los valores que estas entrañan. En esa perspectiva, se justifica, y es de suma importancia, estar a la altura de la formación cada vez más profesional de sus agentes policiales, lo que implica que debe interesar cualquier investigación, estudio o acercamiento que, en beneficio de esos postulados, busque mejorar el servicio que la institución presta y el crecimiento personal y profesional de sus miembros.

En ese orden de ideas, el presente proyecto de investigación necesita desarrollarse, por cuanto aportará a la institución un conocimiento de la real formación en Liderazgo y Trabajo en Equipo que sus hombres reciben durante los cursos de instrucción que la Policía Nacional dicta a lo largo de país, teniendo como piloto el caso puntual del curso 014 de la Escuela de Policía Yuto “Miguel Antonio Caicedo Mena” de Atrato, Chocó.

De no realizarse, la Institución perdería la oportunidad de medir, a través de un proceso calificado ceñido al despliegue de Escalas e Instrumentos certificados de investigación, el desarrollo de estas competencias transversales entre sus alumnos y la forma como ellos la han integrado a sus vidas y al servicio profesional que están pronto a ejercer en las calles y entre la comunidad.

Evaluación de Competencias Transversales

En consideración de lo expuesto, vale reiterar la necesidad de que se adelante la presente investigación, dado el acervo de conocimiento que pudiera incrementar la misma, en relación con la formación en las Escuelas de Policía, y las anotaciones puntuales y/o recomendaciones que a manera de sugerencia pudieran, dado el caso, surgir de la misma.

Finalmente, se justifica desde los puntos de vista teórico y metodológico, dado que se habrán de consultar fuentes documentales que brinden un inicial acercamiento teórico a las competencias en cuestión. Entre esas fuentes se tienen investigaciones sobre Liderazgo y Trabajo en equipo en otros contextos. Proyectos, libros y/o prensa, y todos los aportes teóricos de investigadores de la materia, debidamente referenciados y citados. Es decir, une el marco teórico antes señalado a un minucioso trabajo de campo con los alumnos del curso 014, proceder metodológico que se justifica dadas las circunstancias y características de la investigación, y a que la proponente de la misma, funge como directora de la institución objeto del presente estudio.

Objetivos

Objetivo General

Realizar un estudio acerca de las competencias transversales Liderazgo y Trabajo en Equipo, desarrolladas en el curso 014 de la Escuela de Policía Yuto “Miguel Antonio Caicedo Mena” de Atrato, Chocó, en el periodo 2017 – 2018

Objetivos Específicos

- Ampliar el conocimiento acerca de las competencias transversales Liderazgo y Trabajo en Equipo, como parte que son de la formación de los Agentes Policiales.

- Aplicar una Escala de Medición de dichas variables con el objeto de identificar el nivel de apropiación de estas entre los alumnos.

- Evaluar el estado de cimentación de dichas competencias entre los alumnos de la Escuela de Policía Yuto “Miguel Antonio Caicedo Mena”

Marco Referencial

Marco Teórico

Con el fin de allegar elementos que permitan un cabal acercamiento al problema desde la perspectiva de los teóricos y estudiosos que pueden considerarse referentes relevantes, se realiza un desglose de los subtemas involucrados, con la intención de que, vistos de esa forma y luego contextualizados, se logren incorporar a la discusión los hallazgos teóricos que refuerzan, explican o brindan sustento o soporte a la investigación. En tal sentido, las temáticas a abordarse dentro de esa consideración, son, en primera medida un acercamiento al Proyecto Educativo Institucional – P.E.I. y dentro de él, al Modelo Pedagógico Policial con enfoque Educativo por Competencias, y a las Competencias Transversales mismas. Luego, profundización sobre dos de estas: Liderazgo y Trabajo en Equipo, como ejes fundamentales de la investigación.

Proyecto Educativo Institucional - P.E.I.

Es el Brigadier General Edgar Orlando Vale Mosquera, el encargado de realizar la introducción al texto que condensa el Proyecto Educativo Institucional de la Policía Nacional. En ella afirma que dicho proyecto “tiene como propósito general, garantizar el cumplimiento de la misión institucional y de los principios educativos, de tal manera que se formen profesionales de policía humanos, competentes e integrales, que contribuyan efectivamente a la convivencia ciudadana.” (Policía Nacional de Colombia - Dirección Nacional de Escuelas, 2010) Se infiere entonces de las palabras del Brigadier General, la

intención de la Policía Nacional de potenciar el conocimiento a partir de una visión integral en la que el ser humano formado y capacitado se constituya en el centro de la acción, adaptado a los contextos de cambio continuo y en unas condiciones de globalización tanto de la información como del conocimiento técnico particular, por ej., de los avances de las fuerzas policiales cada vez más empeñadas en incentivar un espíritu de convivencia y respeto creciente de los derechos humanos.

En este orden de ideas, se da por hecho que todo Proyecto Educativo Institucional, se constituye, según el Ministerio de Educación Nacional, en la carta de navegación de las Instituciones Educativas de todo índole, y que debe contener además de los recursos didácticos y docentes con que cuenta, los principios y fines de la institución que lo propone, así como describir cuál es o de qué tipo es su estrategia pedagógica, como es su sistema de gestión y de qué manera se gobierna el establecimiento, es decir, de qué forma se reglamenta la acción y la función tanto de docentes como de estudiantes.

En consideración de lo anterior, el artículo 14 del decreto 1860 de 1994, especifica que “toda institución educativa debe elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.” (Ministerio de Educación Nacional, 1994)

En ese entendido, todo proyecto educativo institucional debe plantearse en consonancia con las particulares necesidades de los educandos para quienes se plantea, de la comunidad

local en que se inscribe, y de la región y país al que pertenecen. Sobra decir que ha de ser tan concreto y factible, como evaluable.

Así pues, en correspondencia con esos postulados, la Policía Nacional responde y los imbrica a su propio contexto de formación de carácter universitaria, denominándolo internamente como Sistema Educativo Policial (S.E.P)

En palabras del General Óscar Naranjo, para el tiempo de la formulación del proyecto, Director General de la Policía, el Proyecto Educativo Institucional es “un conjunto de componentes interrelacionados que permiten diseñar, desarrollar y evaluar el proceso educativo, con sentido pedagógico, en coherencia con la misión institucional y las políticas de los Ministerios de Defensa y de Educación Nacional.” (Policía Nacional de Colombia - Dirección Nacional de Escuelas, 2010, pág. 7)

Los objetivos que persigue la Dirección Nacional de Escuelas de Policía, a partir de la formulación de su política educativa, corresponden a, de forma general, “Potenciar el conocimiento y las competencias además de promover la formación integral de los policías, a la luz de un pensamiento humanista, mediante procesos de enseñanza -aprendizaje, investigación y proyección social; de esta manera, podrán responder de forma ética, creativa y crítica a las exigencias de la comunidad, promoviendo la solidaridad, la igualdad, la justicia, la equidad y el respeto por los valores humanos, para que estén en condiciones de aportar soluciones que permitan asegurar a los habitantes de Colombia, su convivencia en paz.” (Policía Nacional de Colombia - Dirección Nacional de Escuelas, 2010, pág. 14), de lo cual se desprende, en concordancia con la formulación previa de la misión y de la visión, unos objetivos específicos planteados de la siguiente manera:

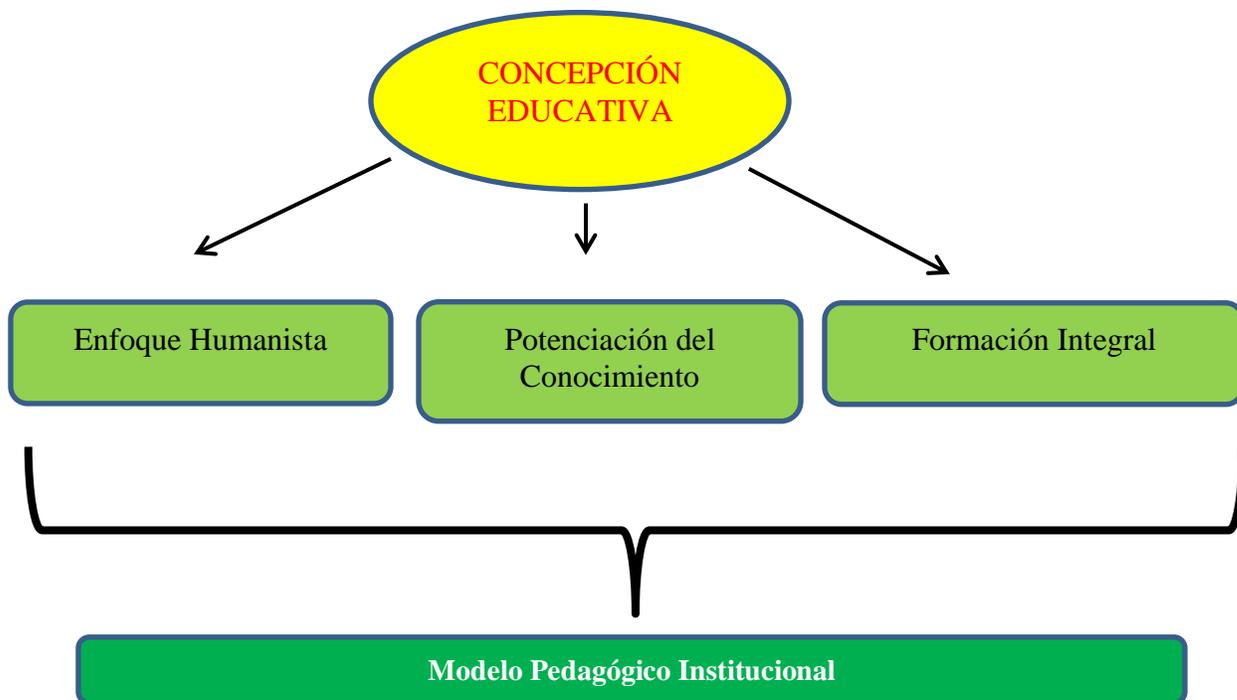
- Desarrollar los principios que sirven de marco de referencia a la educación policial, en cumplimiento de las funciones de las instituciones de educación superior: docencia, investigación y proyección social.
- Posicionar la educación policial como un proceso de potenciación del conocimiento, en el contexto de la formación integral, con una visión humanista, para formar profesionales competentes y éticos que respondan a las exigencias de la comunidad.
- Definir el marco de acción de las políticas educativas que orientan la acción formativa, en aspectos relacionados con lo académico, investigativo, administrativo, de autoevaluación, de proyección social y bienestar. (Policía Nacional de Colombia - Dirección Nacional de Escuelas, 2010, pág. 14)

Concepción de la educación policial

Consta en el Proyecto Educativo Institucional – P.E.I. que la educación policial se concibe a partir de tres pilares fundamentales: la potenciación del conocimiento, el enfoque humanista y, desde luego, la formación integral del individuo. Todo ello a través de un proceso que involucra una actualización permanente, el debido entrenamiento y la capacitación que corresponde a cada reto, “con los que se pretende avanzar hacia un proyecto de profesionalización, profundización y conocimiento permanente de la ciencia policial, articulado a un modelo pedagógico institucional con enfoque educativo por competencias. En este sentido, el Proyecto Educativo Institucional plantea un enfoque que responde a las

necesidades de la institución y del país, para aportar mejores hombres y mujeres al servicio policial.” (Policía Nacional de Colombia - Dirección Nacional de Escuelas, 2010, pág. 19)

Ilustración 1. Pilares de la Educación Policial



Fuente: Elaboración Propia con base en (Policía Nacional de Colombia - Dirección Nacional de Escuelas, 2010, pág. 20)

Modelo Pedagógico Policial con enfoque Educativo por Competencias

Asimilada la gráfica anterior en relación con la forma como concibe su política educativa la policía nacional, puede entenderse por qué ese modelo pedagógico institucional está hondamente relacionado con el desarrollo y cimentación de competencias, como manera de dar respuesta a un mundo cada vez más urgido, en todos los niveles, de organizaciones coherentes, eficaces, productivas, que difundan conocimientos y propendan por un mejoramiento del nivel de vida. En esa dirección, este modelo pedagógico responde a todo ello, en el campo de la educación, entendiendo que “para interactuar en un mundo interdependiente se requiere del desarrollo de nuevas y mejores competencias; si esta tarea no se cumple desde proyectos educativos sólidos, dejará marginados y sin oportunidades de movilización a algunos sectores de la sociedad” (Policía Nacional de Colombia - Dirección Nacional de Escuelas, 2010, pág. 53)

Comienza entonces a aparecer allí, el concepto de competencia y a vislumbrarse la necesidad de aplicar el modelo de gestión del talento humano con el fin de poder desarrollarlas. De recordar aquí que, según Rodríguez (2007), “el nuevo modelo de producción, impulsado por la globalización y por el cambio científico y tecnológico, ha generado el paradigma educación-trabajo, que implica el concepto de competencia.”

Esa nueva circunstancia señalada por Rodríguez, se convierte en un eje articulador cuando se logra identificar la esencia de las organizaciones responsables de educar. Si bien, el modelo pedagógico es el instrumento que distingue una institución educativa de otra, para poder comprenderlo, diseñarlo e implementarlo, se hace necesario participar, autogestionar, comunicar, administrar, evaluar, es decir, es más un medio que un fin en sí mismo. Así lo describe María C. Pulido (2000, pág. 6): “El modelo pedagógico es el recurso teórico, la

aspiración a conquistar algo; es un medio, no un fin, para comprender los lineamientos teleológicos, normativos, epistemológicos, metodológicos y estratégicos que fundamentan el proceso educativo de la institución. Es la guía y orientación para la gestión educativa”.

Muy importante señalar que el modelo pedagógico policial, se construye desde una perspectiva constructivista, es decir, privilegia el aprendizaje activo y autónomo, con el fin de que sea el estudiante el que vaya edificando su propio conocimiento. Como dice Jonnaert (2001) "el socioconstructivismo es, cuando más, una hipótesis epistemológica según la cual un sujeto se construye conocimientos a partir de lo que ya conoce."

Por otra parte, dice el manual mismo “se tomó como referente el aprendizaje por interacción social, el cual plantea que la educación es un proceso eminentemente social, donde prevalece el aprendizaje colaborativo. También se integró, como referente teórico al modelo, el aprendizaje significativo, en el cual el estudiante debe apropiarse de los conocimientos, integrarlos a sus aprendizajes previos e incorporarlos a su estructura mental, para ponerlos a disposición del adecuado desempeño.” (Policía Nacional de Colombia - Dirección Nacional de Escuelas, 2010, pág. 54)

Con relación al enfoque educativo por competencias, debe destacarse que su idea es poder identificar el ser, el saber y el saber hacer, como requerimientos indispensables en la formación de todo policial competente e integral.

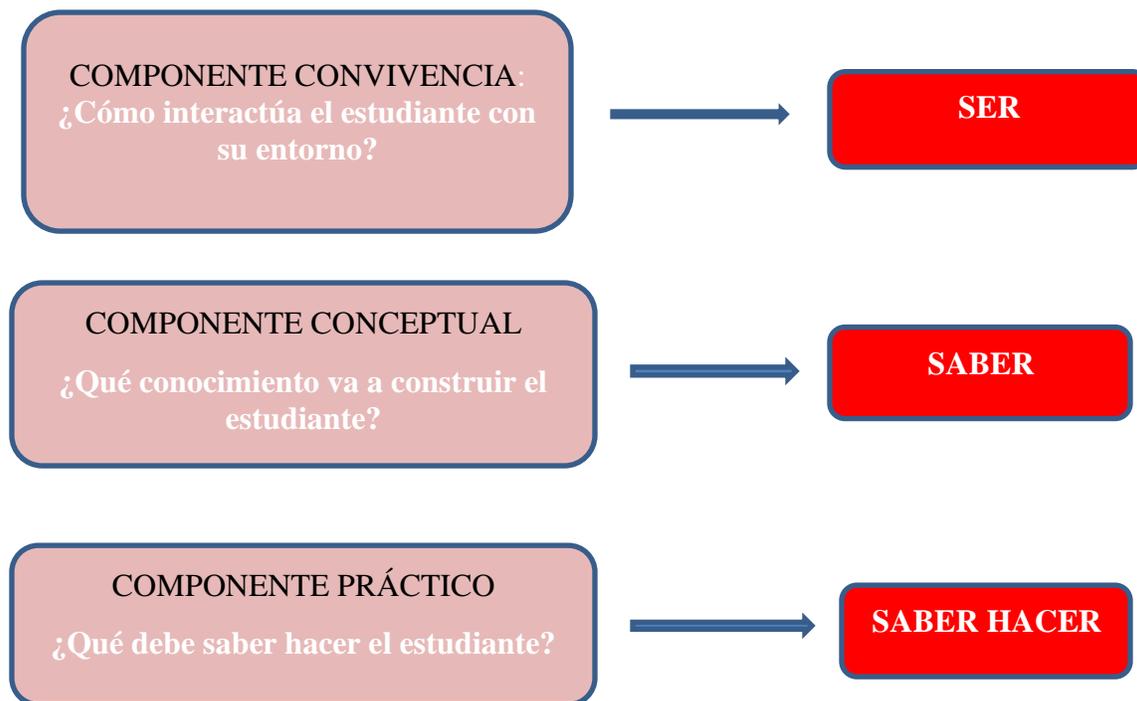
Como bien se sabe, educativamente este tipo de enfoque es válido por cuanto al alumno no se le pide que repita y repita una información, sino más bien que demuestre que esa

información le será útil en determinado momento y podrá usarla sin contratiempos con el fin de superar una dificultad, enfrentar un problema o simplemente realizar algo que se le encargue. En este sentido, “la competencia implica la integración del ser (actitudes y valores), el saber (conocimientos) y el saber hacer (habilidades y destrezas), para formar un profesional con capacidad para desempeñarse de forma adecuada, y según las exigencias institucionales y los requerimientos de país.” (Policía Nacional de Colombia - Dirección Nacional de Escuelas, 2010, pág. 55)

De forma un poco más amplia, correspondería al siguiente desglose:

- El ser: comprende las actitudes, comportamientos, intereses y valores, el saber relacionarse con los demás, al igual que la adaptabilidad, sociabilidad, autocontrol y seguridad en sí mismo, permitiendo consolidar la dignidad, la autonomía y la autoestima de las personas.
- El saber: se relaciona con los conocimientos científicos, tecnológicos, técnicos y de gestión, o conjunto de conocimientos generales y específicos, tanto teóricos como prácticos de las distintas disciplinas.
- El saber hacer: hace referencia a las habilidades y destrezas, fruto de la experiencia y del aprendizaje, así como a la aplicación de métodos o técnicas en contextos específicos, para resolver problemas en situaciones inciertas e imprevistas. (Policía Nacional de Colombia - Dirección Nacional de Escuelas, 2010, pág. 55)

Ilustración 2. Componentes de las Competencias



Fuente: Elaboración propia con base en (Policía Nacional de Colombia - Dirección Nacional de Escuelas, 2010, pág. 55)

Así describen Arráez-Aybar y otros (2007, pág. 170), la diferencia entre los diferentes tipos de competencias: “las competencias específicas, que caracterizan una profesión y la distinguen de otras, por lo que tradicionalmente han sido motivo de especial atención en la formación que lleva a las evaluaciones para la obtención del título académico que reconoce el ejercicio de la profesión, y competencias genéricas o transversales (CT), que engloban habilidades necesarias para ejercer eficazmente cualquier profesión y rebasan los límites de una disciplina para desarrollarse potencialmente en todas ellas.” Usualmente, las Competencias Transversales se clasifican en

Evaluación de Competencias Transversales

- Instrumentales: Las más cognitivas. Esenciales en la resolución de problemas y en la consecuente toma de decisiones, la aplicación de la capacidad analítica y sintética forma parte de sus actividades profesionales diarias. Su unión al razonamiento crítico permitirá que tales profesionales no funcionen como una mera correa de transmisión de órdenes superiores sino como expertos que deciden en función de la aplicación de principios racionales y científicos a situaciones específicas.
- Interpersonales: También son importantes en la formación universitaria. De éstas la capacidad de trabajar en equipo es esencial donde haya que realizar actividades donde se aprenda la dinámica de un grupo de trabajo, la asignación de tareas y el respeto hacia las opiniones de los otros miembros del equipo.
- Sistémicas: La mayoría de ellas –como la iniciativa o la creatividad– son inherentes a la juventud, y los profesores sólo debemos encauzarlas y engarzarlas con la capacidad para aprender autónomamente, única garantía para la renovación en el conocimiento del profesional. (Arráez-Aybar, Millán Núñez-Cortés, Carabantes-Alarcón, & Lozano-Fernández, 2007)

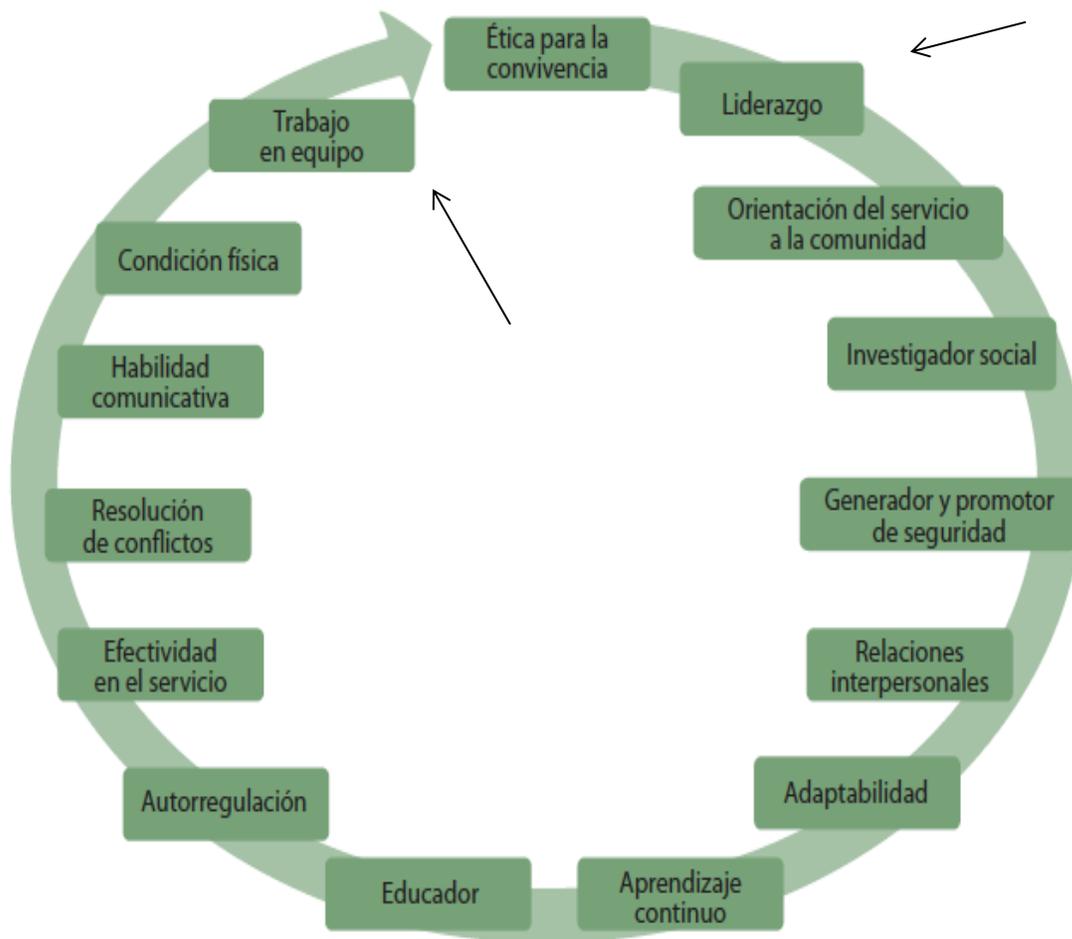
Como lo indica el Ministerio de Educación Nacional, las competencias transversales “son las requeridas en un amplio campo de profesiones y ocupaciones, proporcionan las herramientas que necesita un trabajador para analizar los problemas, evaluar las estrategias que va a utilizar y aportar soluciones pertinentes en situaciones nuevas. Por lo general, están presentes en la mayoría de las labores que se le presentan a un sujeto en sus diversos campos profesionales.” (Ministerio de Educación Nacional , 2007, pág. 15)

Evaluación de Competencias Transversales

Siempre se ha dicho que las competencias transversales ayudan a los individuos a adaptarse de forma adecuada al contexto. Hay que comenzar a pensar que es no solo eso: que también le ayuda a transformarlo. “Es decir, estas competencias por sí mismas incluyen la capacidad y disposición de cambiar los contextos, sobre todo aquellos que obstaculizan el desarrollo de las competencias; es justamente por eso, que se considera urgente y vital este tipo de formación. No se puede pensar que la educación es la única herramienta que existe para erradicar los problemas de violencia, corrupción, inequidades y exclusión que vive nuestro país, pero tampoco se puede esperar transformar realmente nuestra sociedad, sin que desde la formación integral se genere este tipo de trabajo educativo” (Chaux, Lleras, & Velásquez, 2004, pág. 24)

Las Competencias Transversales que han de estudiarse y evaluarse a través del presente proyecto de investigación, corresponden, de una parte, al Liderazgo como competencia Sistémica, y en segunda medida, al Trabajo en Equipo como competencia Interpersonal.

Ilustración 3. Competencias Transversales de la Educación Policial



Fuente (Policía Nacional de Colombia - Dirección Nacional de Escuelas, 2010, pág. 57)

Liderazgo

El Liderazgo es definido en el mismo manual del Proyecto Educativo Institucional (2010), como aquella “capacidad de orientar y dirigir equipos de trabajo y grupos sociales, para el logro de objetivos comunes, y la acertada toma de decisiones que generen impacto en los procesos propios del servicio policial.”

Ralph M. Stogdill, citado por Pérez y Gardey (2012), afirma que son tantas las definiciones alrededor del concepto “liderazgo” como personas se hayan enfocado en su estudio (desde el punto de vista empresarial, educacional, científico, deportivo...) Sin embargo, se quedan con la que argumenta Stogdill, la que pareciera más exacta: “que se trata del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen.” (Pérez & Gardey, 2012)

El Portal Gamelearn, recalca en la dificultad que hay para su definición enfatizando que algunos pueden ver el liderazgo como motivación, otros como sinónimo de resultados e incluso como inspiración. En esa disyuntiva, coinciden en señalar 10 elementos fundamentales a partir de los cuales definir tanto al líder como el liderazgo, ellos son:

- Visión. Liderar implica tener una visión y compartirla con los demás. Sólo cuando se consigue inspirar a los demás, se logra compartir una meta común hacia la que dirigir los esfuerzos y dedicación de todo el equipo.
- Motivación. El líder sabe motivar como nadie, es una de sus principales funciones como gestor de personas. A través de la motivación, el líder canaliza la energía y el potencial profesional de sus compañeros, con el fin de conseguir los objetivos.
- Servir. El líder está al servicio del equipo, y no al revés. Los miembros del grupo deben contar y sentir el apoyo de su líder, tener al alcance las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de forma adecuada, ver reconocidos sus esfuerzos y saber que hay una persona atenta para corregir los malos hábitos. Todo eso forma parte de un liderazgo que sirve a su equipo, y no al revés.

Evaluación de Competencias Transversales

- Empatía. Una de las cualidades básicas en todo líder que se preste al éxito es precisamente la inteligencia emocional, esa capacidad -a menudo innata- que tienen los líderes para ponerse en el lugar de los demás, comprender sus preocupaciones y dar solución a los problemas.

Creatividad. La definición de liderazgo también tiene que ver con la creatividad. Los buenos líderes son capaces de crear un entorno que anime a todos los miembros de su equipo a desarrollar sus habilidades y su imaginación, de manera que contribuyan con su sello personal al proyecto común y la visión de la empresa. Si quieres liderar con éxito, respeta la creatividad de los demás y aprende de la gente que te rodea, seguro que sus ideas suman en lugar de restar.

- Exigencia. Un buen líder pone el listón muy alto a los suyos, porque quiere lograr los objetivos y sacar lo mejor de su equipo. Solamente un líder exigente logrará grandes resultados. Además de esa exigencia, el líder tiene que saber escuchar, para conocer las necesidades de sus compañeros y poder después ofrecerles el tiempo y los recursos necesarios para que hagan bien su trabajo y, por tanto, cumplan con lo que se les exige.

- Dirigir. El líder debe estar al frente para dirigir y servir de guía a su equipo durante todo el proceso hasta que se cumple el objetivo marcado. Pero además de esa “avanzadilla”, los líderes también saben cuándo dar un paso atrás para que sea su equipo quien tome la iniciativa, de esta forma logra brindar a su equipo la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente. La gestión pura se centra en las tareas, el liderazgo auténtico, en las personas.

Evaluación de Competencias Transversales

- Hacer equipo. El verdadero liderazgo busca trabajar en equipo para alcanzar un objetivo común. La gestión de personas es una de las tareas más difíciles a las que se enfrentan los líderes. Gracias a la actitud positiva imprescindible en los buenos líderes, y a la confianza que éstos depositan en sus compañeros, las personas obtienen mejores resultados. Los líderes con conciencia de equipo saben asumir la responsabilidad cuando algo no va bien, y recompensar al grupo tras un trabajo bien hecho.

- Asumir riesgos. El líder es el encargado de asumir riesgos que los demás no están dispuestos a asumir. Es quien tiene la confianza suficiente para tomar una decisión, y si se equivoca, el líder debe tener el coraje suficiente para rectificar, asumir su culpa y tomar el camino correcto, sin culpabilizar al equipo. Los buenos líderes saben adelantarse a su tiempo, ven oportunidades donde otros no las ven y saben contagiar la ilusión por su visión para tratar de hacerla realidad.

- Mejorar. El verdadero liderazgo busca la mejora continua. Los líderes tienen la capacidad de convertir a los individuos de su equipo en estrellas, personas que han mejorado sus capacidades y han logrado desarrollar habilidades gracias a la influencia de su líder.

En resumen, el liderazgo es la actitud que asumen aquellas personas que buscan algo diferente, que están comprometidas a lograr un objetivo y cuya convicción logran transmitir a los demás a través de la ilusión y el optimismo, para lograr un objetivo común.

(Gamelearn, 2016)

Con base en las anteriores aproximaciones, puede deducirse que se llama líder a toda aquella persona capaz de lograr metas y objetivos comunes, y que los comparte con otros individuos, a través de la interacción e influencia sobre un grupo de personas, gracias a cualidades como creatividad, trabajo en equipo, comunicación asertiva y proactividad. Nótese como cualquier definición de liderazgo incluye la fortaleza de poder adelantar trabajo en equipo, precisamente las dos variables que han de ser estudiadas por este proyecto, individualmente y también en su interrelación y eventual simbiosis.

En esencia, al Liderazgo lo alimentan diversas actitudes y valores, tal como lo describe, el siguiente gráfico.

Ilustración 4. Componentes del Liderazgo



Fuente: (Giraldo & Naranjo, 2014)

Liderazgo Policial

El liderazgo policial representa la habilidad traducida en capacidad que debe poseer cada agente policial para conducir con éxito una acción o actividad que se le encomiende (o sortear una situación), en función de la posibilidad de influir en otros -compañeros o civiles- para que realicen lo correcto conducente al logro que se persigue. Significa entonces capacidad de influir y cumplir, antes que ordenar y obedecer fríamente.

En esa dirección, el trabajo de la Docente Bertha Isabel Orbegoso Delgado, de título “Liderazgo Policial y Trabajo en Equipo” llama la atención acerca de algunas tareas inherentes al ejercicio de la actividad del líder policial:

- Desarrollar estrategias que resultan del diagnóstico preliminar de situación articulando recursos y coordinando acciones conjuntas con los vecinos.
- Trabajar en las iniciativas barriales procurando incidir favorablemente en el desarrollo de las mismas y sobre los objetivos en ellas previstos.
- Conocer y registrar los problemas que hacen al funcionamiento del barrio como sociedad, proponiendo soluciones prácticas y eficaces.
- Mantener un espacio de consulta permanente con los vecinos recogiendo sus opiniones e inquietudes.
- Facilitar el acceso a determinados procedimientos administrativos, guiándolos y procurando facilitar los trámites ante otros organismos.

Evaluación de Competencias Transversales

- Monitorear individualmente los compromisos asumidos con los vecinos, rindiéndoles cuentas periódicamente de los retrasos o incumplimientos con relación a los mismos, proponiendo sus correctivos.
- Participar como referente institucional en las reuniones y eventos de las organizaciones vecinales.
- Implementar talleres de sensibilización en los problemas prioritarios que afecten a la comunidad. Desarrollar campañas educativas en materia de educación vial y prevención de accidentes de tránsito.
- Involucrar a los vecinos en la organización y desarrollo de los emprendimientos barriales, tanto en la definición de las metas como en la evaluación de los resultados alcanzados.
- Elaborar un plan anual de actividades capaz de recoger el consenso barrial dirigido a resolver los problemas prioritarios de la comunidad, determinando las metas a alcanzar, las áreas de responsabilidad, los plazos de ejecución y los mecanismos de control.
- Recoger los acuerdos de Prevención que pueda suscribirse con los vecinos. (Orbegoso, s.f.)

Tales compromisos deberán fundamentarse necesariamente en la consulta, co-responsabilidad y co-participación, precisamente integrándose en una buena labor de trabajo en equipo, el otro subtema que se abordará al respecto.

Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo podría definirse como aquella actividad que para poderse llevar a cabo, requiere necesariamente la participación de un grupo de personas, afines, de forma regular, a quien lidera, y a su habilidades y conocimientos, en donde es necesario que exista confianza a la hora a delegar parte del trabajo propio en otros, teniéndose la seguridad de que el mismo se cumplirá a cabalidad. En esencia, son esa confianza e interdependencia las que garantizan el éxito de todos en su conjunto, es decir: del equipo.

El Contraalmirante IM. Oficial de Estado Mayor, Comandante General del Cuerpo de Infantería de Marina de Chile, Gastón Arriagada Rodríguez, lo expresa de la siguiente manera: “Trabajar en equipo resulta fundamental y necesario para toda organización moderna. La costumbre de privilegiar el trabajo individual y buscar el beneficio personal, es común en nuestra sociedad; por ello resulta difícil adaptarnos y sobretodo someternos convencidamente al trabajo en equipo. De éste conocemos poco y por ello no valoramos las ventajas que representa, por lo cual, resulta imprescindible no confundir trabajar en grupo con trabajar en equipo. Cuando se trabaja en grupo las personas son responsables de su área de competencia y su compromiso es sólo con sus propias metas e intereses particulares. En equipo, en cambio, la responsabilidad y compromiso es de todas las áreas o funciones y con los objetivos de la organización” (Arriagada, 2002)

Acerca del trabajo en Equipo, la docente Orbegoso (s.f.), se manifiesta con estas palabras: “Cuando varias personas están juntas forman una agrupación que se puede llamar conjunto,

grupo o equipo en función de sus características. Un conjunto de personas se crea cuando hay varias personas que no tienen relación entre si aunque comparten algo como puede ser el espacio. Por ejemplo en un vagón de metro viajan un conjunto de personas. No son un grupo porque no hay relación, ni pasado, ni futuro. Varias personas forman un grupo cuando se establece una relación entre ellas, se identifican como miembros, desarrollan una cierta organización y comparten algunos objetivos. Si el metro del ejemplo anterior, en el que van diez personas, se estropea y los pasajeros empiezan a comunicarse, se organizan y tienen la finalidad común de hacer más llevadero el tiempo que estén encerrados se puede llegar a constituir un grupo. Si el encierro dura mucho la relación que se establezca puede llegar a mantenerse después de solucionar el problema, es decir el grupo se consolida. Si después de la experiencia quieren pedir daños y perjuicios por el encierro o montar una campaña a favor del funcionamiento del metro se habrá constituido un equipo de trabajo.”

Así entonces, un equipo de trabajo lo conforma un número determinado de individuos que guardan cierta relación y se empeñan en sacar adelante una tarea que interesa a todos. “Tienen las mismas características de un grupo pero están en función del objetivo de trabajo. Estas características son: relación, existe un intercambio personal entre los participantes en el grupo; identidad, cada miembro se reconoce como parte del equipo; e interdependencia, lo que hace cada uno afecta a todos los demás miembros.” (Orbegoso, s.f.)

Hay que recalcar que el trabajo en grupo supone una interdependencia de actitudes y habilidades, no es solo una suma de tareas, como suele creerse en ocasiones.

Encarnación Chica (2011), por su parte, en su investigación acerca del cómo evaluar el trabajo en grupo y la conformación de equipos, se refiere así a estos aspectos:

“Aunque hablamos de la competencia para el trabajo en equipo (en grupo), en ésta existen otras que conducen a que el grupo alcance los objetivos marcados. En muchas ocasiones nos encontramos productos finales de grupos de trabajo, pero no ha habido equipo o trabajo en grupo. El equipo se construye mediante la adquisición de unas competencias imprescindibles necesarias para saber trabajar en grupo. En relación con esto último, hay autores que identifican el trabajo en grupo a partir de la adquisición de otras competencias o saberes (Winter, 2000). Así por ejemplo:

- Saber trabajar siguiendo una metodología, lo que supone: identificar un problema y planificar la solución adecuada, realizar lo planificado, comprobar los resultados y mejorar la planificación desde los resultados obtenidos.
- Saber comunicarse con libertad y respeto ante las diferencias en ideas e integrar las diferencias. Y por tanto supone ser capaz de expresar con palabras las ideas personales sobre el problema o causas del mismo y solución, así como permitir a los demás miembros que expresen sus ideas e integrar las ideas de los demás y proponer una solución compartida.
- Saber valorar las aportaciones y el esfuerzo de los miembros del grupo, mediante la capacidad de reconocer el esfuerzo que realizan los demás y expresar a los demás miembros la valoración de sus aportaciones y esfuerzo. (Chica, 2011)

Marco

Contextual

El contexto de la investigación corresponde a la Escuela de Policía Yuto “Miguel Antonio Caicedo Mena”, ubicada en el municipio de Atrato, departamento de Chocó, Colombia. Km 21 de la vía Quibdó, Pereira. En donde se capacitan y forman, como agentes policiales, jóvenes provenientes especialmente del pacifico colombiano (Departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca y Chocó), de perfil y estratificación sociodemográfica 2 y 3.

95 alumnos componen el curso 014, universo poblacional sobre el cual se dispondrá la presente investigación. Cualquier información adicional con relación a la Escuela, se puede consultar a través del siguiente enlace: <https://www.policia.gov.co/escuelas/yuto>.

Ilustración 5. Ubicación geográfica de Yuto, Atrato, Chocó, Colombia



Fuente: Portal de Internet del Municipio de Atrato (<http://www.elatrato-choco.gov.co/>)

Marco Legal

Constitución Política de Colombia

El Artículo 2° de los fines esenciales del Estado, establece que las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias y de más derechos y libertades.

El Artículo 218 de la misma norma consagra lo relacionado con la organización del cuerpo de policía, en que se plasma que el fin primordial de la institución es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas y para asegurar que los habitantes en el territorio nacional convivan en paz.

Decreto 2203 de 1993

(Por el cual se desarrollan la estructura orgánica y las funciones de la Policía Nacional y se dictan otras disposiciones)

Capítulo II

Funciones generales.

Artículo 2o. Funciones. La Policía Nacional cumplirá las siguientes funciones generales:

Evaluación de Competencias Transversales

6. Fortalecer las relaciones entre el ciudadano y la institución, estableciendo mecanismos efectivos, que permitan la expresión y atención del servicio de policía y seguridad ciudadana.

Proyecto Educativo Institucional – P.E.I. – Policía Nacional – Dirección Nacional de Escuelas

(Conjunto de componentes interrelacionados que permiten diseñar, desarrollar y evaluar el proceso educativo, con sentido pedagógico, en concordancia con la misión institucional y las políticas de los Ministerios de Defensa y de Educación Nacional)

Resolución 00223 de 2015

(Mediante la cual se adoptan las Definiciones y el Marco Estratégico Institucional 2015-2018 de la Policía Nacional)

Hipótesis general

H1: Se pueden, a partir del desarrollo metodológico propuesto, estudiar y evaluar las Competencias Transversales Liderazgo y Trabajo en Equipo, Desarrolladas en el curso 014 de la Escuela de Policía Yuto “Miguel Antonio Caicedo Mena” 2017 – 2018

H0: No se pueden, a partir del desarrollo metodológico propuesto, estudiar y evaluar las Competencias Transversales Liderazgo y Trabajo en Equipo, Desarrolladas en el curso 014 de la Escuela de Policía Yuto “Miguel Antonio Caicedo Mena” 2017 – 2018

Hipótesis específicas

- h1: Identificadas y diferenciadas las variables sobre las cuales trabajar (Liderazgo y Trabajo en Equipo), se puede ampliar el conocimiento sobre ellas.

- h2: Se logra aplicar una Escala de Medición que dé cuenta del nivel de apropiación de esas competencias entre los alumnos de la Escuela de Policía Yuto “Miguel Antonio Caicedo Mena”

- h3: Es evaluado el estado de cimentación de dichas competencias entre los alumnos de la Escuela de Policía Yuto “Miguel Antonio Caicedo Mena”

Metodología

Corresponde, el presente trabajo, a un estudio de tipo exploratorio, porque no sólo permitirá formular una hipótesis de primer grado, sino porque además se tendrán en cuenta los aportes teóricos de otros investigadores, propuestos en el respectivo marco. Es así mismo descriptivo, en un segundo nivel de conocimiento, en el sentido que pretende identificar características del universo de investigación, señalando y comprobando la asociación entre las variables.

En cuanto al método, se parte de la observación como proceso de conocimiento mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento (inquietud frente al nivel de Liderazgo y capacidad de Trabajo en Equipo que realmente desarrollan los alumnos de la Escuela de Policía), hasta lo inductivo y analítico (posibilidad de que esa circunstancia pueda ser evaluada a través de los instrumentos respectivos), por cuanto a ese inicio de observación de la situación particular descrita le precede el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales a partir del estudio y la consulta documental. A esto se le suma su aspecto mixto cualitativo/cuantitativo visto que se hará necesario inferir datos y conclusiones de la información recolectada.

Con respecto a las fuentes y técnicas para la recolección de la información, se anota que se usarán de carácter primario (observación participante directa y la aplicación de dos instrumentos: 1- La “Encuesta para el Diagnóstico del Trabajo en Equipo”, propuesta por Herrera et. al (2017), en su tercera sección. 2- Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton); y secundarias, con relación a la consulta de textos, revistas, documentos y prensa escrita.

Universo

Agentes policiales en formación en Colombia

Población

95 alumnos del Curso 014 de la Escuela de Policía Miguel Antonio Caicedo Mena ubicada en Atrato-Yuto, Chocó (años 2017-2018)

Muestra

Con un tamaño de población de 95 alumnos, un nivel de confianza pretendido del 90% y un margen de error esperado de 8%, el tamaño de la muestra corresponde a 51 alumnos de los 95 del curso, seleccionados de forma aleatoria.

Instrumentos

Observación Participante

En el entendido que permitirá aproximarse a la realidad social observándola de modo directo -en toda su complejidad-, con el fin de que se puedan reflejar con mayor precisión los patrones reales de conocimiento, cimentación y apropiación de las Competencias Transversales Liderazgo y Trabajo que se estudiarán y evaluarán. Adicionalmente, el

conocimiento –a través de notas de campo y registro- facilitará contextualizar también las situaciones considerando otros aspectos sociodemográficos, culturales y de hábitos, de los alumnos objeto de estudio.

Encuesta para el Diagnóstico del Trabajo de Equipo

Tipo de metodología desarrollada por Rodrigo F. Herrera, Felipe C. Muñoz y Luis A. Salazar (2017), al interior de la Universidad Católica de Chile, con el fin de conocer cómo se prepara a los futuros ingenieros de Chile en el desarrollo del trabajo en equipo, y si existen diferencias entre distintas instituciones. De resaltar, con relación a este instrumento, que el mismo se divide en tres secciones. “En su primera sección, se clasifican a los estudiantes, según datos demográficos, de acuerdo al tipo de centro educacional; en su segunda sección, se mide la frecuencia a la que se les solicita trabajar en equipo a los estudiantes, especificando si son compañeros de la misma o diferente carrera; finalmente, en la tercera sección se analizan las prácticas a través de una escala de Likert de 1 a 5 (muy en desacuerdo {1}, en desacuerdo {2}, ni de acuerdo ni en desacuerdo {3} de acuerdo {4} y muy de acuerdo {5}) los criterios de coordinación, cumplimiento de tareas, resolución de conflictos, comunicación efectiva, liderazgo y colaboración” (Herrera, Muñoz, & Salazar, 2017) Debe señalarse que dicho instrumento, para efectos de la investigación en Chile, fue validado por un panel de expertos tanto del mundo profesional como académico.

Otro aspecto importante corresponde al hecho de que tal instrumento solo será usado, para efectos de la presente investigación, en su tercera parte o sección, es decir, en relación con la medición de acuerdo respecto a afirmaciones afines al trabajo en equipo. En tal sentido, y

para dar validez al uso de dicha sección en el presente trabajo investigativo, sus autores dicen que ella “puede ser realizada a estudiantes de cualquier especialidad y de cualquier parte del mundo” (Herrera, Muñoz, & Salazar, 2017, pág. 51)

Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton

Herramienta creada en 1965, como malla general, por parte de Blake y Jane Mouton, “con el propósito de explicar los distintos tipos de liderazgo, en la que tenían en cuenta por un lado la preocupación del líder por las personas sobre las que se ejerce el liderazgo, y por otro, la consecución de los objetivos grupales” (Amaguaña, 2015)

Corresponde a un cuestionario de 18 preguntas, “divididas en dos dimensiones, preguntas orientadas a personas y preguntas orientadas a tareas. El resultado nos puede decir si somos líderes orientados más a tareas o a las personas” (Amaguaña, 2015)

De esta manera, se espera que la aplicación de ambos instrumentos, a manera de triangulación, para el caso del Liderazgo, permita consolidar un resultado que determine la capacidad real del trabajo en equipo de los graduandos de la Escuela de Policía Yuto “Miguel Antonio Caicedo mena”, así como también del desarrollo de su liderazgo y poder de orientación.

Aspectos Éticos

Considerando que la investigación que se propone tiene, desde la ética, valor social y validez científica, que se da en un marco de selección equitativa de los sujetos y aceptación voluntaria de estos en participar, y considerando una proporción favorable del riesgo-beneficio, en medio de unas condiciones de diálogo auténtico entre estos y quien adelanta la investigación, para contar finalmente con una evaluación independiente de los resultados, su autora certifica que:

- Las afirmaciones incluidas en el mismo serán veraces y exactas, en cuanto corresponderán a las inferencias desprendidas de la consulta de textos y de documentos debidamente referenciados, o la cita directa de los mismos, así como del trabajo de campo correspondiente con las personas involucradas.
- Acepta su responsabilidad y se compromete en el desarrollo posterior del proyecto entregando oportunamente los informes que en su momento le sean solicitados en los tiempos establecidos para tal fin, y cumpliendo todos los compromisos que de él se deriven.
- Realizar el trabajo de acuerdo con las políticas y procedimientos del posgrado de Maestría en Educación Superior de la Universidad Católica de Manizales.
- Que todas las personas que han aceptado hacer parte del proyecto, lo han decidido libremente y bajo su responsabilidad, firmando el correspondiente consentimiento informado anexo al final.

Así entonces, este proyecto puede clasificarse como de “riesgo mínimo” de acuerdo a lo que señala el numeral B del Artículo 10 de la resolución 8430 de octubre de 1993, teniendo

Evaluación de Competencias Transversales

en cuenta que a los participantes no se les afecta en ninguna forma, ni física ni emocionalmente, dado que, con el objetivo de garantizar que la investigación se moviera bajo principios éticos, se desarrollará conforme a los criterios de Autonomía y No maleficencia y Beneficencia, dispuestos para estos fines.

Resultados

Resultados Encuesta para el Diagnóstico del Trabajo de Equipo

Inicialmente se realizó esta encuesta (ver anexos) con el fin de detallar el grado de acuerdo de los alumnos con respecto a algunas afirmaciones vinculadas al accionar de ellos frente al trabajo en equipo, con base en seis criterios. De anotar que dicha competencia se mide en función de la posibilidad futura de que la misma trascienda hacia el ejercicio idóneo como Policía Nacional.

A través de la aplicación de dicha encuesta se pudo determinar el parecer y el desempeño de los estudiantes respecto a los temas relacionados y mencionados. De esta manera se obtuvieron los siguientes resultados, cuyas valoraciones para cada una de las respuestas es como sigue:

Tabla 1. Valoraciones 1

Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de Competencias Transversales

Tabla 2. Afirmación Nro. 1 - Coordinación

Cuándo desarrollo un trabajo en grupo/equipo, nos dividimos las tareas equitativamente y definimos plazos de cumplimiento.

Criterio	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Coordinación	1	2	3.93
	2	3	5.88
	3	8	15.68
	4	12	23.52
	5	26	50.99
	Total	51	100.00



Fuente: Elaboración Propia

Esta primera medida, evidencia que algo más de la mitad (50.99%) de los alumnos saben y entienden la necesidad de dividirse el trabajo y de coordinar labores adecuadamente. De cualquier forma, cerca de cuarta tercera parte (23.52%) está de acuerdo con dicha aseveración, sin el énfasis de los primeros pero coincidiendo en tal urgencia de la repartición

Evaluación de Competencias Transversales

del trabajo y de responder adecuadamente por las obligaciones. Una minoría, solo dos personas, se manifiestan en desacuerdo con esa mencionada forma de adelantar una tarea.

Tabla 3. Afirmación Nro. 2 - Cumplimiento de tareas e hitos

Cuando desarrollo un trabajo en grupo/equipo, soy capaz de cumplir con las tareas solicitadas en los plazos y calidad previamente acordada.

Criterio	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Cumplimiento de tareas e hitos	1	3	5.88
	2	3	5.88
	3	15	29.42
	4	13	25.49
	5	17	33.33
	Total	51	100.00



Fuente: Elaboración Propia

En este caso, nuevamente la mayoría (30 alumnos) coinciden en la responsabilidad de cumplir, a través de un trabajo en equipo, con las obligaciones pautadas. Un 29.42%

equivalente a 15 alumnos, manifiestan no estar ni en desacuerdo con tal apreciación. 6 personas, es decir, 11.76% del total encuestado se manifiesta en contra de ser capaces de cumplir con las tareas en los tiempos estipulados y con la calidad de las mismas.

Tabla 4. Afirmación Nro. 3 - Resolución de conflictos

Cuando desarrollo un trabajo en grupo/equipo, soy capaz de resolver conflictos que se generan al interior del equipo.

Criterio	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Resolución de conflictos	1	-	-
	2	2	3.93
	3	9	17.64
	4	17	33.33
	5	23	45.10
	Total	51	100.00



Fuente: Elaboración Propia

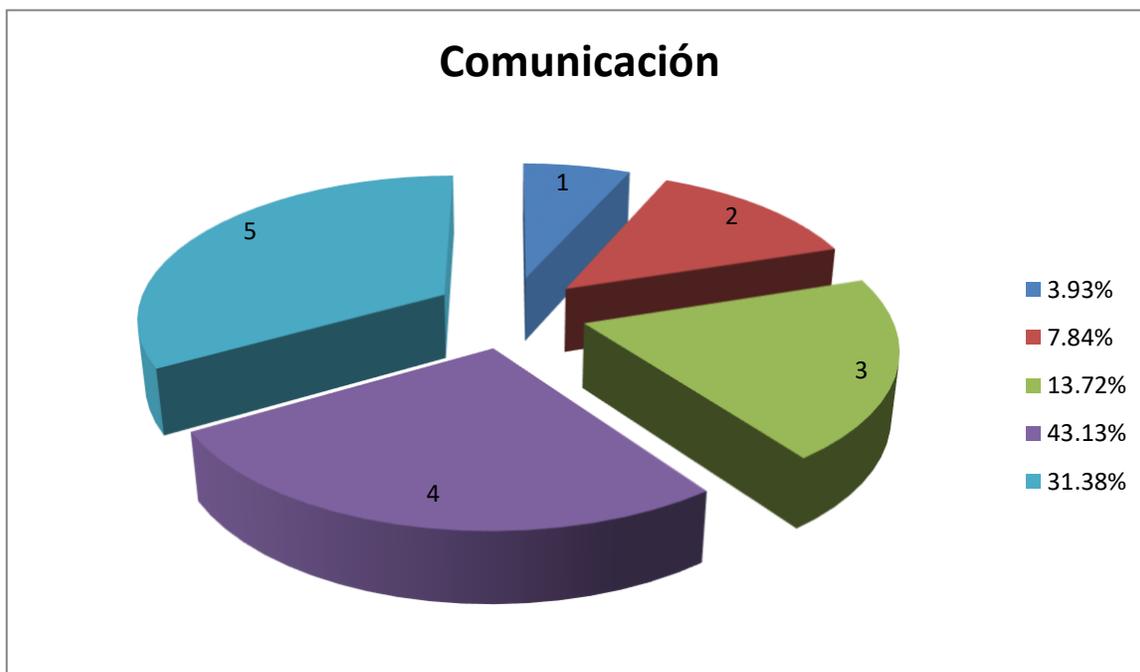
Evaluación de Competencias Transversales

Frente a esta afirmación, son cerca de 40 alumnos quienes dicen estar de acuerdo y/o muy de acuerdo con el poder resolver los conflictos que se suscitan de forma adecuada. Ello equivale a algo más del 78%. De nuevo hay una franja que dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, y son entre la quinta y sexta parte del conglomerado medido (17.64%), representada por 9 personas. Solo dos dicen estar en desacuerdo (3.93%) y ninguno “muy en desacuerdo”

Tabla 5. Afirmación Nro. 4 - Comunicación

Cuando desarrollo un trabajo en grupo/equipo, soy capaz de comunicar adecuadamente mis ideas y escuchar activamente a otros integrantes del equipo.

Criterio	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación	1	2	3.93
	2	4	7,84
	3	7	13.72
	4	22	43.13
	5	16	31.38
	Total	51	100.00



Fuente: Elaboración Propia

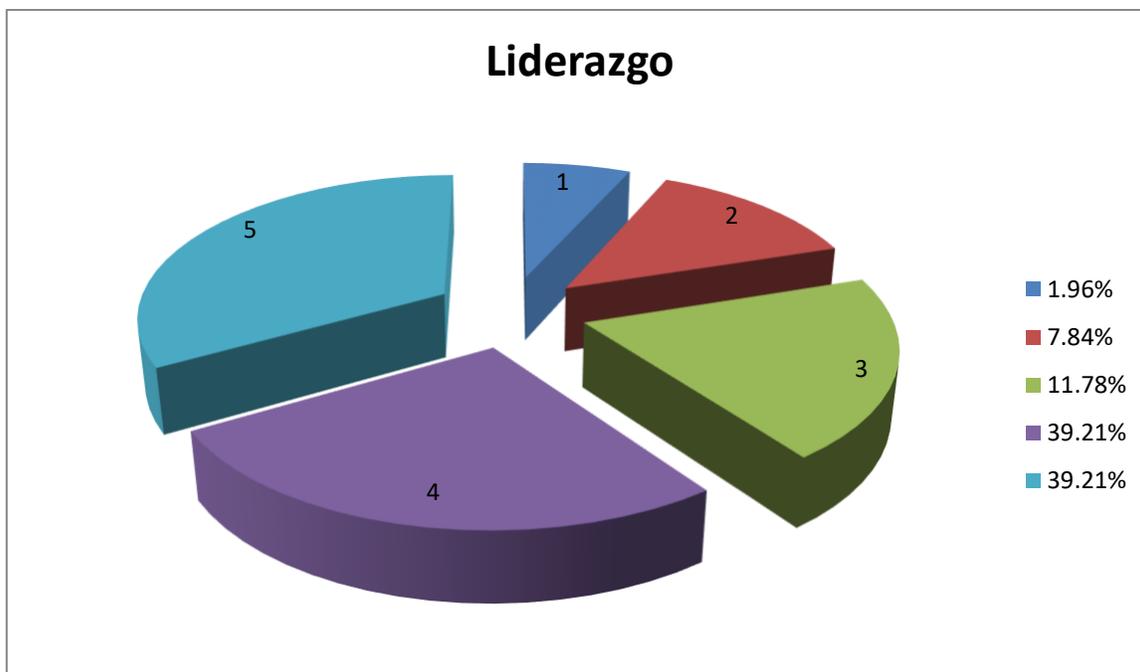
Evaluación de Competencias Transversales

La comunicación adecuada de ideas y la capacidad de escuchar con interés y/o de forma activa al otro, al par o a quien corresponda, resulta también defendida en este ítem con 38 personas de las 51 que dicen estar de acuerdo (22, para un 43.13%), o muy de acuerdo (16, para un 31.38%). La franja de los “neutrales” que ni están de acuerdo ni lo niegan, disminuye a 7 individuos (13.72%). 4 están en desacuerdo (7.84%) y 2 muy en desacuerdo (3.93%)

Tabla 6. Afirmación Nro. 5 - Liderazgo

Cuando desarrollo un trabajo en grupo/equipo, soy capaz de liderar al equipo para la consecución de los objetivos

Criterio	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	1	1	1.96
	2	4	7.84
	3	6	11.78
	4	20	39.21
	5	20	39.21
	Total	51	100.00



Fuente: Elaboración Propia

Este ítem resulta interesante en virtud de que comienza a medir (al interior de otro instrumento) una variable –liderazgo- que también será abordada mediante la herramienta respectiva por ser parte de la investigación como competencia transversal por la que también se indagará.

En esta instancia, 40 alumnos repartidos en justas mitades de 39.21% cada una de ellas, manifiestan estar de acuerdo y muy de acuerdo en poder liderar un equipo o grupo para la consecución de objetivos o frente tareas específicas a desarrollarse. De nuevo la franja del medio la ocupan 6 personas y en los extremos del en desacuerdo (7.84%) y muy en desacuerdo (1.96%), 4 y 1 personas respectivamente.

Tabla 7. Afirmación Nro. 6 - Colaboración

Cuando desarrollo un trabajo en grupo/equipo, nos reunimos a trabajar en conjunto para integrar, debatir y analizar ideas

Criterio	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Colaboración	1	-	-
	2	2	3.93
	3	7	13.72
	4	23	45.10
	5	19	37.25
	Total	51	100.00



Fuente: Elaboración Propia

Entre las 23 personas (45.10%) que están de acuerdo, y las 19 (37.25%) que dicen estar muy de acuerdo, suman una amplia mayoría de 42 sujetos y más del 82% que valoran el reunirse para beneficio de un trabajo en equipo, integrando, analizando y sopesando acciones y oportunidades. Es el primer punto en el que la opción 4 (de acuerdo) supera a la 5 (muy de acuerdo), limitando las otras opciones a 7 que no dicen sí ni no, solo 2 (3.93%) que están en desacuerdo y ninguno muy en desacuerdo.

Resultados Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton

Continuando con la aplicación de los instrumentos, se hace referencia al instrumento Nro. 2 cuyo contenido corresponde a un cuestionario de 18 preguntas, divididas en dos muy claramente diferenciadas dimensiones: unas orientadas a las personas y otras hacia las tareas (ver anexos) En ese orden de ideas, dicho test permitió observar además de las características y manifestaciones de liderazgo, cómo se da este y el campo hacia donde mejor se puede desplegar. De manera similar al anterior instrumento, aquí se debía contestar cada pregunta asignando un valor de 0 a 5. Correspondiendo 0 (cero) al más bajo o ‘nunca’ y 5 (cinco) al más alto o ‘siempre’. En efecto, las valoraciones para cada una de las preguntas corresponden a lo señalado en la siguiente tabla:

Tabla 8. Valoraciones 2

Nunca	0
A veces	1
	2
	3
Siempre	4
	5

Fuente: Elaboración Propia

En este test, adicional al análisis uno a uno de los ítems por los cuales se indaga y a su compilado final, se hace un balance general desde la manera como los creadores del test lo sugieren.

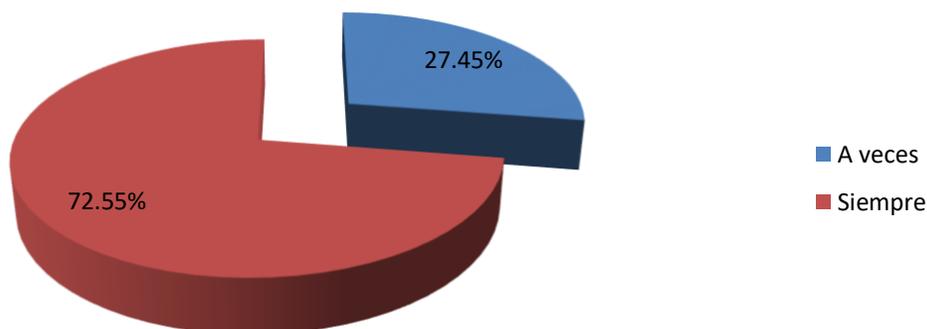
Evaluación de Competencias Transversales

Tabla 9. Afirmación Nro. 1 - Gente

Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.

Orientación del Liderazgo	Respuestas		Frecuencia		Porcentaje	
Gente	Nunca	0	-	-	-	-
	A veces	1	1	14	1.96	27.45
		2	4		7.84	
		3	9		17.64	
	Siempre	4	13	37	25.50	72.55
		5	24		47.06	
	Total			51		100%

Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.



Fuente: Elaboración Propia

Con relación a la presente afirmación, cerca de 3 de cada 4 de los alumnos (72.55% = 37 alumnos), son proclives a animar a los demás a participar activamente en la toma de decisiones y a procurar implementar las ideas y sugerencias que estos proponen. De esta manera, el resto, limitado a un 27.45%, es decir 14 alumnos, consideran que “a veces”, en una proporción superior de 9 (17.64%) de ellos, muy cerca al grupo que le considera como “siempre”.

Tabla 10. Afirmación Nro. 2 - Tareas

Nada es más importante que completar un objetivo tarea.

Orientación del Liderazgo	Respuestas		Frecuencia		Porcentaje	
	Nunca	0	-	-	-	-
Tareas	A veces	1	-	3	-	5.89
		2	1		1.96	
		3	2		3.93	
	Siempre	4	7	48	13.72	94.11

		5	41		80.39	
	Total		51		100%	



Fuente: Elaboración Propia

Lo apabullante de este resultado, al evidenciar que 48 (94.11%) de los alumnos, frente a solo 3 (5.89%) consideran la importancia de completar la tarea que se les encarga o exige, brinda una perspectiva grande de responsabilidad y capacidad de liderar desde la unificación de criterios en torno a un grupo que comparte ese interés por el compromiso asumido.

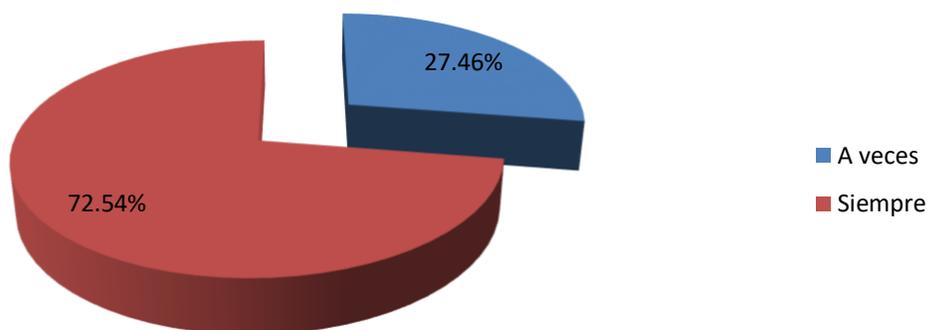
Tabla 11. Afirmación Nro. 3 - Tareas

Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.

Orientación del Liderazgo	Respuestas		Frecuencia		Porcentaje	
	Tareas	Nunca	0	-	-	-
A veces		1	1	14	1.96	27.46
		2	4		7.85	
		3	9		17.65	

	Siempre	4	20	37	39.21	72.54
		5	17		33.33	
Total			51		100%	

Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.



Fuente: Elaboración Propia

En consonancia con la anterior demanda, pero ya en el aspecto más cercano a la función de un líder como encargado de una tarea común, 72.54% (37 personas) certifican que siempre lo harían o estarían dispuestos a hacerlo. Entre tanto, el restante 27.46%, es decir, 14 personas, piensan que “a veces”. Siendo importante, de nuevo, la consideración de que, entre esos 14, 9 evalúan esa posibilidad de forma muy cercana al 4 en el que empieza la categoría de “siempre”

Tabla 12. Afirmación Nro. 4 - Gente

Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.

Orientación del Liderazgo	Respuestas		Frecuencia		Porcentaje	
	Gente	Nunca	0	1	1	1.96

Evaluación de Competencias Transversales

	A veces	1	2	17	3.93	33.33
		2	9		17.64	
		3	6		11.76	
	Siempre	4	19	33	37.26	64.71
		5	14		27.45	
Total		51		100%		



Fuente: Elaboración Propia

En este aspecto solidario y empático de ayudar al otro, el 64.71% (33 alumnos) señalan que “siempre” estarían dispuestos a hacerlo. La tercera parte de la muestra (17 alumnos) se decide por señalar que “a veces”.

Tabla 13. Afirmación Nro. 5 - Tareas

Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.

Orientación del Liderazgo	Respuestas		Frecuencia		Porcentaje	
	Tareas	Nunca	0	4	4	7.84
A veces		1	2	19	3.93	37.26
		2	3		5.88	
		3	14		27.45	

	Siempre	4	13	28	25.49	54,90
		5	15		29.42	
Total			51		100%	



Fuente: Elaboración Propia

Con relación a este ítem específico, llama la atención la estrecha relación entre un sector amplio (14 personas, 27.45 %) que se decide por marcar “a veces” y otros dos grupos de 13 y 15 personas que señalan “siempre”. Bajo esa perspectiva, se diluye un poco la contundencia con que “siempre” marcaba en las anteriores respuestas, sin que eso signifique que hubiese sido minoría. Primer indicativo de que es más probable el cumplimiento razonable de las tareas comunes, que desafíos por fuera de lo convencional.

Tabla 14. Afirmación Nro. 6 - Gente

Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.

Orientación del Liderazgo	Respuestas		Frecuencia		Porcentaje	
	Gente	Nunca	0	1	1	1.96

Evaluación de Competencias Transversales

	A veces	1	-	20	-	39.20
		2	8		15.68	
		3	12		23.52	
	Siempre	4	15	30	29.42	58.84
		5	15		29.42	
Total		51		100%		



Fuente: Elaboración Propia

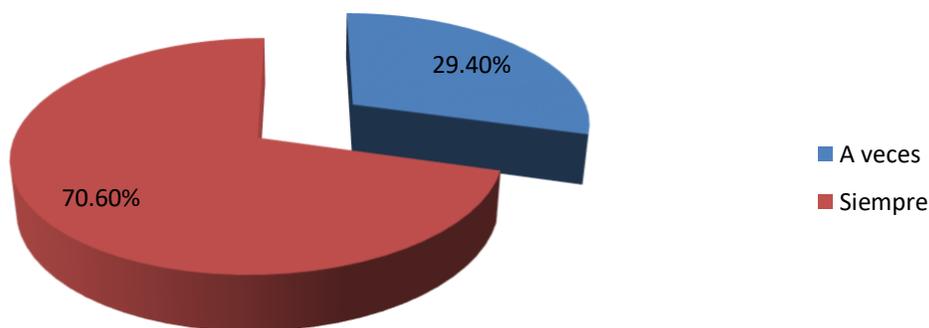
30 alumnos, es decir el 58.84, dicen estar dispuestos siempre a animar a sus colaboradores a ser creativos en el trabajo. Entre tanto, un 39.20% (20 alumnos) manifiestan que “a veces”, pero con un matiz muy grande en la tendencia hacia su inclusión determinante en “siempre. Sólo 1 (un) alumno manifiesta que “nunca” animaría a sus compañeros a la creatividad en las labores.

Tabla 15. Afirmación Nro. 7 - Tareas

Cuando miro que una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.

Orientación del Liderazgo	Respuestas		Frecuencia		Porcentaje	
Tareas	Nunca	0	-	-	-	-
	A veces	1	3	15	5.88	29.40
		2	3		5.88	
		3	9		17.64	
	Siempre	4	19	36	37.27	70.60
		5	17		33.33	
	Total		51		100%	

Cuando miro que una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a esta afirmación, 36 alumnos (70.6% de la muestra) afirman gustarles cerciorarse de que la labor compleja acabada de realizarse, haya quedado bien hecha. En ese orden de ideas, 15 (29.40%) señalaron “a veces”, y ninguno fue indiferente o marco como “nunca” dicha afirmación.

Tabla 16. Afirmación Nro. 8 - Tareas

Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.

Orientación del Liderazgo	Respuestas		Frecuencia		Porcentaje	
	Tareas	Nunca	0	2	2	3.93
A veces		1	1	16	1.96	31.37
		2	5		9.80	
		3	10		19.61	
Siempre		4	17	33	33.33	64.70
		5	16		31.38	
Total				51		100%



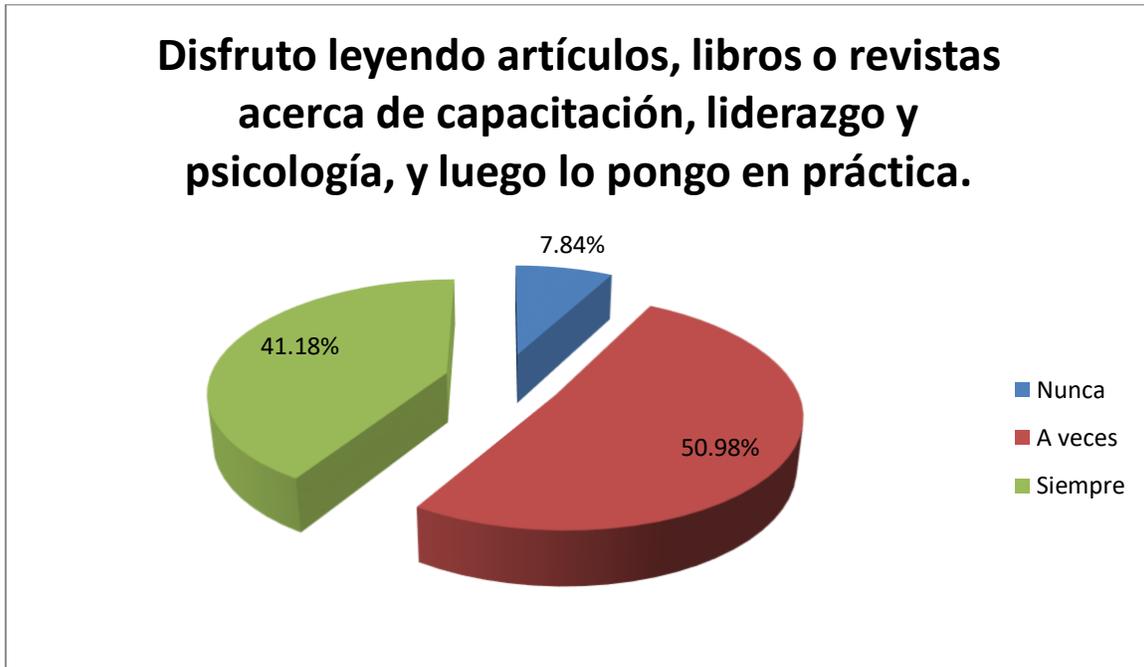
Fuente: Elaboración Propia

En este aspecto de las multitareas en simultaneo, se mantiene la tendencia mayoritaria afirmativa al, 33 alumnos (64.7%), señalar como “siempre”, y 10 (19.61%) de los 16 (31.37%) que marcaron “a veces” estar ubicados en el escalón inmediatamente anterior a “siempre”, es decir, la opción 3.

Tabla 17. Afirmación Nro. 9 - Gente

Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.

Orientación del Liderazgo	Respuestas		Frecuencia		Porcentaje	
	Gente	Nunca	0	4	4	7.84
A veces		1	4	26	7.84	50.98
		2	10		19.61	
		3	12		23.53	
Siempre		4	11	21	21.58	41.18
		5	10		19.60	
Total				51		100%



Fuente: Elaboración Propia

En este punto hay prevalencia de la opción “a veces” (50.98%) en 26 personas de la muestra –más de la mitad-, imponiéndose claramente sobre quienes marcaron “siempre” (41.18%), dejando en evidencia que no a todos les gusta o gustaría leer, ampliar conocimientos

Evaluación de Competencias Transversales

complementarios y/o capacitarse de forma personal con respecto a su oficio. De anotar que 4 alumnos (7.84%) optaron por manifestar que “nunca”.

Tabla 18. Afirmación Nro. 10 - Gente

Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.

Orientación del Liderazgo	Respuestas		Frecuencia		Porcentaje	
Gente	Nunca	0	2	2	3.93	3.93
	A veces	1	3	18	5.88	35,28
		2	5		9.80	
		3	10		19.60	
	Siempre	4	16	31	31.38	60.79
		5	15		29.41	
	Total			51		100%



Fuente: Elaboración Propia

Que el corregir errores pueda afectar las relaciones personales preocupa “siempre” al 60.79% de la muestra, es decir a 31 de los alumnos. Del resto, 18 dicen que “a veces” y únicamente 2 (3.93%) dicen que “nunca”.

Tabla 19. Afirmación Nro. 11 - Tareas

Yo administro mi tiempo con efectividad.

Orientación del Liderazgo	Respuestas		Frecuencia		Porcentaje	
	Tareas	Nunca	0	1	1	1.96
A veces		1	6	22	11.76	43.12
		2	5		9.80	
		3	11		21.56	
Siempre		4	13	28	25.50	54.92
		5	15		29.42	
Total			51		100%	



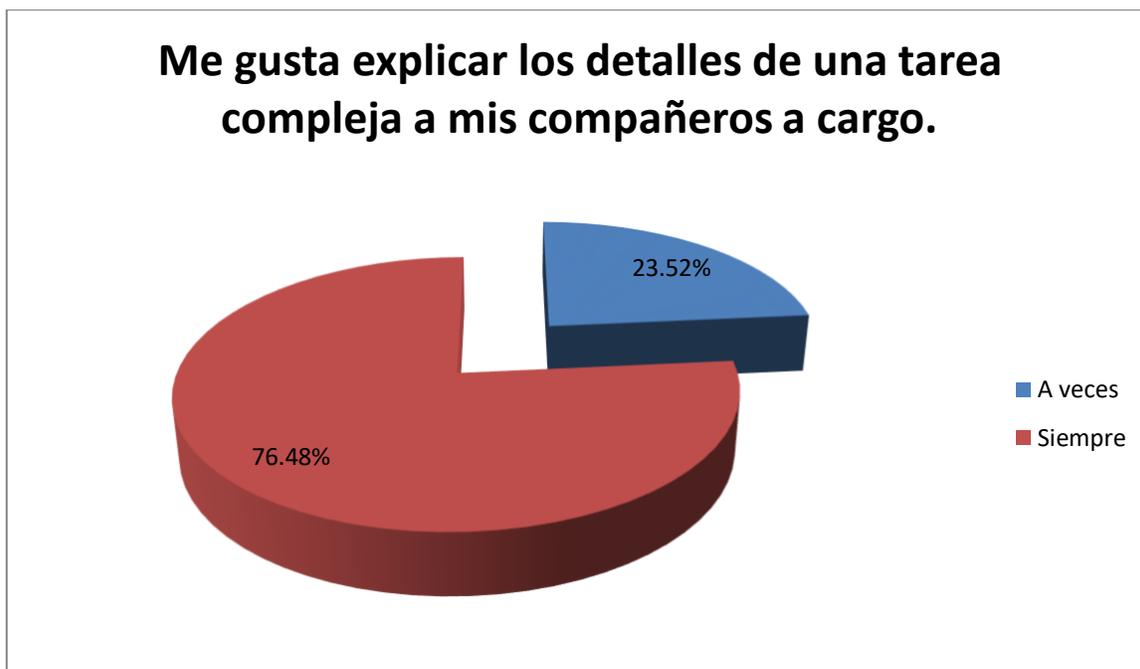
Fuente: Elaboración Propia

28 alumnos (54.92%) de los 52, dicen administrar su tiempo “siempre” con efectividad. Otros 22 (43.12%) dicen que solo “a veces”, sin embargo en diferentes grados. 1 (1.96%) manifiesta que “nunca”.

Tabla 20. Afirmación Nro. 12 - Gente

Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis compañeros a cargo.

Orientación del Liderazgo	Respuestas		Frecuencia		Porcentaje	
	Nunca	0	-	-	-	-
Gente	A veces	1	1	12	1.96	23.52
		2	3		5.88	
		3	8		15.68	
	Siempre	4	12	39	23.52	76.48
		5	27		52.96	
	Total		51		100%	



Fuente: Elaboración Propia

En algo relacionado con afirmaciones anteriores con respecto a la complejidad de las tareas, la responsabilidad y la dirección que requieren, esta afirmación señala que un 76.48% (39 alumnos) siempre estaría o está dispuesto a explicar los detalles de tareas o labores difíciles a los compañeros que tiene a cargo. El restante 23.52% (12 alumnos) indican que solo “a veces”, de nuevo, con tendencia alta a hacerlo o pasarse a “siempre”. Ninguno manifestó “nunca”.

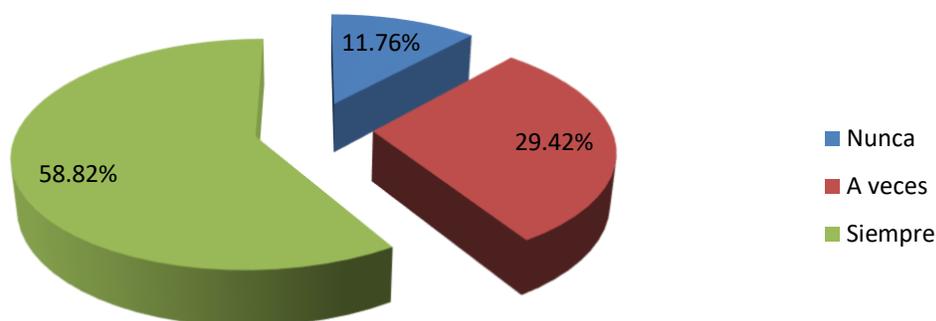
Tabla 21. Afirmación Nro. 13 - Tareas

Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.

Orientación del Liderazgo	Respuestas		Frecuencia		Porcentaje	
	Nunca	0	6	6	11.76	11.76
Tareas	Nunca	0	6	6	11.76	11.76

	A veces	1	3	15	5.88	29.42
		2	5		9.80	
		3	7		13.72	
	Siempre	4	14	30	27.45	58.82
		5	16		31.38	
Total		51		100%		

Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a esta premisa, 58.82% (30 alumnos) se manifiestan de acuerdo y “siempre” en la importancia y seguridad, o comodidad, que brinda el dividir grandes proyectos en pequeñas tareas para hacerlas manejables o realizables. 15 alumnos (29.42%) marcaron “a veces” y 6 (11.76%) dijeron “nunca” a dicha proposición.

Tabla 22. Afirmación Nro. 14 - Gente

No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.

Orientación del Liderazgo	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
---------------------------	------------	------------	------------

Evaluación de Competencias Transversales

Gente	Nunca	0	-	-	-	-
	A veces	1	3	17	5.88	33.33
		2	4		7.85	
		3	10		19.60	
	Siempre	4	13	34	25.49	66.67
		5	21		41.17	
	Total		51		100%	



Fuente: Elaboración Propia

Ningún alumno marcó “nunca” a la presente afirmación. De los 51, 17 (33.33%) señalaron que “a veces”, y los 34 restantes (66.67%) Agrupadas ambas circunstancias en un gran número que señaló 3, 4 y 5 como opciones, es decir 44 alumnos del total de 51.

Tabla 23. Afirmación Nro. 15 - Tareas

Me gusta analizar problemas.

Orientación del Liderazgo	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Tareas	Nunca	0	-

Evaluación de Competencias Transversales

	A veces	1	1	10	1.96	19.60
		2	3		5.88	
		3	6		11.76	
	Siempre	4	19	41	37.25	80.40
		5	22		43.15	
Total		51		100%		



Fuente: Elaboración Propia

Llama la atención la contundencia de respuestas frente a este tópico: 41 alumnos (un mayoritario 80.4%) dice que “siempre” les gusta analizar los problemas. Los restantes 10 (19.6%) manifiestan que solo “a veces”, estando la mayoría ubicada en la opción 3 de la posibilidad de respuesta intermedia, es decir, de “a veces”.

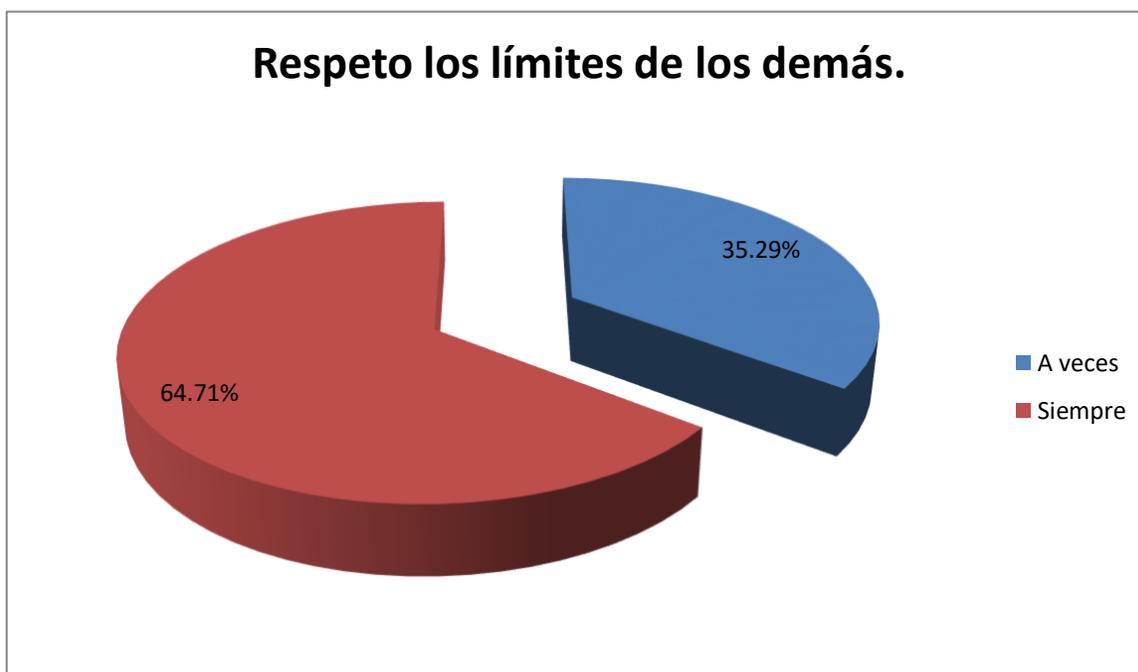
Tabla 24. Afirmación Nro. 16 - Gente

Respeto los límites de los demás.

Orientación del Liderazgo	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
---------------------------	------------	------------	------------

Evaluación de Competencias Transversales

Gente	Nunca	0	-	-	-	-
	A veces	1	2	18	3.93	35.29
		2	4		7.84	
		3	12		23.52	
	Siempre	4	13	33	25.50	64.71
		5	20		39.21	
	Total		51		100%	



Fuente: Elaboración Propia

La tolerancia y el respeto medido a través de esta afirmación, arroja un resultado de 33 alumnos (64.71%) que dicen respetar “siempre” los límites de los demás. Un restante 35.29% (18 alumnos) dicen hacerlo solo “a veces”. 12 de ellos marcando la opción 3, es decir, en proximidad al siguiente nivel (el de “siempre”)

Tabla 25. Afirmación Nro. 17 - Gente

Aconsejar a mis compañeros para que entre todos mejoremos el desempeño, es mi naturaleza.

Orientación del Liderazgo	Respuestas		Frecuencia		Porcentaje	
Gente	Nunca	0	3	3		
	A veces	1	2	16	3.93	31.37
		2	6		11.76	
		3	8		15.68	
	Siempre	4	14	32	27.45	68.63
		5	18		35.28	
Total			51		100%	



Fuente: Elaboración Propia

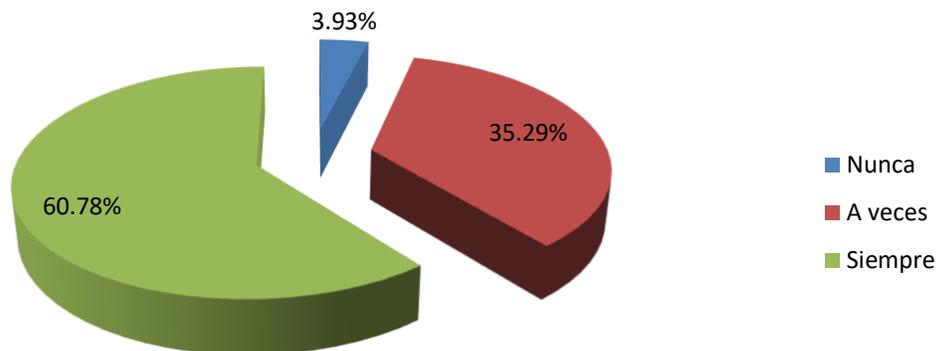
Un desarrollado interés por asumir responsabilidades en conjunto, demuestran los resultados de este cuadro al, 32 alumnos (68.63%), marcar como “siempre” a la intención de aconsejar a sus compañeros en ese sentido. Del resto, 16 (31.37%) señalaron “a veces”, y 3 (5.88%) dijeron que “nunca” lo harían.

Tabla 26. Afirmación Nro. 18 - Tareas

Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.

Orientación del Liderazgo	Respuestas		Frecuencia		Porcentaje	
	Tareas	Nunca	0	2	2	3.93
A veces		1	-	18	1.96	35.29
		2	2		3.93	
		3	16		31.38	
Siempre		4	13	31	25.49	60.78
		5	18		35.29	
Total			51		100%	

Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al disfrute de nueva información en la perspectiva de servicio a lo que se hace, 60.78% (31 alumnos) manifestaron que “siempre” lo hacen o harían. Un restante 35.29% (18 alumnos) señalaron que “a veces”, y 2 (3.93%) escribieron que “nunca”.

Consolidado General - Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton (2ª forma de aplicabilidad y uso del instrumento)

Sumados los puntajes acumulados por las 51 personas en cada una de las preguntas, y promediados con el fin de sacar un único número que represente la posición de la población objeto de la investigación, estos son los resultados.

Tabla 27. Puntaje Promedio de Grupo

NÚMERO AFIRMACIÓN	PUNTAJE	DIVIDIDO ENTRE	TOTAL PROMEDIADO
1	208	51	4,07
2	241	51	4,72
3	201	51	3,94
4	184	51	3,60
5	177	51	3,47
6	187	51	3,66
7	197	51	3,86
8	189	51	3,70
9	154	51	3,01
10	182	51	3,56
11	176	51	3,45
12	214	51	4,19
13	170	51	3,33
14	198	51	3,88
15	211	51	4,13
16	198	51	3,88
17	184	51	3,60
18	194	51	3,80

Fuente: Elaboración Propia

Así entonces, se transfieren esos resultados a la siguiente tabla, considerando la diferencia entre las categorías de las preguntas y la orientación que cada una de ellas tiene, según sea, si el liderazgo o eventual liderazgo, se orienta hacia la gente -las demás personas-, o específicamente hacia la realización de tareas. Luego, cada total, se multiplica por 0,2.

Evaluación de Competencias Transversales

Tabla 28. Sumatoria Total

	4,07	3,60	3,66	3,01	3,56	4,19	3,88	3,88	3,60	33,45
GENTE	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL
	4,72	3,94	3,47	3,86	3,70	3,45	3,33	4,13	3,80	34,40
TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL

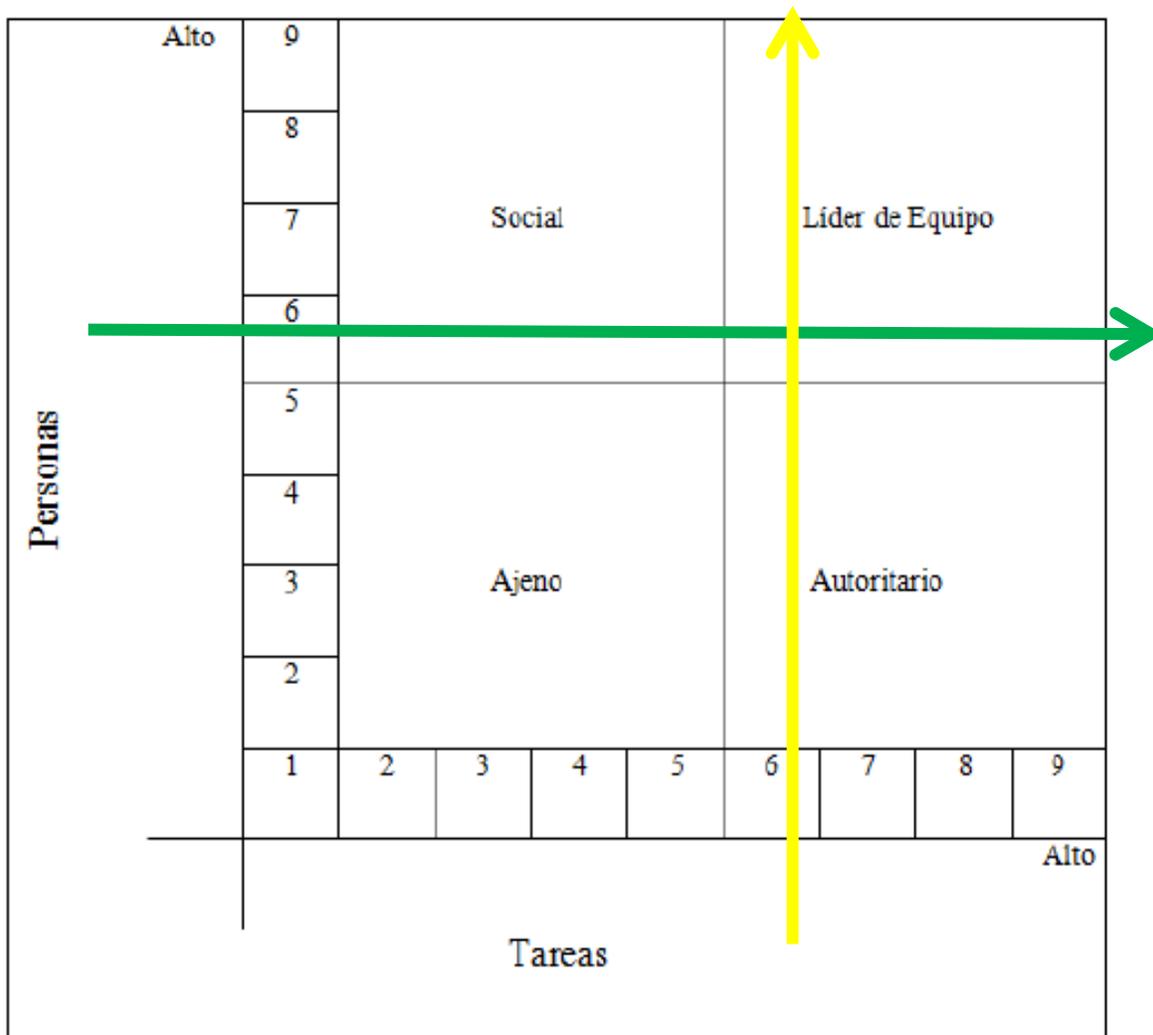
Fuente: Elaboración Propia

Gente: Total 33,45 x 0.2 = **6,69**

Tareas: Total x 0.2 = **6,88**

Los que trasladados a un plano cartesiano, dan origen a la siguiente gráfica:

Ilustración 6. Plano X/Y de Tipo de Liderazgo



Fuente: Elaboración Propia

Análisis a nivel correlacional entre las variables

Aprovechando la información recopilado de la población objeto de estudio, se tabuló cada una de las afirmaciones con el fin de poner en términos cuantitativos expresados entre el 1

Evaluación de Competencias Transversales

y el -1 correspondiente y ubicar mediante diagramas de dispersión o en planos cartesianos la relación entre las variables y la forma como éstas se afectaban positiva o negativamente.

Para tal efecto, se otorgaron cantidades de acuerdo a la tabla de valoraciones de cada una de las variables, siendo promediadas primero en función al número de personas de la población y luego al de las posibilidades de respuestas sugeridas. En tal sentido, las siguientes tablas muestran esos valores derivados o promediados.

Tabla 29. Promediación para Trabajo en Equipo (cuantificación)

VARIABLE INDEPENDIENTE	AFIRMACIONES	PROMEDIACIÓN RECÍPROCA - PR
-----------------------------------	---------------------	--

Evaluación de Competencias Transversales

Trabajo en equipo	Coordinación	0,82
	Cumplimiento de tareas e hitos	0,74
	Resolución de conflictos	0,83
	Comunicación	0,78
	Liderazgo	0,81
	Colaboración	0,83
PROMEDIO GENERAL		0,80

Fuente: elaboración propia

Obsérvese como por encima del promedio general se ubican la colaboración, la coordinación, la resolución de conflictos y, en una primera instancia, el liderazgo, como indicativo positivo, incluso sin haber sido medido todavía con el siguiente instrumento.

Ligeros inconvenientes o limitaciones en la comunicación y en el cumplimiento de tareas. De todas formas se advierte una evaluación positiva general alta que correlaciona todos los ítems estudiados en esta parte.

Tabla 29. Promediación para Liderazgo (cuantificación)

VARIABLE INDEPENDIENTE	AFIRMACIÓN	PROMEDIACIÓN RECÍPROCA - PR	ORIENTACIÓN
-----------------------------------	-------------------	--	--------------------

Evaluación de Competencias Transversales

Liderazgo	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.	0,84	Gente
	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.	0,95	Tareas
	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.	0,82	Tareas
	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.	0,76	Gente
	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.	0,74	Tareas
	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.	0,77	Gente

Evaluación de Competencias Transversales

	<p>Cuando miro que una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.</p>	<p>0,81</p>	<p>Tareas</p>
	<p>Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo</p>	<p>0,78</p>	<p>Tareas</p>
	<p>Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.</p>	<p>0,66</p>	<p>Gente</p>
	<p>Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.</p>	<p>0,76</p>	<p>Gente</p>
	<p>Yo administro mi tiempo con efectividad.</p>	<p>0,74</p>	<p>Tareas</p>
	<p>Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis</p>	<p>0,86</p>	<p>Gente</p>

Evaluación de Competencias Transversales

	compañeros a cargo.		
	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.	0,70	Tareas
	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.	0,81	Gente
	Me gusta analizar problemas.	0,85	Tareas
	Respeto los límites de los demás.	0,81	Gente
	Aconsejar a mis compañeros para que entre todos mejoremos el desempeño, es mi naturaleza.	0,76	Gente
	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.	0,80	Tareas
PROMEDIO GENERAL		0,78	

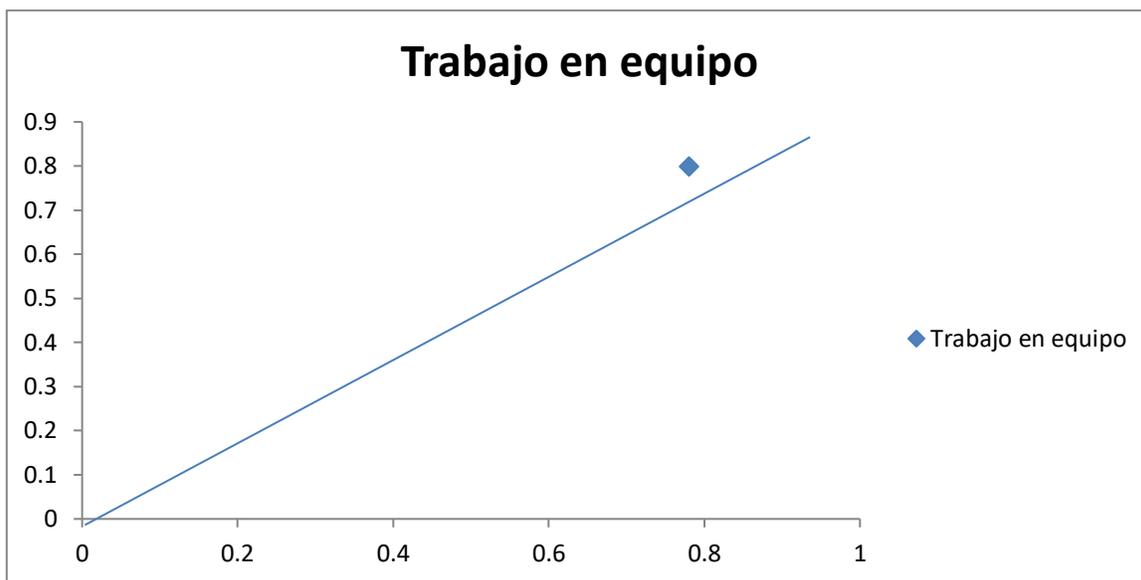
Promedio Gente	0,77
Promedio Tareas	0,79

Fuente: elaboración propia

En asuntos de la variable independiente liderazgo, puede ser la de una correlación positiva imperfecta en la medida en que hay valores de las variables dependientes medidas que caen del promedio general en forma significativa, tal es el caso del disfrute de libros para luego ser puestos en práctica, el consejo a compañeros, la administración efectiva del tiempo y la compartimentación de tareas para hacerlas más llevaderos. Aun así, la tendencia positiva es alta y hace que la correlación con el liderazgo en general sea alta y en positivo.

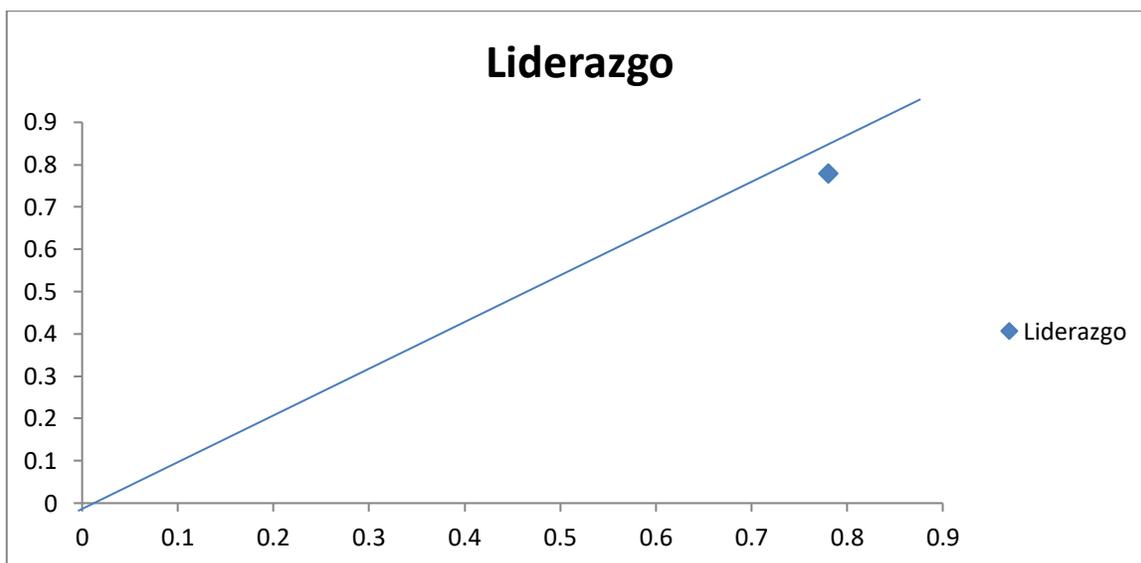
Ahora bien, nótese como llevados a un plano cartesiano esos valores derivados, el resultado para cada una de estas variables independientes se ubica a nivel de valor cuantitativo, como de correlación imperfecta en positivo (valor inferior a 1) y/ o de correlación positiva alta (entre 0,70 y 0,89)

Ilustración 7. Plano X/Y Trabajo en Equipo



Fuente: elaboración propia

Ilustración 8. Plano X/Y Liderazgo



Fuente: elaboración propia

Discusión de resultados

Previo al análisis de los resultados, resulta importante destacar la dinámica como se procedió con uno de los instrumentos, específicamente el Test de Liderazgo de Blake and Mouton. El consolidado señalado como 2ª opción de análisis, es realmente la forma original como se propone hacer el estudio de liderazgo, modo que, de todas maneras, se usó e interpretó. En ese orden e ideas, se aprovecha la aplicación de dicha encuesta afirmación por afirmación, para hacer abordaje desde cada premisa e inferir y derivar un comienzo de discusión, la misma que nutre el presente apartado.

En ese sentido, vale la pena comenzar por resaltar, con respecto a la prueba de Diagnóstico del Trabajo en Equipo, que se presenta una clara tendencia a integrar la división del trabajo en la intención de poder cumplir con plazos que se otorgan para las tareas. En esa medida, los alumnos entienden que es el equipo de trabajo el que debe responder en su conjunto por un trabajo encomendado y/o realizado, desde luego, previa coordinación y la vinculación estrecha entre sus miembros.

Ese tipo de coordinación, comunicación e incluso, consideración alta a la manera como deben resolverse los conflictos, entra en conjunción perfecta con lo propuesto desde el Proyecto Educativo Institucional y su necesidad, en la parte específica de la competencia transversal “Trabajo en Equipo”, de desarrollar la “capacidad de integración, adaptación y aceptación de situaciones que demanden resultados de trabajo colectivo, en relación con un objetivo” (Policía Nacional de Colombia - Dirección Nacional de Escuelas, 2010)

Evaluación de Competencias Transversales

Así entonces, evidenciado el desarrollo de dichas capacidades o competencias, surge también la aptitud para liderar ese trabajo en equipo. Lo que en función del servicio policial, sería la “capacidad de orientar y dirigir equipos de trabajo y grupos sociales, para el logro de objetivos comunes, y la acertada toma de decisiones...” (Policía Nacional de Colombia - Dirección Nacional de Escuelas, 2010)

Los resultados de esas primeras 6 afirmaciones correspondientes al Diagnóstico que brinda el desarrollo de dicho test, conducen a considerar que, en gran medida, el conjunto de alumnos formados en el curso 014 de la Escuela de Policía Miguel Antonio Caicedo Mena año 2017-2018, intuyen una relación viva al interior de un equipo que ejerciendo las tareas policiales puede funcionar adecuadamente. El resultado que arroja la compilación de algunas de las afirmaciones indican la claridad en la finalidad de la integración que los equipos tiene, y la forma como puede trabajarse en función de una misma iniciativa, gracias al esfuerzo de todos. En esta dirección, otra inferencia lógica que se desprende del análisis de los resultados surge de la relación entre ellos, la que en términos generales es buena en el sentido de que hay la capacidad de ir afrontando diversas circunstancias y tomando decisiones que permiten sostener, no solo el trabajo encomendado, sino también la convivencia en el equipo. Otro sí inferible e importante es la satisfacción por la relación y por la tarea que en equipo se desarrolla.

Ahora bien, todo equipo efectivo requiere la presencia de un líder, precisamente la otra variable medida que, como competencia del P.E.I, entra en consonancia absoluta con el trabajo en equipo y la hace interdependiente y transversal. De alguna manera, se reconoce gracias a las respuestas, la importancia de su papel en la orientación del grupo, y la influencia

y referencia en que se constituye. Recordar como Winter (2000), citado por Orbegoso, definió tal relación: “Un equipo se construye mediante la adquisición de unas competencias imprescindibles necesarias para saber trabajar en grupo. En relación con esto último, hay autores que identifican el trabajo en grupo a partir de la adquisición de otras competencias o saberes” (Orbegoso, s.f.)

Con relación al segundo instrumento y su medición de la capacidad de liderazgo (y de influir y cumplir, antes que ordenar y obedecer ciegamente), y del tipo de este, se deducen o encuentran con claridad algunos de los 10 puntos señalados en el marco teórico como característicos o comunes en los líderes. Ellos son visión, motivación, capacidad de servicio, creatividad, asunción de riesgos y, muy especialmente, lo medido a partir del anterior instrumento: trabajo en equipo desde la construcción y consolidación de grupos efectivos de trabajo coordinados y orientados con un propósito común.

En ese orden e ideas, repasadas las respuestas, una a una, y con la mirada puesta en la consolidación final del ejercicio con relación al tipo de liderazgo y la medición que sugieren los autores de la prueba, se infiere la formación en la Escuela de un tipo de líder muy bueno y apto para desarrollar tareas... al tiempo que bueno también para relacionarse con la gente. Eso marcan los dos ejes (X y Y), es decir, corresponde el resultado a un tipo de liderazgo policial orientado a lo relacional por medio de un ambiente positivo a través del cual sus compañeros, por ej., se sientan identificados con el tipo de dirección de un par suyo; liderazgo que deriva de aspectos sociales comunicantes eje X, y tiene en su eje Y lo justo de autoridad, sin derivar en autoritarismo, por eso la convergencia de ambas circunstancias constituyen el líder que demuestra el estudio.

Conclusiones

Desarrollado el objetivo general en el sentido de la realización de un estudio que permitiera indagar por las competencias transversales Liderazgo y Trabajo en Equipo, desarrolladas en el curso 014 de la Escuela de Policía Yuto “Miguel Antonio Caicedo Mena” de Atrato, Chocó, en el periodo 2017 – 2018, puede concluirse lo siguiente:

Como primera medida, se destaca una característica importante del trabajo en equipo que es la de establecer espacios de creatividad e innovación que, cuando se dan, permiten la participación activa y dinámica de las personas. Así lo manifiestan los alumnos en sus respuestas, por ende, se concluye que la escucha mutua y la valoración de todas las opiniones resulta importante cuando el objetivo es encaminarse al cumplimiento de objetivos, por ej., las labores propias diarias de la policía nacional.

El trabajo en equipo se constituye en una herramienta valiosa que permite determinar capacidades, formas de pensar, limitaciones y maneras diversas de enfrentar situaciones, por tanto, elemento de mucha utilidad en la formación policial y en el ejercicio de sus funciones posteriores entre la comunidad.

Se concluye que fomentando la interacción y el respeto entre los líderes de grupos y/o con los otros miembros del colectivo, se puede desarrollar un espíritu de confianza, de excelente comunicación, de claridad y de cumplimiento de objetivos trazados por la institución. En este sentido, los líderes formados en la Escuela desarrollan características ligadas al sentido de

Evaluación de Competencias Transversales

cooperación, al entusiasmo, a las sanas y productivas relaciones interpersonales, al entusiasmo e interés, con el fin de ser guías orientadores de comunidades y/o de compañeros en misiones específicas (en esa dirección, la motivación es un estímulo importante que permite integrar sinergias, experiencias y dinamismo a la práctica diaria policial de calle. Ser creativos y directivos obliga a considerarse cada uno una pieza fundamental finamente interrelacionada que beneficia el servicio para el cual se es dispuesto).

Importante destacar que el éxito de la Policía Nacional, dependerá entonces (acordé con estas mediciones) de la forma como se instruyan equipos competitivos, constituidos por individuos satisfechos, con objetivos y capacidades comunes y que compartan habilidades que pondrán a disposición del cumplimiento de la misión y visión de la institución. En resumen, y con base en los resultados discutidos con anterioridad, se puede concluir que las prácticas que los alumnos desarrollan de mejor forma cuando se ven abocados a trabajar en equipo son: el cumplimiento de plazos y la preocupación por la calidad del trabajo solicitado; la capacidad de comunicarse de forma adecuada no solo para transmitir ideas sino también para escuchar de forma activa; la resolución de conflictos y el encaminar el grupo hacia la consecución de objetivos, liderándolo.

Recomendaciones

Evaluación de Competencias Transversales

Deberían adelantarse investigaciones similares en otros contextos y bajo otras situaciones con el fin de indagar acerca de la forma como las demás competencias trasversales están dándose o ejecutándose entre los alumnos de las diferentes escuelas de policía del país, por esa vía, medirse además, de nuevo, las dos del presente proyecto con la intención de comparar aspectos que eventualmente pudieran hacer diferentes los resultados y buscar las razones para tales diferencias o similitudes. Con el fin de hacer práctico lo anterior, se hace gravitante permitir el desarrollo de proyectos en ese sentido al interior de los centros de formación policiales.

Este proyecto de grado abre un amplio panorama de revisión y de trabajo en lo que respecta a ambas competencias medidas, no solo porque permite identificar estilos de liderazgo, sino también las dinámicas de los trabajos en equipo y la forma como se pueden identificar en los alumnos en formación, con lo cual, se recomienda sea tenido en cuenta como apoyo en futuras investigaciones al respecto.

Dado que una de las características principales del trabajo en equipo es buscarse espacios creativos e innovadores que permitan la vinculación dinámica y activa de las personas, deben implementarse ambientes que propicien la escucha mutua, el respeto, la solidaridad y el acuerdo, a fin de que, quien lidera, pueda ejercerlo de una forma tal que conduzca al grupo de la mejor forma en el cumplimiento de los deberes.

De otro lado, en relación estrecha con los objetivos específicos, pueden determinarse como recomendaciones las siguientes:

Evaluación de Competencias Transversales

- Se debería seguir ampliando el conocimiento acerca de las competencias transversales Liderazgo y Trabajo en Equipo, como parte que son de la formación de los Agentes Policiales.
- Puede considerarse importante la aplicación de las escalas de medición usadas en el presente proyecto como útiles en la intención de identificar las variables objeto del mismo, y de otras eventuales investigaciones.
- Valdría la pena evaluar el estado de cimentación de dichas competencias entre los alumnos de las demás escuelas de policía del país.

Bibliografía

- Amaguaña, P. (2015). *“Análisis de los estilos de liderazgo y su incidencia en el Clima Laboral en los servidores públicos de los diferentes departamentos del Consejo Matriz-Quito”*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7621/1/T-UCE-0007-362i.pdf>
- Arráez-Aybar, L., Millán Núñez-Cortés, J., Carabantes-Alarcón, D., & Lozano-Fernández, R. (2007). *Adquisición de competencias transversales en alumnos de pregrado de Ciencias de la Salud en la Universidad Complutense: una experiencia positiva*. Santa Cruz de Tenerife: XVIII Congreso de la Sociedad Española de Educación Médica.
- Arriagada, G. (2002). *Liderazgo y trabajo en equipo* . Obtenido de <https://revistamarina.cl/revistas/2002/3/arriagada.pdf>
- Chaux, E., Lleras, J., & Velásquez, A. M. (2004). *Competencias ciudadanas: De los Estándares al Aula: una propuesta de integración a las áreas académicas*. Bogotá D.C. : Ediciones UniAndes.
- Chica, E. (2011). *Una propuesta de evaluación para el trabajo en grupo mediante rúbrica*. Obtenido de http://www.ceuandalucia.es/escuelaabierta/pdf/articulos_ea14pdf/ea14_chica.pdf
- Gamelearn. (2016). *¿Qué es el Liderazgo?* Obtenido de <https://www.game-learn.com/que-es-liderazgo-maneras-definirlo/>
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Obtenido de

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>

Jonnaert, P. (2001). Competencias y socioconstructivismo. Nuevas referencias para los programas de estudios. Texto de apoyo a la Segunda Conferencia Anual de Inspectores de la Enseñanza Media, Bobo Dioulasso, Burkina Faso.

Ministerio de Educación Nacional . (2007). *Sistema de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior. Revolución Educativa Colombia Aprende*. Bogotá D.C. .

Ministerio de Educación Nacional. (1994). *Decreto 1860 de Agosto 3 de 1994*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86240_archivo_pdf.pdf

Montoya, J. (2012). *Metodología para medir y evaluar individualmente el trabajo en equipo*. Obtenido de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/7751/1/MontoyaJaime_2012_medirevaluartrabajoequipo.pdf

Moreno, T. (2012). La Evaluación de Competencias en Educación. *Sinéctica no.39 Tlaquepaque. México*.

Orbegoso, B. (s.f.). *Liderazgo Policial y Trabajo en Equipo*. Obtenido de http://www.cedro.org.pe/cursoonline20132/descargas/Modulo_5.pdf

Pérez, J., & Gardey, A. (2012). *Definición de Liderazgo*. Obtenido de <https://definicion.de/liderazgo/>

Policía Nacional de Colombia - Dirección Nacional de Escuelas. (2010). Proyecto Educativo Institucional - P.E.I. Tomo 4 - 1. Bogotá D.C. : Gráficas DUCAL Ltda.

Evaluación de Competencias Transversales

Pulido, C. (2000). *El Proyecto Educativo*. Bogotá D.C. : Magisterio .

Rodríguez, H. (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior.

Revista Facultad de Ciencias Económicas Vol. XV No. 1, 148.

Anexos

A - Formato Consentimiento Informado

Consentimiento Informado para Participante de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad _____ . La meta de este estudio es _____

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso le perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacerle saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a _____ al teléfono _____.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____ al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante
(En letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

B – Encuesta para el Diagnóstico del Trabajo de Equipo

Con respecto a las siguientes afirmaciones contesta el grado de acuerdo que estás con cada una de ellas, en relación a tu práctica real y no la ideal. Siendo 1 Muy en desacuerdo y 5 Muy de acuerdo.						
<i> Criterio</i>	<i> Afirmaciones</i>	<i> 1</i>	<i> 2</i>	<i> 3</i>	<i> 4</i>	<i> 5</i>
Coordinación	1 - Cuando desarrollo un trabajo en grupo/equipo, nos dividimos las tareas equitativamente y definimos plazos de cumplimiento					
Cumplimiento de tareas e hitos	2 - Cuando desarrollo un trabajo en grupo/equipo, soy capaz de cumplir con las tareas solicitadas en los plazos y calidad previamente acordada					
Resolución de conflictos	3 - Cuando desarrollo un trabajo en grupo/equipo, soy capaz de resolver conflictos que se generan al interior del equipo					
Comunicación	4 - Cuando desarrollo un trabajo en grupo/equipo, soy capaz de comunicar adecuadamente mis ideas y escuchar activamente a otros integrantes del equipo					
Liderazgo	5 - Cuando desarrollo un trabajo en grupo/equipo, soy capaz de liderar al equipo para la consecución de los objetivos					
Colaboración	6 - Cuando desarrollo un trabajo en grupo/equipo, nos reunimos a trabajar en conjunto para integrar, debatir y analizar ideas					

Evaluación de Competencias Transversales

8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.						
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.						
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.						
11	Yo administro mi tiempo con efectividad.						
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.						
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.						
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.						
15	Me gusta analizar problemas.						
16	Respeto los límites de los demás.						
17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.						
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.						