



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, COMO HERRAMIENTA
CLAVE EN LA GERENCIA DE LA COMANDANCIA DE
POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO

Autor: MSc. Torrealba María

Bárbula, mayo 2023



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, COMO HERRAMIENTA
CLAVE EN LA GERENCIA DE LA COMANDANCIA DE
POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**

Línea de Investigación: Análisis de las organizaciones

Autora: MSc. María Torrealba
Tutora: Dra. Magda Cejas

Bárbula, mayo 2023



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, COMO HERRAMIENTA
CLAVE EN LA GERENCIA DE LA COMANDANCIA DE
POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO

Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia.

Autora: MSc. Torrealba María
Tutora: Dra. Magda Cejas

Bárbula, mayo 2023



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Dra. Magda Cejas, titular de la Cédula de Identidad N° V- 5.876.102 en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de la Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia, titulado: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, COMO HERRAMIENTA CLAVE EN LA GERENCIA DE LA COMANDANCIA DE POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por la ciudadana MSc. Torrealba Quintero María de los Ángeles, titular de la Cédula de Identidad N° 11.192-758, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas , Mención Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los 28 días del mes de mayo del año dos mil veintitrés.

Firma:

Dra. MAGDA F. CEJAS M

TUTORA

CI. 5876102

Bárbula, mayo del 2023



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, COMO HERRAMIENTA
CLAVE EN LA GERENCIA DE LA COMANDANCIA DE
POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO

Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia.

Tutor Académico

Msc. Mahie Sierra

Autora: MSc. Torrealba María

Bárbula, mayo 2023



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO



ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO DE GRADO - MAESTRÍA

En atención a lo dispuesto en el Artículo 140 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 136 del citado Reglamento, para evaluar el Trabajo de Grado titulado:

"LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, COMO HERRAMIENTA CLAVE EN LA GERENCIA DE LA COMANDANCIA DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO"

Presentada para optar al grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA** por el (la) aspirante: **TORREALBA Q., MARIA D.**, titular de la **C.I. No.: V- 11.192.758**, realizado bajo la tutoría del (de la) **Prof. Magda Cejas** Titular de la **C.I. N°. V- 5.876.102**, habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los 30 días del mes de Mayo de 2023.

Jurado evaluador:

Presidente del Jurado:
Nombre: José F. Cabeza
C.I: V-10.752.084

Miembro:
Nombre: Magda Cejas
C.I: V-5.876.102

Miembro:
Nombre: Carol Omaña
C.I: V-3.841.118

Edif. Uno. P.B. Campus Bárbula. Municipio Naguanagua. Edo. Carabobo.
Telf.: 0241-6147994 / Campus La Morita – Edo. Aragua, Telf. 0243 – 2710606
www.faces.uc.edu.ve

#HaciaLaNuevaVisiónDeUniversidad



FACES UC



FACESUC1



FACESUC1



FACES UC

DEDICATORIA

*A mi Dios, Jehová de los Ejércitos,
Padre Celestial, Todopoderoso y eterno, por iluminar mis pasos y mi caminar día a
día, permitiéndome lograr cada una de mis metas trazadas.*

*A mi Madre, Betty Alida Quintero de Torrealba,
Mamita linda, como tú me decías, ¡Que Brille para ti la Luz Perpetua!, fuiste quien
me enseñó a luchar en la vida, y desde el cielo me has dado fuerzas para superarme y
seguir adelante. Por ti, brillaré cada día más.*

*A mi Padre, José Natalio Torrealba
Para mí eres el mejor del mundo, un hombre recto y cabal, quien nunca ha decaído,
con tu amor y dedicación propuesta en cada uno de nosotros, nos ayudas y nos guías
en el camino del bien, gracias papito lindo, te amo.*

*A mis hijos José ángel y Bárbara,
Mis hijos adorados y mi mayor bendición, el mejor regalo que Dios Todopoderoso
me pudo dar, ya que llegaron en el momento justo, para ustedes emprendo cada una
de mis metas trazadas, alcanzándolas, mi éxito es el de ustedes queridos hijos.*

*A mis hermanos, Ana, Richard, Jhonatan, Dayana y Nataly
Ustedes son la bendición y un gran amor, incondicionales siempre atentos para
apoyarme y verme triunfaren cada meta que emprendo.*

*A mi esposo, José Gregorio Almao Ojeda,
Eres el hombre que mi Dios escogió para ser mi esposo, siempre me has apoyado en
mis estudios, gracias por estar siempre allí, te amo y este triunfo también es tuyo.*

*A mis Sobrinos, Luisana, Miguel, Katterine, Isabella, Mariangela, Sebastian, Ana
Victoria, Nathalia, Adriana y Gabriela,
Que este éxito sirva de ejemplo para ustedes.*

*A mis suegros, Julia y Jesús,
Siempre incondicionales, pendientes de mis logros y éxitos.*

*A mis compañeros y amigos,
Con quienes compartí en todo momento desde que comenzó la carrera, en especial a
Cruz Lisbeth, Alcides Tibanque, Candy Aguilar, Juan Revenga y Jhonny Alfaro, mi
éxito también es de ustedes.*

*MSc. Torrealba María
De todos ustedes es mi triunfo, mil gracias.*

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO, por ser mi guía y acompañarme en todo momento.

A LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, por ser el lugar donde se reunieron un conjunto de profesionales que brindaron su conocimiento para mi mejoramiento académico y profesional.

A LA DRA. MAGDA CEJAS, por confiar en mí, por ser mi tutora apoyarme incondicionalmente, por amar al personal de la Policía de Carabobo, brindando su apoyo incondicional y conocimiento para nuestro mejoramiento profesional y académico.

A LA MSC. MAHIE SIERRA, tutor de contenido, por su ética, su enseñanza, su apoyo en todo momento y por su asesoramiento constante durante el desarrollo de este trabajo de Grado.

A LOS PROFESORES EN ESPECIAL A BRUNO VARELA, quienes con su ética, su enseñanza y profesionalismo, me han apoyado en todo momento para culminar con éxito otra meta más.

A LA LCDA. MARICARMEN TAMAYO, porque siempre has estado allí, por darme la oportunidad de ser su amiga y por apoyarme en todo momento, gracias por las palabras cuando tenía alguna caída.

ARÍSTIDES MOTA, su apoyo incondicional, ético y profesionalismo, fue de gran ayuda para culminar esta meta.

A todas aquellas personas que de alguna u otra manera contribuyeron a la elaboración de este Trabajo Especial de Grado.

MSc. Torrealba María

“Gracias a todos ustedes por su valioso e incondicional apoyo”

ÍNDICE GENERAL

pp.

ACEPTACIÓN DEL TUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TUTOR	v
VEREDICTO	vi
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTOS	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación.....	11
Justificación de la Investigación	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO	15
Antecedentes de Investigación.....	15
Bases teòricas.....	9
Objeto de estudio Comandancia de Policia del estado Carabobo	19
Misión del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo	20
Objetivos de la buena gerencia en la institución policial.....	21
Liderazgo.....	22
Teorias del Liderazgo.....	23
Características de un líder.....	26

Las diez competencias del líder ideal.....	27
Estilos del liderazgo.....	30
Liderazgo Policial.....	33
Líder policial.....	33
Objetivos del liderazgo policial.....	34
Tareas inherentes al ejercicio de la actividad del líder policial.....	34
Indicadores del liderazgo policial.....	35
Comandante o jefe policial.....	35
Responsabilidades básicas del comandante de policía.....	35
Características del liderazgo policial.....	36
Relaciones entre mando-conducción-liderazgo.....	36
Principios de mando y conducción.....	37
Indicadores de mando y conducción.....	39
Planificación.....	44
Planificación estratégica.....	45
Características de la planificación estratégica.....	46
Liderazgo transformacional.....	48
Características de un líder transformacional.....	55
Bases legales	57

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO.....	64
Diseño de la Investigación	64
Tipo de Investigación.....	66

Nivel de la Investigación	66
Estrategia de la Investigación	67
Población y Muestra	68
Instrumentos y tecnicas de recoleccion de la informacìon	69
Confiabilidad y validez	71
Técnicas de procesamientos y anàlisis de datos	72
Sistemas de variables	72
 CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	77
Resultados de la entrevista semi estructurada aplicada a los funcionarios de la Comandancia del CPEC	77
 CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIONES	123
LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
ANEXOS	129

ÍNDICE DE CUADROS

pp.

Cuadro N° 1 Misión del Cuerpo de Policia del Estado Carabobo.....	21
Cuadro N° 2 Indicadores de moral.....	42
Cuadro N° 3 Indicadores de disciplina	43
Cuadro N° 4 Indicadores de espíritu de cuerpo	44
Cuadro N° 5 Indicadores de eficiencia.....	45
Cuadro N° 6 Competencias del líder transformacional	53
Cuadro N° 7 Éxito empresarial.....	54
Cuadro N° 8 Conceptualización de variables objetivo específico N° 1	73
Cuadro N° 9 Conceptualización de variables objetivo específico N° 2	74
Cuadro N° 10 Conceptualización de variables Objetivo específico N° 3	75
Cuadro N° 11 Resultado de Item N° 1.....	77
Cuadro N° 12 Resultado de Item N° 2	79
Cuadro N° 13 Resultado de Item N° 3	80
Cuadro N° 14 Resultado de Item N° 4	81
Cuadro N° 15 Resultado de Item N° 5.....	82
Cuadro N° 16 Resultado de Item N° 6.....	83
Cuadro N° 17 Resultado de Item N° 7	84
Cuadro N° 18 Resultado de Item N° 8.....	85
Cuadro N° 19 Resultado de Item N° 9.....	86
Cuadro N° 20 Resultado de Item N° 10	87
Cuadro N° 21 Resultado de Item N° 11	88
Cuadro N° 22 Resultado de Item N° 12	89
Cuadro N° 23 Resultado de Item N° 13.....	90
Cuadro N° 24 Resultado de Item N° 14.....	91
Cuadro N° 25 Resultado de Item N° 15.....	92
Cuadro N° 26 Resultado de Item N° 16.....	93
Cuadro N° 27 Resultado de Item N° 17	94
Cuadro N° 28 Resultado de Item N° 18.....	96
Cuadro N° 29 Resultado de Item N° 19.....	97
Cuadro N° 30 Resultado de Item N° 20.....	98
Cuadro N° 31 Resultado de Item N° 21	99
Cuadro N° 32 Resultado de Item N° 22	100
Cuadro N° 33 Resultado de Item N° 23.....	101
Cuadro N° 34 Resultado de Item N° 24.....	102
Cuadro N° 35 Resultado de Item N° 25.....	103
Cuadro N° 36 Resultado de Item N° 26.....	104
Cuadro N° 37 Resultado de Item N° 27	105
Cuadro N° 38 Resultado de Item N° 28.....	107
Cuadro N° 39 Resultado de Item N° 29.....	108
Cuadro N° 40 Resultado de Item N° 30.....	109

Cuadro N° 41 Resultado de Item N° 31	110
Cuadro N° 42 Resultado de Item N° 32	111
Cuadro N° 43 Resultado de Item N° 33	112
Cuadro N° 44 Resultado de Item N° 34	113
Cuadro N° 45 Resultado de Item N° 35	114
Cuadro N° 46 Resultado de Item N° 36	115
Cuadro N° 47 Resultado de Item N° 37	116
Cuadro N° 48 Resultado de Item N° 38	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

pp.

Gráfico N° 1 Resultado de Item N° 1.....	78
Gráfico N° 2 Resultado de Item N° 2.....	79
Gráfico N° 3 Resultado de Item N° 3.....	80
Gráfico N° 4 Resultado de Item N° 4.....	81
Gráfico N° 5 Resultado de Item N° 5.....	82
Gráfico N° 6 Resultado de Item N° 6.....	83
Gráfico N° 7 Resultado de Item N° 7.....	84
Gráfico N° 8 Resultado de Item N° 8.....	85
Gráfico N° 9 Resultado de Item N° 9.....	86
Gráfico N° 10 Resultado de Item N° 10.....	87
Gráfico N° 11 Resultado de Item N° 11.....	88
Gráfico N° 12 Resultado de Item N° 12.....	89
Gráfico N° 13 Resultado de Item N° 13.....	90
Gráfico N° 14 Resultado de Item N° 14.....	91
Gráfico N° 15 Resultado de Item N° 15.....	92
Gráfico N° 16 Resultado de Item N° 16.....	93
Gráfico N° 17 Resultado de Item N° 17.....	94
Gráfico N° 18 Resultado de Item N° 18.....	96
Gráfico N° 19 Resultado de Item N° 19.....	97
Gráfico N° 20 Resultado de Item N° 20.....	98
Gráfico N° 21 Resultado de Item N° 21.....	99
Gráfico N° 22 Resultado de Item N° 22.....	100
Gráfico N° 23 Resultado de Item N° 23.....	101
Gráfico N° 24 Resultado de Item N° 24.....	102
Gráfico N° 25 Resultado de Item N° 25.....	103
Gráfico N° 26 Resultado de Item N° 26.....	104
Gráfico N° 27 Resultado de Item N° 27.....	105
Gráfico N° 28 Resultado de Item N° 28.....	107
Gráfico N° 29 Resultado de Item N° 29.....	108
Gráfico N° 30 Resultado de Item N° 30.....	109
Gráfico N° 31 Resultado de Item N° 31.....	110
Gráfico N° 32 Resultado de Item N° 32.....	111
Gráfico N° 33 Resultado de Item N° 33.....	112
Gráfico N° 34 Resultado de Item N° 34.....	113
Gráfico N° 35 Resultado de Item N° 35.....	114
Gráfico N° 36 Resultado de Item N° 36.....	115
Gráfico N° 37 Resultado de Item N° 37.....	116
Gráfico N° 38 Resultado de Item N° 38.....	117



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, COMO HERRAMIENTA CLAVE EN LA GERENCIA DE LA COMANDANCIA DE POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO.

Autor: Msc. Torrealba María

Tutor: Dra. Magda Cejas

Fecha: 05-2023

RESUMEN

En la presente investigación, se pretende fortalecer el liderazgo desde la Gerencia del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, a través del modelo transformacional, fortaleciendo así el talento humano desde la Comandancia General de Policía, que servirá de apoyo en las diferentes direcciones que dependen de la misma y de la responsabilidad de cada uno de los líderes que la conforman. El diseño de la investigación es documental de campo, un nivel descriptivo y una modalidad no experimental. La muestra estuvo conformada por 30 funcionarios policiales. Referente a la técnica e instrumento de recolección de datos se utilizó la encuesta, el cuestionario estructurado con escala de Likert y un total de 38 ítems. La confiabilidad del instrumento se obtuvo mediante el Alpha de Cronbach obteniéndose un 0,83 lo que indica un alto nivel de confiabilidad. Cabe destacar, que sirvieron de ayuda para establecer una base documental, dirigida al logro del objetivo general de este trabajo de investigación. En tal sentido, se puede concluir que los líderes transformacionales dentro de la institución policial crean oportunidades de cambio, crecimiento individual y colectivo, puesto que los oficiales, tendrán un nivel de confianza y compromiso, sintiéndose motivados, laborando dentro de clima organizacional agradable, en la cual fomentaran una imagen positiva que les ayudará a tener más aceptación dentro de la comunidad a la que le prestan sus servicios.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Consideración individualizada, estimulación intelectual, influencia idealizada, motivación/inspiración, satisfacción laboral.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENTION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, LIKE A KEY TOOL IN THE
MANAGEMENT OF THE CARABOBO STATE POLICE HEADQUARTERS.**

Author: Msc. Torrealba Maria
Tutor: Dra. Magda Cejas
Date: 05-2023

ABSTRACT

In the present investigation, the leadership of the Police Department of the Carabobo State is expected to be strengthened, through the transformational model, thus strengthening the human talent of the Police Headquarters, which will serve as support in the different directions that depend on the the misma and the responsibility of each of the leaders who conform to it. The design of the investigation is field documentary, a descriptive level and a non-experimental modality. The show was confirmed by 30 police officers. Reference to the technique and tool of data collection if the query was used, the questionnaire structured with the scale of Likert and a total of 38 items. The confidence of the instrument is obtained through the Alpha de Cronbach obtaining a 0,83 which indicates a 0,83 level of confidence. Cabe destacar, que sirvieron de ayuda para establecer un base documental, dirigida al logro del objetivo general de este trabajo de investigación. In this sentiment, it can be concluded that the transforming leaders within the political institution create opportunities for exchange, individual and collective growth, so that the officers will tend to a level of trust and compromise, being motivated, working within a pleasant organizational climate, in which they will foment a positive image that will help them to have more acceptance within the community to which they provide their services.

Keywords: Leadership transformation, Individual consideration, intellectual stimulation, idealized influence, motivation/inspiration, labor satisfaction.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, todos los seres vivos, sentimos la necesidad de crecer, desarrollarnos y al pasar de los días obtener conocimientos que nos ayudan a mejorar patrones conductuales, de ello no escapa ningún ámbito en la vida, es por ello que dentro de las organizaciones a nivel gerencial se deben crear nuevas dimensiones donde el individuo sea capaz de transformar patrones negativos, logrando así reflexionar desarrollando un bienestar y conductas anheladas que les ayuden a conseguir la felicidad deseada.

Dentro de las organizaciones se están fomentando cambios que realizan los líderes para influir en los demás, para el logro de los objetivos en común, pero que al igual que a otros integrantes de la organización se encuentran afectados por la agresividad del entorno, lo que hace necesario considerar y hacer revisiones para cumplir con las exigencias de los nuevos tiempos, tal que se mejore la eficacia, eficiencia y productividad laboral, es por ello que se ha tomado en cuenta el liderazgo transformacional pues a través de él se adquiere una serie de atributos como dinamismo, integridad, autorregulación, utilidad, multidisciplinariedad, participación, motivación y capacitación entre otros son manifestaciones de la gerencia y por supuesto actividades que deben ser impulsadas por el líder.

Un líder dentro de una institución juega un papel importante, ya que es capaz de impulsar los procesos, condiciones de los equipos de trabajo para el logro de objetivos y metas, para ello debe tener una formación en cuanto a cultura organizacional se refiere, además de poseer de cualidades, habilidades y destrezas para que le ayuden a resolver conflictos y situaciones que tiendan a disminuir la productividad y eficiencia que presente el talento humano. La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la gestión gerencial y el liderazgo en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, se parte desde esa premisa debido a que el liderazgo como tal, se ha hecho presente en todos los niveles,

donde el ser humano dentro de las organizaciones tiene la necesidad de gestionar, transformar, crear visiones innovadoras, es por ello que el liderazgo transformacional, implementado desde la gerencia del cuerpo policial, busca estimular a todo el personal, logrando resultados importantes dentro de la institución, donde todos y cada uno de sus integrantes se sientan contagiados, implementando así la transformación de valores, actitudes, motivación, de tal manera que se sientan comprometidos y den el paso importante como lo es el cumplir con la misión de la misma.

En este mismo orden de ideas, gerente dentro de la institución policial, debe tener la capacidad de liderar de tal manera que pueda generar transformaciones, y pueda responder a las exigencias de la comandancia de policía, de tal manera que se tomen acciones y se generen cambios inminentes. Resaltando con ello el compromiso hacia la institución, propiciando en la personal motivación, ética, sentido de pertenencia y un clima laboral armonioso. Respecto de la estructura de la investigación la misma consta de cuatro (4) capítulos, los cuales se describen a continuación.

Capitulo I. Corresponde al problema de investigación donde se exponen el planteamiento, objetivos, justificación, describiendo en este el comportamiento organizacional actual, así como los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones para mantenerse en la versatilidad del entorno crítico, así como la vivencia transformacional del paradigma tradicional a un paradigma complejo de liderazgo. Seguidamente se presentan los objetivos que se persiguen con la investigación, así como la justificación de esta.

Capitulo II. Contentivo del Marco Teórico, los Antecedentes Investigativos, las Bases Teóricas y Legales. En este capítulo, se muestra toda la información legal y se desarrollan los diferentes conceptos que tienen que ver con el proyecto.

Capitulo III. Aquí se define el tipo de investigación, su diseño, análisis de la población y la muestra, se explican las técnicas e instrumentos de recolección de datos usadas en la investigación, su validez y confiabilidad del instrumento, igualmente técnicas y herramientas de procesamiento y análisis de datos.

Capitulo IV. En esta etapa, muestran los Resultados de la Investigación. Todo ello basado en el análisis de gráficos y estadísticas, producto del uso de los instrumentos de recolección de datos, los cuales muestran el alcance del trabajo investigativo desplegado.

Capitulo V. contenido de las conclusiones y recomendaciones, las cuales muestran lo que se infirió producto de la investigación desplegada y las recomendaciones para la organización. Al final las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Desde el principio de la historia, el ser humano ha estado evolucionando constantemente, ha sentido la necesidad de sobrevivir teniendo que salir en busca alimentos, abrigo, techo; así como también le ha tocado defenderse de animales y en ocasiones de sus semejantes, lo que les ha permitido organizarse en comunidades, realizando actividades laborales en las que desarrollan sus habilidades y destrezas, cualidades que ha llevado a algunos a ser líderes, direccionando los procesos del desarrollo humano en las organizaciones, que repercuten directamente en los procesos funcionales y operativos de las mismas, situación que les ha encaminado con el transcurrir del tiempo al aumento de la competencia y productividad en las comunidades, organizaciones y en el mundo; acciones necesarias para potenciar y facilitar el mejoramiento y la calidad de vida de la sociedad.

De lo anteriormente expuesto, en el libro de Desarrollo de Lideres, expresa Akio Kawata (2019:11) que, “el liderazgo convierte una visión en realidad. Para influir sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones”. En consecuencia, los verdaderos líderes son agentes de cambio que dan lo mejor de sí mismos, son capaces de motivar, realizan sus trabajos en equipo, dan el ejemplo, trabajan con pasión, hacen las cosas lo mejor posible sirviendo de guía y motivando al personal dentro de cualquier organización para cumplir las metas, que les permiten alcanzar la misión de la misma.

En ese mismo orden de ideas, para la investigadora, liderar es un arte que hay que desarrollarlo y que no es suficiente ejercerlo con el instinto o carisma que se posea para ello, pues en las empresas e instituciones, es imprescindible adaptar los

estilos del liderazgo que permitan transformar la capacidad del capital humano en la generación de un valor organizacional y a su vez se pueda identificar a gerentes que sepan realizar esta difícil tarea.

Cabe señalar, que en los sistemas organizacionales se evidencia de manera sistemática los procesos organizacionales, que dan cuenta de las grandes necesidades que tiene las instituciones tanto públicas como privadas, no obstante en el marco del talento humano existe la necesidad de fortalecer las organizaciones e instituciones, lo cual radica en la puesta en práctica de estrategias idóneas que eleven el liderazgo que ayude a generar transformaciones y por consiguiente aumente la operatividad de las organizaciones e instituciones. Al respecto Cejas y Chirinos (2014:37), afirman que “el hombre desde la empresa configura su esfuerzo en su crecimiento y en consolidar componentes y factores que le permita mejorar su calidad de vida”.

Es por ello, que dada la complejidad en que hoy se somete el mundo organizacional (pandemia, COVID - 19, Tic, procesos automatizados, entre otros), cada vez más es necesario la puesta en práctica de procesos que fortalezcan las mismas a través de un talento humano que demuestre su liderazgo de forma continua. En tal sentido, para Valdez, C. (2015:23), el liderazgo es “un proceso que logra influir en el equipo de trabajo, siendo esta una organización con fin de garantizar y/o mejorar y garantizar el desarrollo de todas las actividades que se realizaran con la finalidad de cumplir con lo programado”.

Es relevante destacar el abordaje del liderazgo desde una perspectiva global, que determina el rumbo de aquellas personas que toman decisiones ante alguna problemática que se presente en el marco organizacional e institucional, en efecto un líder busca resolver los problemas que se le presenten, con inteligencia, imaginación, iniciativa, teniendo la capacidad de tomar decisiones rápidas (generalmente acertadas), lo más importante es que posee habilidad de inspirar a sus subordinados y semejantes motivándolos, logrando así trabajar en equipo a través de las relaciones

humanas. En tal sentido, Zenger, John y otros (2009: 02), afirman que “los líderes superiores, a través de sus acciones, conducta y actitudes, ejemplifican lo que esperan de otros. Las organizaciones quieren líderes que fomenten la proliferación de conductas positivas en la organización”.

De tal manera que, es un verdadero reto el que tiene la dirección y/o gerencia en una organización, de asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de preparar, transformar y manejar adecuadamente las relaciones interpersonales tomando en cuenta que hacer para solucionar un problema, el tener que unir al personal en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y mejor aún el mantener las organizaciones libres de la mediocridad, egoísmo, falta de valores caracterizado por conflictos burocráticos, luchas de poder y ambición, creando un clima organizacional adecuado. Al respecto Delgado, N. y Delgado, D. (2003), citan a Senger, P. (2001) “un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante...”.

Es importante señalar, que un líder debe ser un directivo completo, este debe reconocer que no es imprescindible (el éxito en cualquier trabajo, empresa u organización, se consolidará en la medida en que las ideas continúen sin él), por tanto el líder debe ser una persona con principios, intelectualmente sólida y profesional, con habilidades en la coordinación, un excelente comunicador, oyente que sepa entender los diferentes puntos de vista del personal, además debe dialogar de manera constructiva y capaz de preparar el personal, entrenarlos para su relevo, formando a su sucesor con antelación. En otro orden de ideas para Valera, G., citado por Delgado, N. y Delgado, D. (2003):

Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes

eficaces; con características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron algunas de las más aceptadas, pero su validación a lo largo del tiempo en diversas organizaciones resultó infructuosa. El éxito en la dirección era independiente, en muchos casos, al predominio de estos rasgos. (p. 19)

Desde estas perspectivas, resulta importante destacar que los problemas y las debilidades del liderazgo están presentes en la sociedad y de ello no escapan la mayoría de los cuerpos de seguridad del estado, sean militares o policiales, es importante indicar que en el ámbito policial, se destaquen los propósitos de la institución policial y de sus actores, en el marco de las actividades diarias, se presentan diversos escenarios propios de la actividad policial, que confrontan grandes situaciones complejas y de incertidumbre, estableciéndose así cambios conductuales del funcionario dentro de la institución.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, en la función policial en Venezuela, hay que considerar a los funcionarios policiales debido a que trabajan en instituciones jerarquizadas de forma piramidal, en donde predomina el sistema autocrático, laborando en escenarios que muestran diversas coyunturas políticas, sociales y económicas, donde los cargos de dirección son de libre nombramiento y remoción (artículo 31 LOSPYCPNB), es decir son colocados a dedo (en la mayoría de los casos son cargos políticos, donde no se estudia el perfil del gerente de la institución), a diario se le presentan situaciones en las labores cotidianas propias de la función policial, además de ello deben sujetarse a las regulaciones de funcionabilidad que se han dado a lo largo de este proceso de crisis país, situación que implica sin lugar a dudas momentos de poca motivación, desesperación, desesperanza, poco compromiso con la institución.

Al respecto Lucena, H. (2015:2), expresa que, “el liderazgo empresarial en Venezuela surge del Sindicato Laboral, pues a los Gerentes simplemente se les veían

como jefes a quienes se les debía cumplir órdenes”. En ese mismo orden de ideas, y revisando los estilos de liderazgo, cabe señalar que lo anteriormente planteado guarda mucha relación con el liderazgo autocrático, en este mismo orden de ideas Vásquez W., (2018:26), cita a Kurt Lewin (1930), quien indica que el Liderazgo autocrático “Fija las directrices, centraliza el poder y la toma decisiones, informa al grupo lo que este debe hacer y lo supervisa estrechamente. Es dominante y critica al grupo”.

Por su parte Luna (2008) citado por Vásquez W., (2018:26), alude que el líder autocrático “impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro”, además de ello Vásquez W. (2018:26), también cita a Ayaub, J. quien menciona que “este tipo de líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados”. Sobre la base de lo antes expuesto, para la investigadora, este tipo de liderazgo hace que el personal se sienta mal en cuanto al trato, además de ello cuando se tiene el poder para tomar decisiones y los recursos para trabajar por un propósito significativo, de seguro que no se llevarán a cabo conversaciones motivacionales ni metas desafiantes.

En el caso particular del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, la realidad se obtiene a través de la observación participante con fuentes de informes en la que el funcionario policial dedicado a la seguridad ciudadana, permanentemente presenta problemas asociados con la actividad laboral, donde los mismos expresan que el liderazgo autocrático se encuentra arraigado en la gerencia, debido a que los mismos tienen centralizado el poder, las decisiones las toman ellos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados, además de ello hace falta de dotación de uniformes y equipos de seguridad, transporte, tecnología ajustada a los avances e innovaciones, aunado a ello el bajo nivel social por déficit en canalización de derechos socioeconómicos, entre otros.

Después de lo anterior expuesto, la investigadora expresa que los oficiales de policía viven momentos de incertidumbre y dificultades en el marco laboral.

Situación que se debe manejar de manera cautelosa, ya que la idea es fortalecer el liderazgo a través de un modelo transformacional, donde la prioridad del liderazgo sean valores fundamentales como el trabajo en equipo, la integridad, innovación, la mejora continua, el respeto mutuo y la responsabilidad. Ante tal situación, Valera, G., (2015), expresa:

Desde tiempos inmemorables se ha estado incidiendo en una concepción más humana e integral de la persona, es decir, no se puede concebir al ser humano solamente desde su corporalidad o únicamente desde su espiritualidad, dado que la persona, es una realidad única e integral conformada por una dimensión psicosomática...”, “...dentro de toda Organización el desempeño del líder juega un papel fundamental, es él quien guía y motiva al personal para que realizando cada uno sus labores, se logren los objetivos planteados... (p.16)

Evidentemente, en toda institución en especial las públicas al servicio de la comunidad, se deben considerar los actores principales, siendo ellos los que direccionan la institución desde una perspectiva global, en este sentido, los oficiales de policía deben desarrollar competencias necesarias donde participen todos los integrantes de la institución; es decir deben ser líderes, conocedores de sus responsabilidades, que utilicen sus fortalezas para que tengan a su alcance el intervenir en la toma de decisiones ante la diversidad de resolver situaciones que se presenten, además de ser capaces de realizar diferentes tareas, cumplir órdenes, fomentar el trabajo en equipo cooperativo y participativo a objeto de cumplir con las metas trazadas, así como también se tenga una visión clara y precisa frente a todos los retos que se puedan presentar en un futuro.

En este estudio de investigación, se pretende una vez concluido fortalecer el liderazgo, a través de un modelo transformacional desde la gerencia en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, resaltando que la misión es servir y proteger a la comunidad, velando por la seguridad, tranquilidad de

los ciudadanos y sus propiedades. Es importante destacar desde la gerencia de la Policía, la búsqueda y /o propósito en la necesidad de brindar la capacidad de mejorar los procesos administrativos de la organización, indistintamente de los recursos, infraestructura y potencialidades que tiene cada integrante de la misma. Destacando con ello el hecho de trabajar en pro de mejorar y prestar un servicio de calidad, donde el funcionario policial pueda trabajar con responsabilidad, sepa qué hacer ante cualquier eventualidad que se le presente.

En tal sentido, el líder que presta servicio dentro de la institución policial objeto de estudio, debe estar en la capacidad de producir lo que el grupo de gente que le rodea requiere de él, y que sea suficientemente preparado para distribuir lo que obtenga de tal manera que cada uno de sus seguidores se sienta inspirado a hacer lo mismo con los suyos. En otras palabras, se necesita un líder suficientemente creativo para destacar a su organización de las demás, que al mismo tiempo sea suficientemente justo para lograr que cada persona obtenga de su trabajo lo que prudentemente necesita.

De lo anteriormente descrito, resulta oportuno expresar que desde el ámbito de los responsables en dirigir la institución policial, existe la necesidad de participar en un proceso de capacitación y adiestramiento efectivo, que les permita realizar estrategias en cuanto a dirección y liderazgo estratégico y transformacional, en los cuales puedan ejecutar cambios relevantes que permitirán tomar decisiones asertivas que ayuden a mejorar los procesos administrativos dentro de la organización.

De esta manera, los oficiales del cuerpo de Policía del Estado Carabobo, podrán fortalecer el liderazgo a través del modelo transformacional dentro de la organización, fortaleciendo así todo el talento humano desde la Comandancia General de Policía, considerando así el logro y aplicación de este estudio, como lo es el modelo de liderazgo transformacional que servirá de apoyo en las diferentes direcciones que dependen de la comandancia y de la responsabilidad de cada uno de

los líderes que la conforman. Además de ello, tendrán la responsabilidad de fortalecer alternativas que mejoren la motivación de los oficiales de policía que se encuentran bajo su mando, así como también el desempeño laboral, la calidad del servicio, donde este sea capaz de resolver cualquier conflicto que se le presente. Cabe destacar, que el estudio en cuestión servirá de apoyo a investigaciones posteriores en pro del mejoramiento y posicionamiento del liderazgo transformacional en la organización.

En ese mismo orden de ideas, Aular W. (2014:5), alude que “la dirección gerencial y al liderazgo van de la mano para lograr el éxito en cualquier empresa e institución”, la gerencia permite una buena gestión directiva mediante el conocimiento de métodos y procesos establecidos para lograr cambios significativos, llevando a las organizaciones a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total orientada hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales muy especialmente de los humanos. Es importante señalar, que este planteamiento es una alternativa para optimizar el liderazgo dentro de la institución policial, la operatividad del personal, de tal manera que puedan proyectarse hacia el futuro en miras al crecimiento; por lo cual se han originado las siguientes interrogantes:

¿Es indispensable que, en la Comandancia General de Policía del Estado Carabobo, se cuente con estrategias de implementación de un modelo de liderazgo transformacional, donde los oficiales se sientan identificados con ese modelo y que sirva de herramienta para la optimización de la gestión gerencial y por ende del servicio que prestan funcionarios y funcionarias policiales para la comunidad carabobeña?.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar la Gestión Gerencial y el liderazgo en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el proceso gerencial, en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.
2. Describir los estilos de liderazgo en la gestión gerencial en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.
3. Identificar los elementos claves del liderazgo transformacional, vinculados a la gerencia en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

Actualmente en las organizaciones se muestran ambientes de gran turbulencia y dinamismo; escenario que lleva a realizar modificaciones y transformaciones de acuerdo con las exigencias y contingencias del medio ambiente cambiante. Es por ello que se necesita de verdaderos líderes para crecer y ejercer una eficiente labor de liderazgo. Entre tanto, cabe destacar que el éxito o el fracaso de la institución, estará determinada por el conocimiento, la ardua capacidad para desempeñar sus labores, la calidad al liderar que posean sus directores o gerentes, valorando y dando el puesto al capital humano en todas las situaciones que se presenten.

Para la investigadora, los líderes deben estar comprometidos con la misión de la organización, ser íntegros, prudentes, justos saber tomar decisiones, facilidad de

comunicación, ya que son los responsables de hacer que se logren los objetivos cabe destacar que la comunicación es de vital importancia en toda institución u organización, pues permite que exista fluidez y que se transmita la información, e integre adecuadamente a todos los integrantes de tal manera que se puedan realizar acciones eficientes de manera conjunta y sin desconexiones desde la gerencia hasta el último integrante de la misma, al respecto, Aular, W. (2014:4), expresa que: “la dirección de una institución no sólo se debe contar con líderes con capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos, sino también debe haberse preparado para el cargo, debe poseer conocimientos de gerencia”.

Por su parte, (Cano, 2008:56), el liderazgo transformacional “evidencia la necesidad de sostener todo el sistema organizacional con relaciones cálidas, compromisos coordinados y estimulados por el líder, convergiendo hacia los objetivos organizacionales y personales de los trabajadores”. Es por ello, que se deben realizar procesos idóneos que permita a los funcionarios policiales mejorar su desempeño laboral y la operatividad, con lo cual se optimizarán los procesos administrativos de tal manera que se pueda lograr un mejor manejo de los recursos humanos y materiales, registrar las actividades que se realizan, proyectarse hacia el futuro en miras al crecimiento institucional y establecer un contacto en armonía con los integrantes de la organización.

Ante, los cambios suscitados desde el inicio de la pandemia y la situación país, es necesario realizar un conjunto de estrategias de liderazgo a través de un modelo transformacional, que permitirá enfrentar los retos y manejar adecuadamente las relaciones interpersonales de tal manera que se puedan buscar soluciones ante cualquier situación que se presente. De modo, que todos los integrantes de la institución logren unir fuerzas trabajando en equipo, para cumplir las metas y objetivos planteados, tratando así que se mantenga un clima organizacional adecuado. Este trabajo se justifica desde el punto de vista teórico y social.

Relevancia Teórica: esta investigación, contribuye al enriquecimiento y crecimiento personal de la investigadora, funcionarios policiales y civiles, así como también de antecedente antecedentes para otras investigaciones, así, material de apoyo para estudiantes e interesados en el tema, porque a través del estudio del liderazgo aplicando el modelo transformacional, se puede construir bases personales sólidas basadas en un equilibrio emocional, tales como autoconciencia, control emocional y adecuada percepción de debilidades, fortalezas, autorregulación, capacidad de aprendizaje en base a experiencias, la motivación, ética, además de las técnicas de mando y conducción a nivel policial para su actuación en los consejos comunales.

Relevancia Social: El liderazgo visto desde una perspectiva amplia y justificando su importancia en la sociedad actual, requiere la valoración de las capacidades gerenciales, bien sea en el hogar, en el trabajo, en la sociedad, hasta con los niños, pues un líder es como un héroe que posee la capacidad de resolver problemas por más difíciles que sean, es un ser que posee tantas habilidades que es capaz de visionar hacia el futuro, siendo un motor que logra cambiar muchas situaciones, inspirando a sus seguidores para que sientan confianza de sí mismos, colocando en ellos esperanza, confianza, seguridad, compromiso, entre otros, necesarios para lograr los objetivos planteados.

Relevancia Institucional: En este mismo orden de ideas y pasar de los días, es necesario que el mundo entero y la sociedad cambien, es por ello que se tiene la necesidad de establecer estrategias gerenciales, que ayuden a fortalecer la capacidad de liderazgo de los funcionarios que laboran dentro de la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, donde este posea la capacidad de liderar, transformar y enrumbar a las nuevas generaciones, de tal manera que fomente en los funcionarios liderazgo, motivación, sensibilidad social, en la que se sientan comprometidos con la institución, en hacer el bien, sembrando valores, creando

conciencia de tal manera que pueda mostrar en la sociedad el amor al prójimo, para que merme la violencia, se viva de manera segura y sanamente.

Resulta oportuno destacar, que en la presente investigación se pretenda determinar las estrategias idóneas desde la gerencia y la aplicación de un liderazgo transformacional entre los miembros del cuerpo de Policía del Estado Carabobo, además, en lo práctico, aportará elementos necesarios para optimizar la función gerencial con dependencia a las herramientas para efectuar idóneamente la ocupación directiva, también establece el correcto hacer para llevar a cabo las acciones diarias y gerenciales, definiendo que el gerente debe asumir que el conocimiento pleno de las funciones propias de cada trabajador, consiente de aligerar las operaciones, productivas y beneficiosas para todos los actores en la sociedad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Actualmente el gobierno nacional ha implementado una serie de medidas para mejorar los cuerpos policiales a nivel nacional, estudiando el comportamiento de cada uno de los oficiales que prestan sus servicios dentro de las instituciones. Por tal motivo, la investigadora expresa la necesidad de buscar estudios relacionados con la presente investigación a fin de que sirvan de referencia para orientarla adecuadamente.

Antecedentes Internacionales

Castro, M. (2020), en su investigación “Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de una universidad particular en la Ciudad De Lima”, para optar el grado académico de Maestra en Psicología del Trabajo y Las Organizaciones estudiante en la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología Escuela Profesional de Psicología Sección De Posgrado, llegando a la conclusión que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima. El nivel predominante de liderazgo de docentes de una universidad privada es el nivel alto, seguido por un nivel medio. Con respecto a los niveles de satisfacción, la mayoría de los evaluados poseen un nivel medio, seguido por un nivel alto. La misma tendencia se tiene en cada una de las dimensiones de las variables estudiadas.

Cabe resaltar, que en esta investigación Castro destaca, la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral que existe entre los docentes, de allí la relación existente con el presente trabajo de investigación, pues se busca destacar el interés que debe existir en los gerentes que laboran en la

Comandancia del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, ya que el liderazgo transformacional lleva a la organización a crear un conjunto de nuevas prácticas institucionales que se deben ver reflejadas en el comportamiento del recurso humano con la intención de realizar un cambio general, ya que los líderes transformacionales dejan de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo, incitan a los trabajadores a crear conciencia, sentir amor propio, tener sentido de pertenencia en el desarrollo de sus actividades, alientan, inspiran y motivan, de tal manera que se pueda construir una organización comprometida con el logro de sus objetivos.

Nieto. J, y otros (2018), en su investigación “Modelo holístico de liderazgo policial”, de la Policía Nacional de Colombia, plasmada en la Revista Logos, Ciencia & Tecnología, cuyo objetivo primordial del MHLP, es contribuir a la implementación de buenas y mejores prácticas de liderazgo por parte de los integrantes de la Policía Nacional, en dicho estudio los autores llegaron a la conclusión que la labor policial está claramente enmarcada en escenarios que requieren ser abordados a través de un modelo de liderazgo institucional propio, que permitan integrar los ámbitos personal, institucional y comunitario, con atributos, tales como: honor policial, visión e innovación, credibilidad y confianza, vocación de servicio, adaptabilidad y efectividad; con el fin de optimizar el servicio de policía entendido como un todo y movilizar la cultura institucional, frente a los entornos sociales, dinámicos y complejos de la sociedad colombiana.

De lo anteriormente descrito, guarda relación con el presente estudio, por cuanto muestra interés y preocupación de investigar el liderazgo que tienen los oficiales en el cuerpo de policía, dado que son instituciones de seguridad de la nación, se toma en cuenta las habilidades y destrezas de los oficiales de Policía del Estado Carabobo. Para la investigadora, es necesario lograr la efectividad en la aplicación, de tal manera que se logre consolidar el cuerpo policial siendo más humano,

disciplinado, integro, innovador, con capacidad de decisión, cercano al ciudadano y comprometido no solo con la institución, sino, también con la comunidad.

Vásquez, W., (2018), en su trabajo de grado, titulado “Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017”, para optar el grado académico de: Maestro en Administración de Negocios – MBA, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo en Perú. La investigación fue de tipo cuantitativo de diseño no experimental. La técnica empleada para la recolección de información fue la encuesta y el instrumento para recolección de datos fue un cuestionario de 48 preguntas que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y su confiabilidad de la variable a través del estadístico de fiabilidad Alpha de Cronbach con un resultado de 0.9687 para la variable estilos de liderazgo y 0.9374 para la variable desempeño laboral. El autor concluyó que existe una correlación moderada entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, así también los estilos más predominantes en la empresa son el coercitivo y el participativo y ello provoca una percepción del desempeño laboral fuerte.

Claramente la investigadora puede determinar, que el antecedente antes mencionado guarda relación con el presente estudio, puesto que se aborda el tema de Liderazgo, siendo este el tema central de este trabajo de investigación. Es por ello que al fortalecer a través de estrategias gerenciales tomando en cuenta el liderazgo transformacional, los oficiales de policía serán capaces de gerenciar y liderar, con ética y profesionalismo, además de tener la capacidad tomar decisiones, estando motivados, lo que hace que se alcancen las metas deseadas en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

Antecedentes Nacionales

González, C. (2017), estudiante de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, en su trabajo especial

de grado, titulado “Modelo de Liderazgo Transformacional orientado hacia la eficiencia del Desempeño Laboral en la Coordinación Policial los Llanos del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas, periodo 2016”, para optar al grado de Magister en Administración Mención: Gerencia y Planificación Institucional, en el cual su objetivo principal era el de Proponer un Modelo de Liderazgo Transformacional orientado hacia la eficiencia del Desempeño Laboral, en la cual se utilizó la encuesta y el cuestionario estructurado en la escala de Likert, como técnicas de recolección de datos.

En relación a la validez, esta se llevó a cabo mediante el juicio de expertos la confiabilidad a través del Alpha de Cronbach con un valor de 0.93 que indica una confiabilidad muy alta en la cual el autor determinó que los factores que inciden en el desempeño laboral en la organización es la falta de reconocimiento del trabajo, deficientes relaciones interpersonales, trabajo rutinario, poco incentivo, excesivo estrés, control excesivo, efecto de los guardias. Estos factores han conducido a apatía, cansancio, deficiente eficiencia, poco compromiso y empoderamiento con la institución. Cabe señalar, que esta investigación aporta valiosa información acerca de las estrategias a utilizar con el fin de fortalecer el liderazgo en los Oficiales del Cuerpo de Policía de Carabobo, lo cual contribuye a mejorar el desempeño laboral de los mismos dentro de la institución, denotando así la prestación de un servicio de calidad.

Aguilera, E. (2019), en su trabajo titulado “Visión Onto axiológica del Liderazgo en Entornos Críticos Dentro del Sector Alimentario en Venezuela”, para optar el título de Magister en Administración de Empresas, mención: Gerencia, en la Universidad de Carabobo, en donde esta investigación tiene como objetivo develar la visión onto axiológica del liderazgo en entornos críticos dentro del sector alimentario en Venezuela, que se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, se utilizó como método de investigación, la fenomenología, se recurrió a la entrevista semiestructurada, la

grabación y transliteración para generar los tres protocolos de entrevista como técnica de recolección de la información para esta investigación, mediante el análisis de los resultados se determinaron las unidades temáticas y los temas centrales luego expresados en lenguaje científico.

La triangulación permitió la validez y fiabilidad de la información, los informantes clave fueron tres, con características definidas y con experiencia en el tema central de esta investigación: el liderazgo. Por lo cual el autor expresa que, a través de esta investigación, el líder de entornos críticos se pasea por las aristas del micro y macro gerencia por lo que debe recurrir a una dimensión holística en su liderazgo, con la finalidad de evaluar cada elemento y re direccionar estrategias de ser necesario. La ubicación del liderazgo en entornos críticos se encuentra en un tópico actual, como resultado se obtiene una dicotomía entre el re direccionamiento de los valores del líder y el cambio de su esquema mental.

Este trabajo de grado, es de gran valor, para la investigadora puesto que proporciona información, permitiendo reflexionar, ayudando así a la institución policial a ser una máquina perfecta con propósitos esperanzadores, destacando que la institución policial cuenta con un recurso humano que de calidad, inteligentes, que pueden dar lo a través de estrategias gerenciales de calidad, estarán en la capacidad de prestar un servicio de calidad, donde se sientan satisfechos consigo mismos.

Bases teóricas

Objeto de estudio: Comandancia General de Policía del Estado Carabobo

La policía conocida hoy como Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, inicia sus actividades formales en el año 1965, como una policía municipal que funcionaba en los diferentes municipios, con Gorge Figarella al frente de la primera magistratura, las cuales ejercían una labor unilateral, para luego pasar bajo el control del ejecutivo del estado; el 01 de enero de 1968, la asamblea legislativa del estado Carabobo dicta

la primera ley de policía. Revisando información se encuentra, que el 30 de septiembre del año 1969, por resolución del ministerio de la defensa, es designado Comandante General de la Policía del Estado Carabobo el Teniente Coronel de la Guardia Nacional y abogado Pablo Rodríguez, responsabilidad que asume según decreto ejecutivo número 087, firmado por el doctor Fernando Guerra Méndez, convirtiendo a la policía del estado como la primera del interior de la república que pasa a ser comandada por un oficial, convirtiéndose como estado piloto.

Misión del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo

La misión del Cuerpo de Policía del estado Carabobo está estipulada en la Ley Estatuto de la Función Policial, en su artículo 4, apartes 1, 2, 3, 4 y 5,

Cuadro N° 1 Misión del CPEC

La Función Policial comprende		
Ley del Estatuto de la Función Policial Art. 4	1.	Proteger el libre ejercicio de los derechos de personas, de las libertades públicas y la garantía de la paz social.
	2.	Prevenir la comisión de los delitos e infracciones de disposiciones legales, reglamentarias y ordenanzas municipales
	3.	Apoyar a las autoridades competentes para la ejecución de las decisiones legítimamente adoptadas.
	4.	Controlar y vigilar las vías de circulación, canales, ríos, lagos, mar territorial, puertos y aeropuertos, así como también el tránsito de peatones, tracción de sangre, vehículos, naves y aeronaves de cualquier naturaleza.
	5.	Facilitar la resolución de conflictos mediante el diálogo, la mediación y la conciliación.

Fuente: Torrealba, M. (2022)

Ley del Estatuto de la Función Policial

Según lo planteado en el cuadro anterior, la investigadora deduce que, para lograr el cumplimiento de tan amplia misión, existen leyes y manuales que permiten la gerencia en todos los niveles de la organización. Cabe destacar, que la misión de un cuerpo policial debe tener rango constitucional, ser de carácter permanente, la cual presta servicios a la comunidad protegiendo y preservando el orden público, la paz, los derechos, la seguridad integral de las personas, de tal manera que se garantice el desarrollo individual y social, mediante la prestación de un servicio de calidad y excelencia, en la cual se ejecuten acciones coordinadas, eficiente y transparente.

Objetivos de la buena gerencia en la institución policial

Los cuerpos de policía estatal son órganos o entes de seguridad ciudadana encargados de ejercer el Servicio de Policía en su espacio territorial y ámbito de competencia, primordialmente orientados hacia actividades preventivas y control del delito. Según Bohórquez, A, y Parra, D. (2003:5), los directivos que llevan a cargo la tarea de dirigir la empresa de orden público tienen los siguientes objetivos:

- Lograr que todas las dependencias de la comandancia general alcance las metas trazadas.
- Mantener en continuo adiestramiento al personal que integra la policía, para que sus acciones y actuaciones sean conforme a las leyes y al bienestar de la comunidad en general.
- Fomentar la participación organizada de la ciudadanía, para que coordinadamente con los órganos de seguridad del estado, contribuya a preservar el orden público, controlar y prevenir el delito.

- Brindar seguridad a los ciudadanos y bienes en todo el territorio del estado, a través de patrullajes efectivo y operaciones preventivas, aplicando las leyes, reglamentos decretos y ordenanzas.
- Velar por el nivel social de la vida del oficial de policía, mediante la canalización de sus derechos socioeconómicos, orientados hacia sus aspectos personales y familiares, de vivienda, alimentación, capacitación, salud, pensiones, jubilaciones, e incapacidad.

Se puede decir que esta investigación, trae aportes significativos pues se enfoca en analizar liderazgos, a sabiendas que en el ámbito policial predomina el estilo autocrático, además ese estilo de liderazgo limita al personal directivo a desarrollar competencias gerenciales, debido a que no se logra con ello atender las distintas situaciones que se puedan presentar. Es importante reflejar que la investigación se encuentra enfocada en analizar las estrategias gerenciales para fortalecer el liderazgo dentro de la Comandancia General de Policía del Estado Carabobo, por lo cual la investigación pretende diseñar estrategias para desarrollar un liderazgo transformacional dentro de la misma.

En el marco teórico de todo trabajo de investigación, se detallan los elementos de la teoría que son utilizados directamente para el desarrollo de la misma, es por ello que Arias, F., (2006:24) los define como: “Un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. Es por ello que se hace conveniente el planteamiento de diversas teorías que de una u otra manera se desarrollaran en la presente investigación:

Liderazgo

Para González, C. y Guillén, P. (2000:52), el liderazgo es “la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr

sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores”, es de considerar que un líder posee un potencial que puede desarrollarse de diferentes formas y en diferentes situaciones, lo que le ayudará a establecer cambios, permitiendo en sí una transformación personal, profesional y colectiva. En tal sentido para la investigadora, el líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades, puesto que es creativo, innovador, para un buen líder no es suficiente con tener talento, carisma, experiencia, motivación, voluntad, este no se detiene detrás de un grupo a impulsar y afianzar; sino que toma su lugar frente al grupo facilitando su progreso y liderazgo como capacidad de inducir a trabajar, con ingenio, valentía e innovación.

Por tal motivo y según lo anteriormente escrito, el liderazgo es el arte de influir sobre las personas para que trabajen, dando el todo por el todo, trabajando con entusiasmo en la consecución de los objetivos, buscando el bien común de todos. Un líder es capaz de conducir un grupo de personas, hacia objetivos organizacionales, facilitando la expresión de los talentos individuales. En tal sentido, no es más que trabajar coordinadamente integrando al grupo, de tal manera que el líder puede comunicar y orientar a las personas para que puedan formar coaliciones, comprendan la visión de la organización y se comprometan a alcanzar los objetivos planteados.

El liderazgo va de la mano con la motivación e inspiración, pues con ellas se logra que las personas se muevan, avancen hacia la dirección adecuada, a pesar de los grandes obstáculos que dificulten el cambio, apelando a las necesidades, emociones y valores humanos básicos, que tantas veces se desaprovechan. En tal sentido, para la investigadora los buenos líderes motivan a las personas de muchas formas. En primer lugar, siempre articulan la visión de la organización de forma que acentúe los valores de la audiencia a la que se dirigen. Los líderes también involucran a las personas en la decisión sobre la forma de llevar a cabo la visión de la organización. Esto les da sensación de control y participación real. En consecuencia, los buenos líderes, hacen

llevadero y motivador el trabajo con un ambiente adecuado, lo que da a las personas una sensación de éxito y seguridad, por lo cual, sienten que pertenecen a una organización que se preocupa y es parte de ellos. Es por ello que la investigadora, siente la necesidad de buscar estrategias gerenciales y transformacionales, en pro de mejorar la capacidad de liderazgo que poseen los oficiales que laboran en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

Teorías de liderazgo

Es importante señalar, que posterior a las investigaciones realizadas a cerca del liderazgo, se puede tener una clara definición del liderazgo organizacional y las etapas de evolución del mismo, en tal sentido se pueden hablar de las diversas teorías que existen en base a este constructo, describiendo las mismas brevemente:

Teoría del Gran Hombre

Giraldo y Naranjo (2014:27) menciona que “la base de los orígenes del estudio del liderazgo se lleva a cabo a través del análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, dentro de dicho análisis se puede caracterizar que los seres humanos nacían con determinadas características que los identificaban como líderes”

En tal sentido, las propiedades de un líder constituyen básicamente una capacidad innata para expresar poder. Por otra parte, Daft (2006) citado por Giraldo y Naranjo (2014:28), considera que “el líder posee influencia sobre los demás ejerciendo una influencia superior en diferentes situaciones”, lo que lograba que los subordinados prestaran mayores conductas de seguimiento o lealtad sobre dicho líder.

Teoría de los Rasgos

Entre tanto, Bass, citado por Castro y Lupano, (2006:35), destaca que la teoría de los rasgos, “se basa en que existen diversas características que definen y

conceptualizan a los que pueden ejercer el liderazgo de quienes no, y estas características son definidas como rasgos”. En este mismo orden de ideas, los rasgos describen a las personas que puedan o tengan condiciones para ejercer el liderazgo, pero una de las debilidades de esta postura, es que no tiene la manera de mostrar que un sujeto pueda ejercer el liderazgo no necesariamente predice que éste tenga éxito o no; pero, dichos rasgos de líder también pueden ser vinculados con la efectividad de dicho ejercicio.

Evidentemente, los altos niveles de energía y tolerancia al estrés se vinculan a la posibilidad de dar respuesta a las exigencias que se puedan presentar en la organización, otros rasgos serían la integridad y la madurez emocional, las cuales definen el desarrollo de interrelaciones líder y subordinados de manera exitosa; otro rasgo ha de ser la autoconfianza, con la cual el líder puede lograr eficazmente sus objetivos e influenciar en mejor medida sobre sus subordinados.

Teoría Comportamental

La Teoría Comportamental, según Daft (2006) citado por Giraldo y Naranjo (2014:31), “es continua a la teoría anterior de los rasgos”, aunque algunos autores la consideran complementaria, ya que no se centra únicamente en los rasgos de las personas como indicadores de liderazgo, sino suma a dichos rasgos el comportamiento de las personas y cómo es que manejan sus interacciones sociales con sus subordinados, existiendo para esto, dos modalidades una la autocrática cuando el líder de la organización toma las decisiones de manera independiente y a veces autoritario sin permitir algún tipo de consenso, no suele delegar responsabilidades, es la única persona que controla los objetivos de la organización y el contexto, incluido el personal.

La otra modalidad es la del liderazgo democrático, el cual cuenta con características opuestas al líder mencionado anteriormente, ya que este líder fomenta la participación del grupo para una mejor comunicación e incluye la opinión de todas en la toma de decisiones, del mismo modo que confía en sus subordinados y logra delegar funciones brindando ayuda y orientación en todo momento.

Teoría de las Relaciones

Según los estudios desarrollados por Castro y Lupano (2006:42), definen la teoría de las relaciones como “aquella que incluye a un líder carismático transaccional y el transformacional”. En lo que respecta al primero, se alude a que el líder suele motivar a sus subordinados en base a los intereses personales de cada uno de ellos, colocando las motivaciones de la organización en segundo plano, pero centrándose en lo que se alude como la recompensa contingente y el manejo por excepción.

Con respecto a la recompensa contingente hace mención de los intercambios mutuos entre subordinados y líderes, donde éste último es el que se hace a cargo de las recompensas o castigos en base al cumplimiento de las actividades de los subordinados dentro de la organización. En lo que respecta al manejo por excepción, se refiere a que el líder solo participa en el momento que se tienen que realizar correcciones o cambios (en sentido negativo a través de una crítica) conductuales de los subordinados.

Características de un líder

Para González, C. y Guillén, P. (2000:55), el líder se caracteriza por:

- **Capacidad de comunicación:** se hace referencia a la comunicación en doble sentido, ya que debe expresarse de manera clara, para que sus instrucciones e

ideas sean entendidas, asimismo debe lograr ser escuchado por su gente. Asimismo, debe saber escuchar lo que su grupo le expresa.

- **Inteligencia Emocional:** de acuerdo con Salovey y Mayer (2008), citado por González, C. y Guillén, P. (2000:57), la inteligencia emocional es la habilidad con la cual se manejan los sentimientos y las emociones, tanto propias como de los demás, para de esa forma poder utilizar dicha información y guiar el pensamiento y su vez la acción. Sin esta cualidad es muy complicado ser un líder.
- **Establecer metas:** para poder ser líder es necesario tener claro cuál es el objetivo, ya que sin una meta clara, los esfuerzos serán insuficientes. De igual forma las metas que se establezcan deben ser proporcionales a las capacidades del grupo, ya que no sirve de nada establecer objetivos difíciles de cumplir.
- **Capacidad de planificación:** luego de establecer objetivos se debe elaborar un plan para cumplir con el mismo, dicho plan debe establecer los pasos a seguir, así como el momento de su ejecución, las personas que lo deben ejecutar y los recursos que se necesitan.
- **Conocer y aprovechar las fortalezas:** pero al mismo tiempo saber cuáles son las debilidades y tratar de mejorarlas.
- **El líder permite a sus seguidores crecer:** por lo que no debe aferrarse a su puesto y actividad, siempre debe tener la vista hacia arriba. Enseña a sus seguidores, crea oportunidades y delega.
- **Carisma:** es considerado el don de caer bien y atraer a las personas, debe ser agradable a los ojos de los demás. Para obtener esta cualidad se puede empezar por mostrar interés por las demás personas, interesarse realmente, puesto que en el carisma se encuentra la excelencia. Se puede decir que esta

cualidad es el opuesto al egoísmo. Cuando el líder se enfoca en practicar la excelencia, el carisma emana por sí sola.

- **Innovador:** se caracteriza por buscar mejores y nuevas formas de hacer las cosas, lo cual es realmente importante en la actualidad, ya que el mundo se encuentra en constante evolución tecnológica.
- **Siempre estar informado:** el líder debe saber cómo encauzar la información que se le otorga, para de esa forma interpretarla de manera inteligente y luego utilizarla de forma moderada y creativa al mismo tiempo.

Las diez competencias del líder ideal

Para González, C. y Guillén, P. (2000:61), las competencias del liderazgo, “son las habilidades personales, específicas que ayudan a alcanzar objetivos, cada vez son más las empresas que buscan líderes para guiar a sus equipos”. Cabe destacar, que esas cualidades permiten al recurso humano a tomar mejores decisiones dentro de un puesto de responsabilidad, planificando y gestionando los recursos y las tareas de manera eficiente, es importante resaltar que hay que dar el todo por el todo, generando en las personas confianza, a través de la empatía, la motivación y el compromiso, de igual manera se debe tener perspectiva generacional, demostrando competencias directivas para cada equipo generacional presente en la organización.

En ese sentido, la investigadora considera relevante mencionar las diez competencias específicas de los líderes, que son herramientas de medición en los procesos de evaluación del desempeño, de cara a saber ponderar el nivel de desarrollo del liderazgo que poseen los oficiales de policía. Estas son las siguientes:

- **Viven los valores.** Los líderes deben vivir los valores de la organización y trasladarlos al equipo, de manera que los oficiales (subalternos) los

comprendan y lideren con su ejemplo. En ese sentido, son coherentes y modelos a seguir.

- **Poseen un rol de equipo.** Hacen entender a su equipo su papel en su área y el porqué de las cosas en la institución. Además, delimitan claramente las funciones y responsabilidades de sus subordinados y distribuyen adecuadamente el trabajo personal y el colaborativo.
- **Son buenos comunicadores.** Esto significa que potencian una escucha activa, solicitan y tienen en cuenta la opinión a su equipo. También dan un feedback de calidad a todo el personal.
- **Comparten los objetivos.** Deben comunicar y fijar eficazmente los objetivos para que el equipo los haga suyos; y desagregar adecuadamente los objetivos de equipo en objetivos individuales. A su vez, tienen que establecer los objetivos de forma clara y contribuir a hacer seguimiento periódico para su consecución, tanto global como individual.
- **Contribuyen a que el equipo disfrute.** Esto significa que se relacionan con el equipo contribuyendo a su disfrute, generan un entorno de trabajo adecuado y potencian un ambiente agradable.
- **Poseen estrategia de trabajo en equipo.** Establecen adecuadamente la estructura del equipo, tanto a nivel jerárquico como funcional; y definen bien el rol de cada funcionario en la estructura del equipo. También saben gestionar los conflictos al interior de los grupos de trabajo.
- **Empoderan a los trabajadores.** Empoderan a su equipo para que sepa identificar sus propias necesidades formativas y trace junto a ellos sus planes de formación, siendo un apoyo y facilitador para cada uno de ellos. También hacen un seguimiento de la formación que reciben los funcionarios.

- **Brindan oportunidades de desarrollo.** Promueven la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan el desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento; y establecen un plan de carrera a cada miembro del equipo. También tienen la habilidad para realizar una buena evaluación del desempeño, comunicándolo adecuadamente.
- **Reconocen el trabajo bien hecho.** Los buenos líderes hacen reconocimientos por el trabajo bien hecho de cualquier persona del equipo, dando valor al trabajo que realizan, con independencia de su complejidad, para que todos se sientan valiosos.
- **Son conciliadores y brindan igualdad de oportunidades.** Facilitan la armonización de la vida personal y familiar con la laboral de los integrantes de su equipo, promueven con corresponsabilidad la conciliación entre todos, generando una cultura de igualdad de oportunidades profesionales, entre otras características.

Estilos de Liderazgo

Aun cuando el ejercicio del liderazgo data de tiempos inmemoriales, hoy día ninguna investigación cuantitativa ha formulado un “comportamiento tipo” o “estilo” específico que pueda obtener resultados positivos en la búsqueda de alcanzar la visión de las instituciones, empresas u organizaciones en general. No obstante, recientes investigaciones de la empresa consultora Hay/McBer, sobre un universo de 20.000 ejecutivos y tomando como base una muestra de 3871 gerentes exitosos a nivel mundial, llegó a la conclusión de plantear convencionalmente seis (6) estilos de liderazgo.

El análisis concluyó que los líderes con mayores probabilidades de éxito fueron aquellos capaces de mantener su integridad y sus principios, combinando hábilmente según la situación a confrontar, el estilo adecuado en el momento

adecuado. Es decir, no seleccionan un estilo de liderazgo único, sino que utilizan muchos de ellos en su actividad de trabajo. Estos estilos, en algún momento de nuestras vidas, los hemos aplicado y por ello nos resultarán familiares sus denominaciones y descripciones:

- **Estilo Autoritario:** Se basa en la exigencia del acatamiento inmediato a las órdenes e instrucciones y no toma en cuenta al elemento humano. La moral y el ejemplo no siempre se hacen presentes en este tipo de conductores. Este estilo de liderazgo es utilizado sólo en una situación de emergencia o en aquella en que resulte imperativo para el cumplimiento de la misión. El líder que se apoya en este estilo debe tener en cuenta que una vez pasada la emergencia, debe cambiarlo, pues de lo contrario el impacto sobre la moral del personal será muy negativo.
- **Estilo Directivo:** Este estilo de liderazgo se centra en la visión de la Organización, señala el Norte y guía a su personal, dándole oportunidad para desarrollar iniciativas, experimentar y asumir responsabilidades en el proceso de toma de decisiones; por lo general guía al equipo, les dice “vengan conmigo”, pero a diferencia del líder autoritario nunca les dirá “hagan lo que yo diga”. Los líderes directivos establecen patrones para medir resultados basados en cuanto el trabajo del equipo contribuye al logro de la misión. Tienen muy claro también, un sistema de estímulos y recompensas al personal.

Este estilo es adecuado en situaciones de incertidumbre, donde se requiere de alguien que establezca una nueva forma de acción y defina objetivos de largo plazo, es decir, una visión que fortalezca y vislumbre horizontes claros para la Organización. El estilo directivo puede fallar si es aplicado por el líder cuando está laborando con un grupo de expertos o con compañeros que tienen más

experiencia que él. En estos casos puede aparecer como inmodesto, antipático y arrogante generando un efecto negativo en el grupo de trabajo.

- **Estilo Afiliativo:** Este estilo de liderazgo se centra por lo general en el bienestar del personal y puede llegar a descuidar la misión asignada, si se utiliza solo. El líder afiliativo trata de mantener contento al equipo, estimula la amistad en el grupo, puede llegar a desarrollar fuertes lazos de lealtad interpersonal y les permite a las personas ejecutar su trabajo en la forma en que ellos conciben que puede ser más efectivo. Este estilo de liderazgo es adecuado cuando se desea generar armonía, elevar la autoestima, mejorar la comunicación, generar más y mejores relaciones interpersonales e incentivar los niveles de compromiso. Se recomienda siempre utilizarlo con el estilo directivo, pues su enfoque centrado en el bienestar y la armonía es poco constructivo en momentos de incertidumbre cuando hay que dar orientación objetiva al grupo para arribar a resultados concretos.
- **Estilo Democrático:** El estilo democrático debemos entenderlo en nuestro medio, como la posibilidad que tiene el líder o conductor de hacer partícipe de las soluciones a los seguidores y de esta manera generar mayor compromiso, incentivar el sentido de responsabilidad y mantener la moral del grupo. El estilo democrático puede ser aplicado cuando el líder necesita aporte de nuevas ideas para materializar el cumplimiento de una misión. Tiene una gran desventaja su aplicación cuando los seguidores no están lo suficientemente preparados en el tema para proporcionar soluciones o dar recomendaciones y puede también traer consecuencias desfavorables si el líder trata el mismo tema en reuniones interminables o reiterativas en busca del consenso sin poder obtenerlo. Como resultado, los seguidores se decepcionan y el liderazgo se pierde.

- **Estilo Marcapauta:** Este estilo se caracteriza porque el líder se ofrece como modelo, genera pocas posibilidades de desarrollo individual y grupal dado que por lo general no da el “feed back” para que la gente se autocorrija, sino que él se hace cargo de la situación cuando estima que sus seguidores no lo acompañan al ritmo deseado. En consecuencia, no tiene conciencia de que es prescindible y no prepara a sus seguidores para reemplazarlo. El estilo marcapauta no siempre resulta negativo. Resulta positivo cuando todo el grupo está técnicamente calificado para la tarea, automotivado, requiere poca coordinación y posee un elevado juicio y criterio profesional.
- **Estilo Coaching:** El sentido pedagógico del líder encuentra campo propicio para su desarrollo en este estilo de liderazgo. La esencia del estilo se basa en enseñar a los seguidores y ayudarlos en su desarrollo personal y profesional. Los líderes que utilizan este estilo se toman el tiempo necesario para entrenar a su personal, los ayudan a identificar sus fortalezas y debilidades y a establecer metas de largo alcance, así como también les orientan en el rumbo de alcanzar los objetivos propuestos. El éxito está dado por la disposición del seguidor a captar el conocimiento y por la habilidad, constancia y dedicación del líder para transmitirlo.

Liderazgo Policial

El liderazgo policial según Rangel, P. (2015), es:

“El arte de inspirar e influir en la conducta de hombres y mujeres dirigidos, de tal manera, que se pueda obtener de ellos obediencia voluntaria, confianza, respeto y leal cooperación a fin de cumplir exitosamente la misión asignada. Son rasgos de gran valor para el conductor policial, lograr la voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal cooperación de sus hombres y mujeres”. (p.23)

Cabe destacar que el liderazgo policial representa la capacidad que debe poseer un oficial de seguridad, para orientar y conducir a sus hombres y a su organización, hacia el logro de un objetivo. Este tipo de liderazgo consiste en influir en otros, para que hagan cosas que no harían sin la intervención de alguien. Es más bien influencia y cumplimiento, antes que la relación de ordenar y obedecer.

Líder Policial

Para Rangel, P. (2015), el líder policial es

El sujeto conocedor de sus responsabilidades y utiliza sus fortalezas, se guía por los principios del liderazgo y aplica correctamente sus acciones y órdenes para influir y dirigir a sus hombres como un equipo, a objeto de lograr el cumplimiento de la misión asignada. Para conseguir este propósito, él debe conocer a sus hombres, y las razones de su comportamiento y actitudes”. (p.23).

Es decir, él debe conocer la conducta humana y también debe saber reconocer y evaluar los indicadores de una adecuada conducción.

Objetivo del liderazgo policial

El objetivo del liderazgo policial es mantener y desarrollar una organización efectiva. La adecuada aplicación de los principios de liderazgo puede generar una eficiente y disciplinada organización con elevada moral y espíritu de cuerpo.

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.
- 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.
- 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. Tales compromisos deberán fundamentarse necesariamente en la consulta, corresponsabilidad y coparticipación.

Indicadores de liderazgo policial

- **Moral:** El estado mental del individuo y su actitud frente a todo cuanto le puede afectar, frente a la bondad y a la malicia.
- **Disciplina:** La actitud del individuo o del grupo que asegura una pronta obediencia a las órdenes y a la iniciación de una acción apropiada en ausencia de ellas.
- **Espíritu de cuerpo:** La lealtad, el orgullo y entusiasmo que demuestran los individuos por su unidad.
- **Eficiencia:** La habilidad técnica, táctica y física del individuo y de la unidad.
- **Unidad efectiva:** Es aquella organización capaz de cumplir la tarea asignada en el menor tiempo, con un gasto mínimo de material y con la menor confusión posible.
- **Acciones y órdenes:** Decisiones expresadas mediante un conjunto de actitudes, instrucciones o normas orientadas a llevar a cabo el cumplimiento de la misión y/o velar por el bienestar de los hombres. Las acciones y órdenes deben guiarse por los principios de liderazgo, hacer uso de sus fortalezas de conductor y adecuarse a la situación.

Comandante o jefe policial

Es el Título otorgado a un oficial, mediante un nombramiento para que desempeñe un cargo dentro de la organización policial.

Responsabilidades básicas de un comandante de policía:

Dos (02) son las responsabilidades básicas: “El cumplimiento de la misión y el bienestar de sus hombres”. Ambas son igualmente importantes. Pero en caso de dudas o conflictos, debe cumplirse en primer término la misión. Generalmente el cumplimiento satisfactorio de la misión ayudará a satisfacer las necesidades de bienestar de los individuos. Las responsabilidades básicas del comandante son indelegables y en cada nivel de responsabilidad debe velar por su cumplimiento.

Características del liderazgo policial:

- Universal – No Hereditario
- Conocimiento de la Conducta Humana
- Carácter para dirigir e inspirar confianza
- Se puede aprender.

Ni los políticos, ni los profesionales, ni las organizaciones tienen el monopolio del liderazgo, por supuesto tampoco la profesión policial. En cada actividad llevada a cabo por el hombre, hay líderes, conductores y ellos con sus aciertos definen la calidad, la eficiencia y el progreso de la institución y de la sociedad en general. Por consiguiente, el liderazgo es:

1. De naturaleza universal, no es hereditario. El líder policial no nace, se hace.
2. Implica el entender, analizar, controlar y predecir el comportamiento humano.
3. También implica tener carácter para dirigir e inspirar confianza.
4. Cualquier hombre medianamente inteligente, sin ninguna experiencia como conductor, puede estudiar, practicar, aprender y aplicar las técnicas de liderazgo.

Relaciones entre Mando – Comando – Liderazgo

Rangel, P. (2015). En su libro Liderazgo Policial para la formación del funcionario del siglo XXI, dejó plasmada información sobre el liderazgo, mando y conducción, guiándose por la metodología establecida en el Manual de Mando y Conducción (Einf, 2004), destacando que realizó las adaptaciones del caso.

- a) **Mando:** Es la autoridad que un miembro de la Institución Policial ejerce sobre otros por autoridad de la Ley y en virtud de un nombramiento (mandato legal).
- b) **Comando:** Es el ejercicio del mando e implica planificar, organizar, dirigir y controlar a un grupo, unidad o institución. El comandante es responsable por lo que su unidad haga o deje de hacer. El comandar adecuadamente es la razón primordial de la existencia de un líder o conductor policial.
- c) **Liderazgo:** El liderazgo puede ser ejercido por cualquier persona, en cualquier tiempo y lugar. En cualquier grupo alguien surgirá como líder, sin considerar la estructura de la organización y de acuerdo con sus capacidades ejercerá la conducción de sus iguales, fuera de la estructura de comando.

Principios de mando y conducción

Son ciertos fundamentos seguidos por líderes policiales exitosos en sus procesos de toma de decisiones acertadas.

- I. **Conoce tu trabajo:** Un líder policial debe ser táctica y técnicamente capaz y debe conocer además la conducta humana.
- II. **Conócete a ti mismo y busca tu autocorrección:** Debe conocer sus fortalezas y debilidades y ser su propio maestro. Un individuo que reconozca sus limitaciones pero que no las corrija, cometerá errores.
- III. **Conoce y cuida a tus hombres:** Un conductor policial debe observar el comportamiento de cada uno de sus hombres, para familiarizarse con ellos, conocer sus diferencias individuales. Debe velar por su bienestar y su

dotación de material y equipo para llevar a cabo la tarea. Haciendo esto ganará respeto y cooperación de parte de ellos. Si no se preocupa por su personal perderá su confianza.

- IV. **Ten a tus hombres informados:** Todos los policías desean saber lo que se hace, lo que se va a hacer y las causas de ello. Un policía que esté bien informado de la situación, de la misión y del fin que se persigue, realizará la tarea con más eficacia, que quien no lo está.

La información adecuada reduce la incertidumbre y evita el rumor. A veces por razones de seguridad se aplicará el principio de “NECESIDAD DE SABER” para limitar la información a ser impartida.

- V. **Da el ejemplo:** Los policías buscan instintivamente en sus jefes el ejemplo, el cual siguen o utilizan como excusa – si es negativo – para justificar su descuido o negligencia en el servicio. El jefe policial que da mal ejemplo termina por perder el respeto y la confianza de su personal y de la comunidad.
- VI. **Cuida que la tarea sea entendida y cumplida:** Para hacerse entender, las órdenes deben ser claras, precisas y concisas. El dar las órdenes es una pequeña parte del rol que le corresponde a un conductor. Él debe supervisarlas para asegurar su cumplimiento y correcta ejecución. Para ello debe hacer uso eficiente de sus oficiales y subordinados.
- VII. **Adiestra a tus hombres como un equipo:** El deber de cada líder policial a cargo de una unidad, incluye la responsabilidad por el entrenamiento. En las operaciones policiales la clave del éxito descansa en el trabajo coordinado en equipo, y dentro de éste, cada miembro debe saber su rol y cómo él debe cooperar para asegurar el éxito. El trabajo en equipo requiere disciplina, moral y espíritu de cuerpo.

- VIII. **Toma decisiones lógicas y oportunas:** Las decisiones se traducen en acciones y órdenes orientadas al cumplimiento de la misión y/o el bienestar de los hombres. La habilidad para analizar, evaluar y decidir bajo presión será condición indispensable de un buen jefe policial. El líder capaz actúa rápidamente sin vacilaciones y sin pérdida de tiempo.
- IX. **Desarrolla el sentido de responsabilidad en tus hombres:** Una apropiada delegación acompañada de adecuada supervisión trae verdad, fe y confianza, desarrollando la iniciativa y los niveles de cooperación. El líder debe estimular la iniciativa entre sus subordinados y aunque serán con frecuencia supervisados no intervendrá innecesariamente debiendo hacerlos responsables por los resultados.
- X. **Emplea tu unidad de acuerdo con sus capacidades:** El líder policial debe conocer exactamente el grado de entrenamiento, las capacidades, limitaciones operativas y administrativas de su unidad y asignarle las tareas que le aseguren un beneficio máximo de su actuación. Debe asegurarle objetivos claros, posibles de alcanzar y de evaluar en el tiempo con propiedad y ejercer así un comando con un criterio lógico.

Sin embargo, cuando la situación lo demanden los hombres deben dar un poco más allá de sus capacidades con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

- XI. **Acepta y desarrolla tus responsabilidades:** El líder debe ser rápido para tomar decisiones en ausencia de órdenes. Buscando responsabilidades se desarrolla a sí mismo profesionalmente y aumenta su capacidad de liderazgo. Debe aceptar su responsabilidad por lo que su unidad haga o deje de hacer. Cualquier esfuerzo por diluir esta responsabilidad, destruye el vínculo de lealtad, respeto y confianza que debe existir entre él, su equipo y la comunidad a la cual sirve.

XII. **Se firme, pero justo:** Por lo general en el servicio el individuo espera ser tratado de un modo firme. La Firmeza no significa, de modo alguno, un tratamiento tiránico para los subordinados. Como una norma firme, debe haber imparcialidad y justicia. Tal proceder es muy efectivo en el trato con los subalternos, pero demanda mucho sentido común y buen juicio por parte del jefe. Debe evitar las parcialidades y la tendencia a formar corte de favoritos.

Indicadores de mando y conducción, como desarrollarlos. Indicadores

Los indicadores son los indicios, las señales que nos permiten apreciar y evaluar objetivamente el estado en que se encuentra la Institución a la luz de la correcta aplicación de los principios de liderazgo policial, del mando y la conducción: Moral, Disciplina, Espíritu de Cuerpo y Eficiencia constituyen indicadores del ejercicio de liderazgo en una Institución Policial.- Todo líder-conductor, debe estar en condiciones de evaluar su Unidad para determinar no sólo la efectividad de su liderazgo, sino también, lo más importante, la capacidad de ejecutar la misión asignada de manera exitosa. Los factores antes señalados, son interdependientes y complementarios entre sí y contribuyen a incrementar la efectividad de la Organización. Así por ejemplo una apariencia impecable y la correcta actitud del funcionario policial, es un indicador de alta moral que refleja también disciplina, espíritu de cuerpo y eficiencia.

Moral

Podemos definir la moral como la actitud del individuo hacia sí mismo, sus compañeros, el equipo de trabajo, y todo cuanto considere importante en su desempeño como servidor público. La moral está íntimamente relacionada con la satisfacción de las necesidades básicas y profesionales del individuo. Si las acciones del líder logran este cometido, producirán un efecto favorable y una actitud proactiva entre ellos. Una moral elevada genera la confianza y el bienestar suficiente para que

los hombres hagan su trabajo con entusiasmo, constancia y determinación. La moral entendida como el estado mental del individuo, cambia permanentemente.

El estado de la moral de una unidad policial constituye un indicador fundamental para determinar la efectividad del liderazgo. La medición de este indicador puede hacerse mediante inspecciones, observación de las actividades diarias del servicio, entrevistas formales o informales, encuestas, reportes operacionales y reportes administrativos, entre otros. Los aspectos importantes que deben apreciarse son: número de casos de abusos de autoridad, efectividad en el trabajo, apariencia personal, práctica de los signos exteriores de respeto, higiene personal, cuidado del armamento, material y equipo asignado, presentación de los dormitorios y áreas de trabajo, niveles de sueldo, beneficios socio-económicos. Desarrollar y perfeccionar los factores determinantes de una buena conducción, es tarea prioritaria para quienes hoy día tienen sobre sus hombros esta grave responsabilidad.

Cuadro N° 2 Indicadores de la Moral

INDICADOR	ASPECTOS A EVALUAR	DESARROLLO DE LOS INDICADORES
MORAL	<ul style="list-style-type: none"> Número de casos de abusos de autoridad - Efectividad en el trabajo - Apariencia personal - Práctica de los signos exteriores de respeto - Cuidado del armamento, material y equipo asignado - Presentación de los dormitorios y áreas de trabajo - Niveles de sueldo - Beneficios socio-económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconozca el trabajo y valore los esfuerzos sobresalientes que llevan a cabo sus hombres. - Mantenga e incremente en sus hombres la fe en la causa y hágalos tomar conciencia de la importancia de la misión asignada. - Asigne las tareas de acuerdo con las capacidades de los individuos y proporcione los recursos para realizarla. - Confíe en sí mismo, y en su equipo de trabajo. - Sea justo y equitativo.

**Fuente: Torrealba (2023)
Rangel, P. (2015)**

Disciplina

La disciplina es el fiel y exacto cumplimiento del deber aún en ausencia del superior. La disciplina también induce a la iniciación de acciones apropiadas en ausencia de órdenes. Para ello, el funcionario policial ha de estar bien entrenado, consciente de su rol, saber emplear los recursos adecuadamente y contar con la confianza de sus superiores. Para llegar a estos niveles el sujeto requiere haber sido formado por un buen líder-conductor. Cuando de evaluar la disciplina se trate, es importante verificar factores determinantes tales como: relaciones interpersonales y entre equipos de trabajo, exactitud en el cumplimiento de los horarios, respeto y consideraciones hacia los superiores, conducta de los funcionarios policiales en todo momento, cumplimiento de los detalles inherentes a la rutina del servicio, número de solicitudes de permisos en días y horas laborables, prontitud en el cumplimiento de las órdenes, porcentaje mensual de amonestaciones, quejas y murmuraciones entre el personal, por asignaciones de servicios especiales, actuación del equipo y de los individuos cuando no está presente el supervisor.

Cuadro N° 3 Indicadores de Disciplina

INDICADORES	ASPECTOS A EVALUAR	DESARROLLO DE LOS INDICADORES
DISCIPLINA	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales y entre equipos de trabajo. - Exactitud en el cumplimiento de los horarios. - Respeto y consideraciones hacia los superiores. - Conducta de los funcionarios policiales en todo momento. - Cumplimiento de los detalles inherentes a la rutina del servicio. - Número de solicitudes de permisos en días y horas laborables. - Prontitud en el cumplimiento de las órdenes. - Porcentaje mensual de amonestaciones. - Quejas y murmuraciones entre el personal, por asignaciones de servicios especiales. - Actuación del equipo y de los individuos cuando no está presente el Supervisor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sea irreprochable en su conducta. - Dé el ejemplo. - Respete y dignifique al subalterno. - Establezca un adecuado sistema de premios y castigos. - Enseñe a su equipo de trabajo que la verdadera disciplina se demuestra cuando estamos alejados del Superior. - La confianza mutua lograda a través del entrenamiento es también una manera de obtener disciplina.

**Fuente: Torrealba (2023)
Rangel, P. (2015)**

Espíritu de Cuerpo

Es la cualidad moral que traduce el orgullo, la satisfacción y el entusiasmo de los individuos por su Unidad u Organización. Implica devoción y celo por el honor y el prestigio de su Institución. El Espíritu de Cuerpo está directamente vinculado al grado de satisfacción de los integrantes del equipo de trabajo, a la confianza que ellos tienen en sus líderes-conductores y a la cohesión existente en el grupo. Constituyen evidencias de Espíritu de Cuerpo, los siguientes indicadores: las expresiones de los funcionarios acerca de su unidad, equipo o institución, la fama o reputación de la unidad con respecto a sus similares, el espíritu de competencia, los niveles de participación de los individuos en las actividades de la unidad, el grado de cooperación y apoyo mutuo entre los funcionarios, el sentido de pertenencia (orgullo de pertenecer a su organización).

Cuadro N° 4 Indicadores de Espíritu de Cuerpo

INDICADORES	ASPECTOS A EVALUAR	DESARROLLO DE LOS INDICADORES
ESPÍRITU DE CUERPO	<ul style="list-style-type: none"> - Las expresiones de los funcionarios acerca de su Unidad, Equipo o Institución. - La fama o reputación de la unidad con respecto a sus similares. - El espíritu de competencia - Los niveles de participación de los individuos en las actividades de la Unidad. - El grado de cooperación y apoyo mutuo entre los funcionarios. - El sentido de pertenencia (orgullo de pertenecer a su Organización). 	<ul style="list-style-type: none"> - Comience el primer día del proceso de formación con una orientación sobre la historia de la Institución, sus tradiciones y la importancia de la actual misión. - Desarrolle en el personal el sentimiento de que pertenece a la mejor Organización del País. - Divulgue apropiadamente las actividades extraordinarias desarrolladas por el personal y la Unidad. - Conmemore las fechas importantes (aniversarios) de la Unidad y haga uso de símbolos y lemas. - Estimule el deporte y las competencias para desarrollar el trabajo en equipo. - Ponga en vigencia un programa de estímulos y recompensas.

Fuente: Torrealba (2023)
Rangel, P. (2015)

Eficiencia

Es la habilidad técnica, táctica y física de un individuo y de una Unidad para llevar a cabo el trabajo asignado o cumplir una misión. La eficiencia de una Unidad es algo más que la sumatoria de eficiencias individuales, porque está signada por las habilidades y el liderazgo del conductor que dirige e inspira al equipo de trabajo. La eficiencia es consecuencia del entrenamiento individual y colectivo; por ello un líder-conductor ha de estar pendiente de supervisar y evaluar la calidad de la instrucción y los niveles de adiestramiento de su Organización. Un líder-conductor debe estar familiarizado y velar constantemente por mantener e incrementar los indicadores de eficiencia en su Unidad.

Algunos aspectos relacionados son: actualización técnica y táctica de los miembros de su equipo de trabajo, condiciones físicas, mantenimiento del armamento, parque automotor y equipos de comunicaciones entre otros, aceptación voluntaria de responsabilidades y desarrollo de nuevas iniciativas por parte de los miembros de la unidad, adecuado ejercicio del mando por parte de los superiores jerárquicos, rendición oportuna de reportes sobre criminalidad, estadísticas policiales y otros registros, prontitud y exactitud en la transmisión de órdenes e informaciones, tiempo de respuesta de la unidad.

Cuadro N° 5 Indicadores de Eficiencia

INDICAD	ASPECTOS A EVALUAR	DESARROLLO DE LOS INDICADORES
EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización técnica y táctica de los miembros de su equipo de trabajo. - Condiciones físicas - Mantenimiento del armamento, parque automotor y equipos de comunicaciones entre otros. - Aceptación voluntaria de responsabilidades y desarrollo de nuevas iniciativas por parte de los miembros de la Unidad. - Adecuado ejercicio del Mando por parte de los Superiores Jerárquicos. - Rendición oportuna de reportes sobre criminalidad - Estadísticas policiales y otros registros - Prontitud y exactitud en la transmisión de órdenes e informaciones. - Tiempo de respuesta de la Unidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrene a las personas para que ejecuten sus tareas individuales con verdadero profesionalismo. - Insista en desarrollar su unidad como un equipo. - Mantenga un programa permanente de entrenamiento físico para su Unidad. - Asigne proyectos y evalúe por resultados. - Establezca altos niveles de rendimiento y busque siempre los mejores instructores para el entrenamiento de su Unidad. - Manténgase tanto usted como su unidad, técnica y tácticamente actualizados.

Fuente: Torrealba (2023)

Rangel, P. (2015)

Planificación

Para la investigadora, una planificación se realiza con la finalidad de utilizar una guía, para realizar cualquier proyecto, alcanzar metas o simplemente lograr unos objetivos planteados, al respecto Friedmann, J (1963:22), la planificación es concebida como “una herramienta para la toma de decisiones y acciones tendientes a promover y maximizar el bienestar de una sociedad en proceso de transformación”.

Planificación Estratégica

Evidentemente, para la investigadora la planificación estratégica, no es un simple proceso de previsión, en la cual se pueden establecer metas y objetivos claros,

los cuales deben ser logrados durante períodos específicos, con las ideas de alcanzar la situación futura planeada, es decir, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación, en tal sentido deben ser realistas, objetivos y alcanzables. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas. Asimismo, la planificación estratégica y la administración estratégica, en un proceso reiterativo proporcionarán el marco teórico para la capacitación de las asociaciones privadas, públicas, civiles o estatales. En tal sentido, Koontz y O'Donnel (1974), le asignan a la planeación estratégica un papel determinante:

Es la más importante de las funciones de la administración puesto que requiere de una escogencia de varias alternativas de acción. No sólo es la planeación una función básica para todos los empresarios y a todos los niveles de la firma, sino que deben reflejar las otras cuatro funciones de la administración. Por tanto, un administrador organiza, maneja el personal, dirige y controla para asegurar que se alcancen los objetivos de acuerdo con lo planeado. (p.49).

Para Corredor, J. (2010:64), la planificación administrativa, “se refiere con exclusividad al ambiente instituciones u organizaciones cuyas posibilidades de cambios estructurales no pueden ser auto determinadas”, en tal sentido para la investigadora el proceso de planificación administrativa, debe llevar miras hacia el futuro el futuro, en los cuales se van descubriendo cursos alternos de acción, que permitirán decidir qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo, para así asegurar el logro de las metas corporativas. Teniendo en cuenta que, en la presente investigación, se relaciona con estrategias gerenciales, una de ellas es la planificación, que es muy importante en la administración pública y en las diferentes dependencias, se supone asumir el compromiso de mejoramiento continuo, cuyo objetivo primordial es el perfeccionar la calidad de los resultados del trabajo ejecutado.

Características de la Planificación Estratégica

Los autores antes citados explican sobre las características de la planificación estratégica que:

- Es la primera función o actividad que desarrolla el administrador, gerente o propietario del pequeño negocio.
- Se plantea buscando eficiencia en el logro de los objetivos del negocio.
- Todo funcionario encargado de tareas administrativas es directamente responsable por el ejercicio de la planeación.
- No es sinónimo de evitar riesgos. El riesgo siempre está presente en las decisiones administrativas porque éstas están relacionadas con el futuro sobre el cual nadie posee control absoluto. La planeación pretende concientizar al individuo de la clase de riesgo que está dispuesto a correr. En otros términos, planear es decidir aquel nivel de riesgo con el cual se puede o pretende comprometer la empresa.
- Las herramientas administrativas, la planeación busca optimizar el empleo de los recursos organizacionales.
- La Planeación se concreta en planes. Un plan es una guía para la acción futura.

De las características anteriormente descritas, la investigadora señala que debe establecerse con criterios de precisión, flexibilidad, realismo y objetividad, además de ello en toda planificación se deben trazar objetivos prioritarios, complementarios y no contradictorios, por lo cual en ningún momento dentro de la administración se puede confundir los objetivos de la organización con los de la planificación estratégica.

Liderazgo organizacional

De lo anteriormente escrito, la investigadora puede decir, que, al hablar de liderazgo dentro de las organizaciones, se ha podido conseguir con un gran número de definiciones, entre ellas puede citar a Gómez (2002), quien enmarca a dicho liderazgo como

Uno de los procesos fundamentales dentro de la organización que generan impacto en el desarrollo de toda Institución; además, la persona quien ejerce dicho liderazgo suele gestionar de manera adecuada las habilidades de sus subordinados y/o colaboradores, motivando su participación y permitiéndoles la capacidad de tomar decisiones, comunicarse de manera efectiva, llegar a resolver problemas que se generen en el contexto laboral para que de esta manera logren alcanzar el desarrollo de los objetivos que le corresponden (p 21).

Cabe destacar, que la evolución de la conceptualización del liderazgo organizacional permite identificar diversas facetas del liderazgo, tal y como se ha ido dando la evolución de las organizaciones, en base al impacto de la tecnología y la Globalización, Rodríguez (2015:42), cita a Culligan quien hace mención que han existido históricamente seis edades del liderazgo:

- **Edad del liderazgo de la conquista.** En esta edad, se prioriza sobre un jefe supuestamente dominante, pero que rige su dominancia a través de un autoritarismo neto donde propone a sus subordinados estabilidad y constancia.
- **Edad de liderazgo comercial.** Con respecto a esta etapa, se alude como funcionabilidad principal del líder el cómo mejorar la calidad de vida de sus subordinados, dejando de lado el autoritarismo basado en ofrecimientos de seguridad.

- **Edad de liderazgo de organización.** En esta edad, se enfoca al líder principalmente en sus capacidades de organización, que pueda ofrecer a sus subordinados un contexto en el cual sientan pertenencia.
- **Edad del liderazgo de innovación.** Durante esta edad, la idealización de los líderes estaba centrada en la innovación y su capacidad para la resolución de problemas en base a las altas demandas tras los cambios continuos de la realidad contextual.
- **Edad del liderazgo de la información.** En esta edad, se prioriza las competencias de los líderes en lo que refiere al manejo y procesamiento de la información de manera creativa.
- **Liderazgo de la nueva edad.** Durante esta edad, se caracteriza en que los líderes se adaptan al uso de las nuevas tecnologías, sintetizando eficazmente grandes cantidades de información enfocados en sus subordinados como capital de la organización y no como insumos que los cosifiquen.

Liderazgo Transformacional

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a desafíos globales, en la cual se hace necesario que los líderes diseñen, transformen y pongan en marcha estrategias que de una u otra manera alineen las fortalezas y debilidades de la organización con las oportunidades y amenazas que van surgiendo. Lo que generaría un proceso de influencia positiva que cambia y transforma a los individuos, organizaciones y comunidades. Por lo cual es de gran importancia que el líder transformacional influya, para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos.

El liderazgo transformacional, es un modelo que se ha estudiado en los últimos años, en el cual se ha comprobado que ha generado mejoras en el desempeño

de los empleados tanto de manera individual como grupal, disminuyendo así los comportamientos contraproducentes en materia laboral, debido a que este modelo de liderazgo permite que los empleados se sientan comprometidos con los objetivos y la misión de las organizaciones y los hace crecer personalmente. En consecuencia, se puede citar a los siguientes autores:

Cruz, Y. y Rodea M. (2014:15), citan a Bennis & Nanus (1987), quienes identificaron cuatro estrategias comunes usadas por líderes de organizaciones en transformación:

- Un líder transformacional tiene una clara visión del estado futuro de la organización. La naturaleza convincente de esta visión toca a los seguidores y los empuja a respaldar a la organización.
- Los líderes transformacionales deben ser arquitectos sociales en sus organizaciones. Deben comunicar directrices que transformen los valores y normas de la organización.
- El líder transformacional debe crear confianza en su organización, profesando ante toda su posición de manera clara y luego actuando conforme a ella.
- Un líder transformacional hace uso de un despliegue creativo de su persona en función de una consideración positiva de sí mismo. El líder conoce sus fortalezas y debilidades, ocupándose de enfatizar las fortalezas y minimizar sus debilidades. Esta consideración positiva de sí mismo tiene impacto en los seguidores, creando en ellos altas expectativas y sentimientos de confianza.

Hackman y Jonson (1991), citados por Cruz, Y. y Rodea M. (2014:16), consideran que para poder generar nuevas ideas es necesario cambiar el “statu quo”, sin embargo, es típico en los directivos el mantenerlo; los líderes transformacionales

deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones, mantener una postura abierta de participación y comunicación con sus seguidores.

En ese mismo orden de ideas, Cruz, Y. y Rodea M. (2014:16), aluden que según Bryman (1996), el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea, visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

Cabe destacar que Castro, M. (2020:45), cita a Leithwood (1996), Tomlinson y Genge, quienes expresan que el liderazgo transformacional tiene como metas fundamentales identificar y establecer metas claras, tener visión para situar los objetivos prácticos, crear culturas de colaboración. En este mismo orden de ideas Castro, M. cita a Kouses (1997), considera que los líderes transformacionales inspiran a otros a superarse; proporcionan reconocimiento individual, estimulan a sus seguidores a buscar nuevas alternativas o formas de pensar, facilitando la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo.

En ese mismo orden de ideas, González C. (2017:36), cita a Cardona (2000), este tipo de liderazgo es la mejora de la relación líder-seguidor ya que este vínculo en vez de basarse en aspectos económicos de intercambio, lo hace más bien sobre aspectos sociales, así que a pesar de que los buenos líderes transaccionales obtienen el máximo resultado de la relación económica o instrumental que han generado, el resultado es todavía mejorable mediante otro tipo de asociaciones o relaciones que no se limitan exclusivamente a conductas exigidas formalmente, este es el caso del liderazgo transformacional.

Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006:28), citan a Mendonca (2001), quien estableció que los líderes transformacionales utilizan la estrategia de empowerment y el poder

referente y experto para provocar cambios en los seguidores acerca de sus creencias y valores. Estas características le confieren la propiedad de ser más ético sin ofender la dignidad de la persona por medio de solos intercambios.

Según Lussier y Achua (2002), citados por Giraldo, D. y Naranjo, J. (2014:47). Menciono que; El liderazgo transformacional se centra en los logros de los líderes, más que en sus características personales y las relaciones de los seguidores. El liderazgo transformacional es la forma de liderazgo que sirve para cambiar el statu quo, pues articula los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización para los seguidores. También nos dice que el liderazgo transformacional es la forma de liderazgo que busca mantener estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores.

Por su parte, Valera, G., (2015). cita a Bass y Avolio (1997), quienes postulan al liderazgo como aquel proceso que se centra en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, con la única finalidad de generar en ellos el compromiso con la organización, lo cual conlleva al cumplimiento de las metas y de cada uno de los objetivos determinados en la misión de la empresa u organización, es decir, estos líderes llevan al recurso humano con el que trabajan a cumplir los objetivos de la organización, trabajando en equipo de tal manera que dejan en segundo plano los intereses individuales. Para el logro de dicho planteamiento, el líder transformacional se basa en la consideración individual que se refiere al trato independiente y empático con cada miembro del equipo laboral; estimulación intelectual, a través de la delegación de funciones que enaltece las habilidades individuales para generar mayor integración y confianza en el equipo de trabajo resolviendo conflictos; motivación que inspira a los miembros del equipo a ser proactivos, a cumplir las metas y ser optimistas con los retos que se encuentren en su desempeño laboral; y la influencia

idealizada, donde el líder llega a influenciar a través del respeto y confianza ganada por su equipo.

Cuadro N° 6 competencias de un líder transformacional

COMPETENCIAS DEL PERFIL PROFESIONAL DE UN LÍDER TRANSFORMACIONAL	
Carisma	El carisma alude al entusiasmo que practica e inspira el líder en su ambiente laboral, de qué manera puede incentivar el desarrollo de sus subordinados para el cumplimiento de sus actividades. También se puede hablar en esta parte sobre la motivación inspiradora que puedan generar los líderes transformacionales.
Creatividad	El líder transformacional tiene que ser práctico e innovador donde pueda resolver los problemas de manera creativa, incentivando la participación del grupo para la resolución de conflictos, alimentando la creatividad de todos los participantes.
Interactividad	Una de las principales habilidades ha de ser el cómo interacciona con los miembros de su equipo, para ello debe contar con habilidades sociales que le generen relaciones educacionales y productivas con sus pares y subordinados.
Visión	El líder transformacional debe tener en claro la visión de la organización y enfocarse en cómo lograr cada uno de sus objetivos, al mostrar esta seguridad, ha de poder transmitirla a sus subordinados.
Ética	El líder no solo debe ser modelo de trabajador sino también debe de ser una persona íntegra con valores que genere en sus subordinados respeto para que pueda influenciar sobre ellos a través del ejemplo.
Orientación a las personas	Esta competencia es importante ya que de esta manera pueda generar empatía y armonía en el grupo de trabajo, donde se pueda otorgar a las personas la resolución de sus conflictos y el logro de sus objetivos, pero esto en un segundo plano ya que la prioridad es el cumplimiento de los objetivos de la organización.
Coherencia.	El líder transformacional debe de ser constante y poder equilibrar su vida personal con su vida laboral y de esta manera obrar bajo el ejemplo.

Fuente: Torrealba, M. (2023)
Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006)

Es de hacer mención, que existen numerosos estudios en el área de organización de empresas en el que los investigadores buscan proporcionar un objetivo final de mejora del resultado económico empresarial, lo cual ha experimentado un notable incremento de interés en los últimos años.

Al respecto, Gutiérrez, G. (2017:05), en su artículo, “una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del “Happiness Management”, plantea una reflexión sobre cómo aumenta la productividad de la empresa cuando se fomenta el bienestar corporativo, citando a diferentes autores, donde expresan que a pesar de que el comportamiento de las personas en las organizaciones puede considerarse decisivo en el resultado organizativo.

Según lo anteriormente escrito, Gutiérrez, G.(2017), cita a (Judge et al. 2001, Ledford 1999; Staw y Barsade 1993), quienes expresan que existen numerosos estudios que afirman que los empleados más felices producen mejores resultados, midiendo constructos como la motivación, la satisfacción laboral o el compromiso organizativo, cabe destacar, que en esta investigación es necesario expresar que la satisfacción laboral en las organizaciones juega un papel importante, por lo cual se debe tratar de crear conciencia en el talento humano, en particular a los oficiales que se encargan de la gerencia dentro de la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo. Para la investigadora, la felicidad en el trabajo tiene efectos beneficiosos tanto para el recurso humano como para las organizaciones.

Además de sentir satisfacción en sí mismo, ya que los procesos afectivos y las emociones, mantienen la motivación laboral, los cuales son esenciales para el liderazgo. Las emociones están continuamente presentes en las cuestiones relativas al trabajo e influyen tanto a nivel personal.

Cuadro N° 7 Éxito Empresarial



**Fuente: Torrealba, M. (2023)
Gutiérrez, (2017)**

En los últimos treinta años se ha comenzado a valorar la importancia a las emociones en el trabajo, al respecto, Gutiérrez, G. (2017:06), hace mención que (Barsade et al., 2003), expresa que “la felicidad en el trabajo no es un concepto que se haya utilizado ampliamente en la investigación académica en cuanto a la experiencia de los trabajadores en su puesto de trabajo”. Sin embargo, sí que se ha investigado durante muchos años sobre diferentes constructos que en cierta forma se solapan con este concepto (satisfacción laboral, estado de ánimo en el trabajo, bienestar afectivo en el trabajo, compromiso organizativo, prosperidad laboral, entre otros.).

Actualmente, este trabajo de investigación centra su atención en constructos relacionados con el comportamiento organizativo basados en la perspectiva de Luthans, citado por Gutiérrez, G. (2017:06), la cual tiene “un enfoque positivo del comportamiento organizativo”. Esta perspectiva analiza a nivel individual, temporal y organizativo los antecedentes y consecuencias de constructos como satisfacción laboral, compromiso organizativo, motivación, implicación, etc. Podría considerarse difícil confiar en las mediciones cuantitativas de la felicidad, tristeza, satisfacción, etc. Pero siguiendo a Di Tella et al. (2001), estas mediciones no presentan errores importantes. Las medidas de la felicidad en el trabajo varían desde creencias o juicios hasta aspectos más emocionales.

La satisfacción laboral ha sido el constructo hasta ahora más estudiado como medida de la felicidad en el trabajo, según Judge et al. 2001 citado por Gutiérrez, G. (2017:08), se puede considerar que, para este autor, en todos los estudios anteriores se cree que, los empleados que sean felices o estén más satisfechos con su trabajo producirán mejores resultados. Sin embargo, hasta ahora las escalas de satisfacción laboral no se focalizan en las emociones, sino en preguntar en la valoración que hacen los trabajadores de su salario, condiciones de trabajo, el trabajo en su conjunto, entre otros. A pesar de ello, la relación entre la satisfacción en el trabajo y el resultado empresarial ha sido considerada clave en la investigación del comportamiento organizativo.

Para Gutiérrez, G. (2017:08), el liderazgo transformacional implica la interacción del líder con sus colaboradores de forma respetuosa con sus “emociones, valores y objetivos a largo plazo, incluyendo la satisfacción de sus necesidades y tratándoles como seres humanos” de igual manera expresa que existen numerosos artículos que han estudiado la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y absentismo o la satisfacción laboral (George y Jones, 1997; Staw et al., 1994; Weiss y Cropanzano, 1996) o con el aprendizaje y la innovación (Argyris y Schön, 1996; Glynn, 1996; Hurley y Hult, 1998; Senge et al., 1994), es necesario estudiar la relación existente entre el liderazgo transformacional y la felicidad laboral dentro del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

Características de un líder transformacional

Cabe señalar, que para un líder se debe tener en cuenta estas diez características del liderazgo que son fundamentales para cumplir con dicho rol de manera exitosa, por lo tanto, un líder transformacional debe poseer ciertas habilidades que ayudarán a desenvolverse mejor dentro su entorno laboral, estas habilidades son:

- **Comunicación verbal:** una persona con fuerte liderazgo es capaz de saber informar y comunicar lo que quiere a su equipo.
- **Escuchar:** la habilidad de escuchar permite al líder entender los problemas de las personas de su entorno, anticiparse a sus dudas y responder sus preguntas.
- **Persuadir:** las personas de buen liderazgo no piden a sus seguidores que simplemente sigan sus órdenes en forma ciega o vehemente. Primero los convencen de que algo es bueno y se debe hacer.
- **Usar el pensamiento crítico:** sobre todo para tomar decisiones y resolver problemas. Los buenos líderes miden las acciones y posibles soluciones de acuerdo a sus costos y beneficios.
- **Delegar trabajo:** incluso si tienen todo el conocimiento práctico para cada tarea, lo cual es poco probable, las personas de fuerte liderazgo saben que es más productivo asignar trabajo a aquellos que pueden hacerlo igual de bien o mejor.
- **Organizar:** los líderes fuertes tienen la habilidad de ordenar sus tareas y las del resto para hacer un trabajo eficiente.
- **Asumir la responsabilidad:** los de fuerte liderazgo no solo asumen sus propios actos, sino los de su equipo. No culpan a otros por sus propios errores, y comparten los errores de otros.
- **Perseverar:** No importa cuán difícil se pongan las cosas y cuán frecuente sus planes no resultan como esperaban, los buenos líderes son tenaces y logran alcanzar sus objetivos.

- **Adaptarse al cambio:** Cuando las cosas no salen como se espera, la flexibilidad es clave. Las personas de fuerte liderazgo ajustan su plan a la coyuntura, mueven a su equipo y tienen más opciones de alcanzar el éxito.
- **Construir relaciones:** Los buenos líderes desarrollan buenas relaciones de trabajo con su equipo y sus jefes o gerentes.
- **Respetar:** La persona de fuerte liderazgo no miran por encima del hombro a su personal a cargo; al contrario, muestran respeto hacia ellos.
- **Ayudar:** Los buenos líderes siempre dan una mano al que la necesita, sobre todo cuando se trata de alcanzar objetivos de trabajo.
- **Manejar las crisis:** cuando una persona tiene buen liderazgo responde rápida y efectivamente cuando los problemas aparecen.

Bases Legales

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela aprobada el 15 de diciembre de 1999, según referendo popular del 15 de noviembre de ese mismo año, gaceta N° 5453 Extraordinario del 24 de marzo del 2000, contiene un preámbulo, 9 títulos distribuidos en 350 artículos, una disposición derogatoria, 18 disposiciones transitorias y una disposición final. La referida Constitución, desde su preámbulo y hasta su artículo N. ° 9 contienen los principios en que se fundamenta todo el contenido restante de la Constitución y base de todo el ordenamiento jurídico de Venezuela con especial preeminencia de los Derechos Humanos como valor fundamental.

Artículo 2. Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores

superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

En este mismo orden de ideas, la Constitución en sus artículos, 2, 3, establecen a grandes rasgos la preeminencia de los Derechos Humanos, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, de igual manera se introduce el nuevo paradigma:

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una

determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno

5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición

Cabe destacar que para la investigadora, es importante analizar la importancia de la protección de las relaciones laborales estables y adecuadas en nuestra sociedad, como una manera de obtener de forma eficaz soluciones a las necesidades colectivas, que permitan resolver conflictos de trabajo, desequilibrios sociales y mejorar el desempeño laboral de los mismos, lo que consecuentemente va a generar satisfacción laboral en el funcionario policial, por ende existirá buena comunicación dentro de la institución, generando así motivación y satisfacción del personal que forma parte de la plantilla de la organización, la prevención de infortunios laborales, el incremento de la productividad, entre otros.

Ley del Estatuto de la Función Policial, Gaceta Oficial N° 5.940 Extraordinario del 7 de diciembre 2009

Artículo 32. El desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales se evaluará de manera individual y en equipos de trabajo, a través de un sistema fundamentado en criterios de eficacia y eficiencia. La Oficina de Control de Actuación Policial implementará, como parte del protocolo de supervisión continua e intervención temprana, y de conformidad con los indicadores que establezcan los reglamentos y resoluciones de esta Ley, un sistema que permita registrar el seguimiento de las actividades de los funcionarios y funcionarias policiales y los informes de supervisión correspondiente, a fin de incorporarlo en el historial personal y un sistema de puntaje que permita calibrar los logros y avances de cada funcionario o funcionaria policial en su carrera de una forma objetiva, imparcial e integral.

Para la investigadora, esta ley tiene por objeto regir las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias policiales en los cuerpos de policía de la administración pública nacional, estatal y municipal. Así mismo, regula el sistema equilibrado de supervisión interna y externa del desempeño policial contemplado en los artículos 77 al 81 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, conforme a los principios de la intervención oportuna y el fomento de las buenas prácticas policiales.

De lo anteriormente escrito, la investigadora señala que en la actualidad se toma en cuenta la corrección temprana de las desviaciones y la responsabilidad administrativa; señalando el marco de la tipificación de las infracciones, así como los procedimientos para identificarlos, detectarlos y controlarlos con eficacia, asegurando así el cumplimiento de la Constitución de la República y la ley, el respeto de los derechos humanos, la dignificación y profesionalización de los funcionarios y funcionarias policiales y la corresponsabilidad de la comunidad en la gestión de la seguridad ciudadana.

Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (LOSPYCPNB)

En la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (2008), en su artículo número 3, define el servicio de policía de la siguiente manera:

El Servicio de Policía es el conjunto de acciones ejercidas en forma exclusiva por el Estado a través de los cuerpos de policía en todos sus niveles, conforme a los lineamientos y directrices contenidos en la legislación nacional y los que sean dictados por el Órgano Rector, con el propósito de proteger y garantizar los derechos de las personas frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad, riesgo o daño para

su integridad física, sus propiedades, el ejercicio de sus derechos, el respeto de sus garantías, la paz social, la convivencia y el cumplimiento de la ley.

Claramente reza este artículo, que el servicio de policía es fundamental en todos los niveles para la comunidad en general, para prevenir todo tipo de hecho de violencia que altere el orden público y el buen funcionamiento para así evitar que se deteriore la calidad de vida de la sociedad en general, se entiende que los órganos policiales pueden usar cualquier táctica, técnica, programa o plan que le sirva para prevenir y minimizar el delito, actos delictivos y la violencia en todos sus aspectos, involucrando lo más posible a las comunidades. De igual forma el artículo 4, de la citada Ley establece que son funciones del servicio de policía:

...el proteger el libre ejercicio de los derechos humanos, las libertades públicas, para garantizar la paz social, prevenir la comisión de delitos..., facilitar la resolución de conflictos mediante el diálogo, la mediación y la conciliación. Además el artículo 5 de la referida ley, describe que, el servicio de policía es predominantemente preventivo, interviniendo sobre los factores que favorecen o promueven el delito y se prestará de manera continua e ininterrumpida.... Esto quiere decir que es totalmente factible la elaboración y aplicación de planes de prevención delictiva, usando el servicio policial y la comunidad.

Por otro lado, en el Capítulo III, en los artículos del 8 al 15, se establecen los Principios Generales del Servicio de Policía

Artículo 8 Principio de celeridad: Los cuerpos de policía darán una respuesta oportuna, necesaria e inmediata para proteger a las personas y a las comunidades, frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad, riesgo o daño para su integridad física, a su hábitat y sus propiedades.

Artículo 9 Principio de Información: Los cuerpos de policías informarán de manera oportuna, veraz e imparcial a las personas, comunidades, consejos comunales y organizaciones comunitarias, sobre su actuación y desempeño, e

intercambiarán la información que a solicitud de los demás órganos y entes de seguridad ciudadana les sea requerida.

Artículo 10 Principio de Eficiencia: Los cuerpos de policía propenderán al uso racional del talento humano y de los recursos materiales y presupuestarios. La asignación de los recursos a los cuerpos de policías se adaptará estrictamente a los requerimientos de su funcionamiento para el logro de sus metas y objetivos.

Artículo 11 Principio de Cooperación: Los cuerpos de policía desarrollarán actividades para el cumplimiento de los fines y objetivos del servicio de policía, colaborando y cooperando entre sí y con los demás órganos y entes de seguridad ciudadana.

Artículo 12 Principio de Respeto a los Derechos Humanos: Los cuerpos de policía actuarán con estricto apego y respeto a los derechos humanos consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en los tratados sobre los derechos humanos suscritos y ratificados por la República y en las leyes que los desarrollen.

Artículo 13 Principio de Universalidad e Igualdad: Los cuerpos de policía prestarán su servicio a toda la población sin distinción o discriminación alguna fundamentada en la posición económica, origen étnico, sexo, idioma, religión, nacionalidad, opinión política o de cualquier otra condición o índole. Los pueblos y las comunidades indígenas contarán con un servicio de policía que tome en cuenta su identidad étnica y cultural, atendiendo a sus valores y tradiciones.

Artículo 14 Principio de Imparcialidad: Los cuerpos de policía actuarán con absoluta imparcialidad y objetividad en el ejercicio de sus funciones.

Artículo 15 Principio de Actuación Proporcional: Los cuerpos de policía actuarán en proporción a la gravedad de la situación y al objetivo legítimo que se persiga, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley.

Artículo 16 Principio de la Participación Ciudadana: Los cuerpos de policía atenderán las recomendaciones de las comunidades, los consejos comunales y las organizaciones comunitarias para el control y mejoramiento del servicio de policía, con fundamento en los valores de la solidaridad, el humanismo y en los principios de democracia participativa, corresponsable y protagónica establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, favoreciendo el mantenimiento de la paz social y la convivencia.

En este mismo orden de ideas, los principios que se mencionan en la ley de policía nacional se explican por sí solos, y los funcionarios policiales darán una respuesta oportuna, necesaria e inmediata para proteger a las personas en situaciones de vulnerabilidad, cabe destacar que aunque presten un servicio también a ellos los protege la mencionada ley

Artículo 30. Corresponde a las autoridades de dirección policial, en el ámbito funcional de los cuerpos de policía:

1. Ejecutar las políticas dictadas por el Órgano Rector, los principios y programas generales para la prevención y el control del delito, cumplir las metas establecidas y garantizar el respeto de los derechos humanos por parte del órgano que dirigen.

Es de hacer mención, que en el artículo anterior, numeral 1, se establecen las competencias de las autoridades de dirección policial, en la cual deben cumplir y garantizar el respeto de los derechos humanos, de los ciudadanos y obviamente de los funcionarios policiales.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Al realizar un trabajo de investigación, el investigador debe tomar en consideración los objetivos planteados, pues ellos determinarán el tipo, nivel de estudio y el diseño de la misma. Según su naturaleza, el diseño de estudio que corresponde a la presente investigación es documental ya que se está buscando información de libros, catálogos, manuales de procedimientos, trabajos de grado, a través del internet, con un tipo de investigación de campo, debido a que los datos son recogidos de la realidad, usando un nivel descriptivo, ya que se describen e interpretan las realidades y los hechos suscitados, con una modalidad no experimental, debido a que no se manipularan las variables puesto que el problema es conocido y solo se requiere medir la magnitud. En tal sentido, Balestrini (1997) destaca que:

El fin esencial del marco metodológico, es situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación del tipo de estudio y el diseño de investigación, su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de datos; la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. (p 126)

Diseño de investigación

El diseño de la investigación ha sido definido por Hernández y otros, (2010:120), como “un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.”. En este sentido, aquí se explicara el diseño que se llevará a cabo en esta investigación, teniendo en cuenta que la información será proporcionada a través de los datos obtenidos en los contextos naturales y de fuentes vivas o directas, así como de documentos.

En tal sentido, la investigación se sustenta en un diseño de campo no experimental, que según Hurtado (2010:702), “los diseños de campo tienen la ventaja de que el investigador puede obtener la información directamente en el contexto natural, sin la interferencia de factores artificiales que pudieran alterar los resultados, por lo que son muy realistas”, y por otra parte, según Hernández y Otros (2010:123), “considera que los estudios de campo buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. En consecuencia, la investigadora expresa que las variables no serán manipuladas, ni controladas deliberadamente, ya que se tomarán de las entrevistas y observación directa de los oficiales de policía que laboran dentro de la Comandancia General de Policía del Estado Carabobo. Al respecto señalan Stracuzzi, S. y Pestana, F. (2006):

El diseño no experimental, es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica, sino que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas (p.96).

Cabe señalar, Kerlinger (1979, :116), manifiesta que “La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”, cabe destacar que el investigador parte de los acontecimientos suscitados, por lo cual los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad, lo que se hace en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Tipo de investigación

Cuando se trata del tipo de la investigación, esta consiste en la estrategia que va a utilizar el investigador para responder al problema planteado. Según lo anteriormente descrito, para la realización y desarrollo de este trabajo se utilizó la estrategia de observación directa, empleando el uso de entrevistas y encuestas, lo que define el tipo como una investigación de Campo. Cabe destacar que, Stracuzzi, S. y Pestana, F. (2006:97), citan a Ramírez, (1998):

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables, estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula las variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho.

Nivel de investigación

El nivel de la investigación es de tipo descriptivo, porque está orientada a recolectar información del estado real de los fenómenos, personas (funcionarios policiales) o situaciones, tal y como se presentan al momento de la recolección de los datos. Según Hernández Sampieri y otros (2010:103), un estudio descriptivo “busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se somete a análisis”.

En consecuencia, en este estudio se describirán los fundamentos que caracterizan al líder transformacional en la Comandancia General de Policía del Estado Carabobo, ya que la misma describe situaciones y eventos que van ocurriendo en la gerencia policial, lo que permite la recolección de datos reales existentes, todo ello con la finalidad de mencionar las recomendaciones que deben considerarse a los fines de brindar una respuesta novedosa y satisfactoria a los oficiales de policía, de tal manera que se pueda atender permanentemente las necesidades individuales y colectivas dentro de la institución, para que así el recurso humano de la misma pueda

cumplir con su trabajo, de tal manera que se den respuestas positivas en lo concerniente a la seguridad ciudadana, mediante la prevención, disuasión y la articulación de estrategias institucionales y sociales con la comunidad. En cuanto al nivel de la investigación, Stracuzzi, S. y Pestana, F. (2006), explican que:

El propósito del nivel descriptivo es el de interpretar realidades de hecho. Incluyendo descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (p.102).

Por su parte, Kerlinger (1979:19), define la investigación de tipo descriptiva como "...aquella en que el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador, consiste en la observación directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancias, en que ocurren ciertos hechos". Es importante señalar, que este tipo de investigación analiza las características de la población.

Estrategia de la investigación

Para realizar un trabajo de investigación, hay que apoyarse en diversas fuentes informativa, en las que se pueda desarrollar el marco teórico, por medio de la selección de elementos conceptuales acordes a la problemática planteada dentro de los parámetros de actualidad requeridos mediante una investigación exploratoria. Son diferentes los capítulos que se deben desarrollar, de acuerdo a las normas y lineamientos del método científico; trabajando con técnicas e instrumentos que sirvan para la recolección de datos utilizados, de tal manera que se pueda procesar la información y se pueda plasmar mediante gráficos o cuadros, que generen las conclusiones y recomendaciones planteadas en el presente trabajo de investigación.

Población y muestra

Es importante destacar en todo trabajo de investigación, que una vez definido el problema y establecido el campo de estudio, todo investigador lo debe relacionar con la delimitación de la población o universo de estudio, dado que una población o muestra puede estar referido a cualquier conjunto de elementos entre los cuales se debe indagar, conocer y buscar las características, que darán la validación de las conclusiones obtenidas en la investigación.

Estadísticamente hablando, por población se entiende un conjunto finito o infinito de individuos u objetos que presentan características comunes. Se entiende por población “(...) el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio” (Arias, 2012). Es decir, se utilizarán un grupo de oficiales de la Comandancia General de Policía del Estado Carabobo, con características comunes, objeto de estudios.

La población, para Stracuzzi, S. y Pestana, F. (2006:115), es definida como “el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible”. El termino población, lo define Balestrini, M. (2002:137), como “ un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presenten características comunes”. De acuerdo, a los basamentos anteriores, el universo de estudio destinado a valorar el efecto provechoso con el estudio de Estrategias gerenciales basadas en el liderazgo transformacional, como herramienta clave en la Gerencia de la Comandancia de Policía del Estado Carabobo, es necesario plantear lo que afirma Balestrini, M. (1997:140) “no es posible extraer conclusiones en relación a una población, si previamente no se identifican con precisión la naturaleza de las unidades que la integran”.

La muestra, para Carrasco, G. (2011:92), citado por Sánchez, J. (2010). “es un subconjunto de unidades de una población dada. Se suele utilizar para suministrar información sobre la población. Para que este subconjunto de unidades de análisis sea de utilidad estadística, debe ser representativo de la población de procedencia”. Al respecto, Balestrini (1997), cita a Gabaldon, N. (1972:09), quien indica que la muestra es:

Una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población. (p.141)

Una vez que el investigador concluye cuál es la propuesta de investigación y con ello a quién y qué va a estudiar, debe entonces calcular el número de individuos necesarios para su estudio, un número que resulte suficiente para responder a la pregunta planteada, acorde al tipo de diseño de la investigación y que evite costos, dificultades y una estimación inadecuada del fenómeno.

Instrumentos y técnicas de recolección de la información

Debe señalarse que los instrumentos y técnicas de recolección de la información estarán basados en los objetivos que se plantean en la misma, ahora bien, Sánchez, J. (2010:98), citando a Salkind (1999), entiende por técnicas a “las formas o maneras de obtener información e instrumentos, son medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. Las técnicas que se utilizarán para el desarrollo del presente Trabajo de Grado son: técnica de recopilación documental, la observación directa e indirecta, participante, no participante y la encuesta a través de un cuestionario de respuestas cerradas de fácil comprensión, en tal sentido, Balestrini, M. (1997:146), “...la observación y el análisis de diversas fuentes documentales, son los que centran la atención, donde los hechos dejan huellas

y demandan la incorporación de técnicas y protocolos instrumentales muy específicos...”

La técnica de recopilación documental, la cual se utilizó para el acopio de los antecedentes que sirven de marco referencial para esta investigación, son la consulta de documentos escritos tales como tesis de postgrado Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo Y Psicología, sede Lima – Perú, Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo en Perú, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo, así como también de un artículo científico publicado en la Revista Logos, Ciencia y Tecnología de donde también se obtuvo información de datos, teorías, antecedentes que tienen vinculación con el propósito de la investigación.

Un instrumento de recolección de datos utilizado es la observación directa, para Balestrini, M. (1997:146), “es un método de recolección de datos que consiste básicamente en observar el objeto de estudio dentro de una situación particular”. Al respecto, Stracuzzi, S. y Pestana, F. (2006:127), expresan que la observación, “es una técnica fundamental en todos los campos de la ciencia, que consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos, orientados a la captación de la realidad que se estudia”. Cabe destacar que según lo anteriormente planteado y lo revisado en documentos, este método se aplica sin necesidad de intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve el objeto, de lo contrario la información obtenida no será válido. Aunado a ello en lo que se observe y se palpe de la realidad que expresen los Oficiales destacados en la Comandancia de Policía del Estado Carabobo.

Otro instrumento para la recolección de la información es el cuestionario, el cual es un instrumento de investigación que forma parte de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos, definido por Stracuzzi, S. y Pestana, F. (2006:143), como “una técnica sencilla de contestar, por su forma y contenido, pues

las preguntas han de estar formuladas de manera clara y concisa, pueden ser abiertas, semi abiertas o cerradas, procurando que la respuesta no sea ambigua”. Mediante la aplicación del cuestionario a la población o muestra seleccionada, se recabarán los datos necesarios para el desarrollo de este trabajo de investigación y por consiguiente para la formulación de las recomendaciones a la situación planteada.

Validez del Instrumento

Por validez, se entiende, según Hernández, Collado y Baptista (2003: 346), “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Para validar el cuestionario, se utilizó el juicio de expertos, el cual consistió en seleccionar tres (03) expertos con la experiencia en investigación; se les entregó a través de una comunicación los instrumentos para ser validados, tomando en cuenta redacción, pertinencia, claridad y congruencia de los mismos, y se hizo los ajustes sugeridos por los expertos.

Confiabilidad del Instrumento

Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó la fórmula estadística de Alfa de Cronbach, que según Hernández, Collado y Baptista (2003: 69), “esta fórmula requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores entre 0,1”. La fórmula empleada en la confiabilidad se describe a continuación:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S^2 p}{S^2 t} \right]$$

Dónde:

Alfa= Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

K= número de ítems del instrumento

S_i = Varianza para cada ítems

S_t = Varianza total

ΣS^2_p = Sumatoria de las varianzas parciales (de cada Ítems)

S^2_t = Varianza total (de todos los Ítems)

El coeficiente de confiabilidad resultante Alpha de Cronbach, fue de 0,83 en el cuestionario aplicado. Este valor indicó que el instrumento es confiable y que existe total fidelidad y coherencia en los datos obtenidos.

Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos

El análisis de los resultados, según Méndez (2007), implica el manejo de los datos que se han obtenido, reflejándolos en cuadros y gráficos, una vez dispuestos, se inicia su análisis tomando en cuenta las bases teóricas, cumpliendo así los objetivos propuestos. Así mismo, Hernández (2006) describen el análisis de datos como “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”. Por otra parte, Bavaresco (2006), señala que es en esta etapa cuando los cuadros elaborados deberán ser interpretados para obtener los resultados, donde se converge el sentido crítico objetivo – subjetivo que le impartirá el investigador a esos números recogidos en las tablas. Los datos obtenidos fueron procesados y presentados para el análisis de la información por distribuciones de frecuencias absolutas y relativas con sus respectivos gráficos.

Sistema de Variables

Castro (2005: 74), expresa que: “los indicadores representan el conocimiento teórico que se desea obtener y que permite llegar a los ítems que conforman un instrumento de recolección de información”. Por consiguiente, el sistema de variables aporta los indicadores que la investigadora tomara como componentes, objeto de estudio en la investigación. En este sentido Rodríguez (1998), afirma:

Una variable dependiente o desenlace representa el resultado de los valores de una consecuencia o antecedente. Por lo tanto, es el resultado del interés de cualquier tipo de estudios. La variable independiente es una característica que condiciona o determina la presencia de un fenómeno (generalmente un factor de riesgo) y define condiciones bajo las cuales se realizara la medición de la variable dependiente. (p.28)

Por su parte, Salkind (1999:224), refiere que “una variable es un sustantivo, no un adjetivo y representa una clase de resultado que puede asumir más de un valor”.

Conceptualización de las variables

Cuadro N° 8 Objetivo Específico N° 1

Objetivo General Analizar la Gestión Gerencial y el liderazgo en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.							
Objetivo específico	VARIABLES	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Ítems Preguntas	Instrumentos	Fuente
Diagnosticar el proceso gerencial, en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.	Proceso gerencial	Gestión Organizacional	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos organizacionales - Estrategias - Sistemas de compensación. - Formación Profesional 	1,2,3 4,5,6	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario - Encuestas - Observación 	Funcionarios policiales
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de trabajo - Líneas de mando - Trabajo en equipo 	7,8, 9, 10		
			Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Responsable - Reconocimiento - Responsabilidad - Motivación - Relaciones interpersonales - Ambiente Laboral 	11, 12		
		Política	Control	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de instalaciones y equipos - Estadísticas policiales 	13,14, 15, 16, 17		

Fuente: Torrealba, M. (2023)

Conceptualización de las variables

Cuadro N° 9 Objetivo Específico N° 2

Objetivo General Analizar la Gestión Gerencial y el liderazgo en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.							
Objetivo específico	Variables	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Ítems (Preguntas)	Instrumentos	Fuente
Describir los estilos de liderazgo en la gestión gerencial en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.	Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Desarrollo Organizacional	Liderazgo 'Laissez Faire'	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Toma de decisiones - Compromiso con la Institución 	18, 19	Cuestionario Encuestas Observación	Funcionarios policiales
			Liderazgo Democrático	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Toma de decisiones - Resolución de problemas - Compromiso con la Institución - Creatividad 	20, 21, 22		
			Liderazgo Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de impulsar al cambio - Creación de ambientes motivadores - Atención personalizada - Habilidades para enseñar e influir positivamente en el personal 	23, 24, 25		
			Liderazgo Situacional	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de trabajo - Rol que desempeña cada líder - Trabajo en equipo 	26, 27		

Fuente: Torrealba, M. (2023) les

Cuadro N° 10 Objetivo Especifico N° 3

Objetivo General Analizar la Gestión Gerencial y el liderazgo en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

Objetivo específico	VARIABLES	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Ítems (Preguntas)	Instrumentos	Fuente
Identificar los elementos claves del liderazgo transformacional, vinculados a la gerencia en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo	Elementos claves del liderazgo transformacional, vinculados a la gerencia	Liderazgo	Motivación inspiradora	<ul style="list-style-type: none"> - Valores corporativos - Optimismo en las actividades - Compromiso laboral 	28, 29, 30, 31	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario - Encuestas - Observación 	Funcionarios policiales
			Estimulación emocional e intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación - Creatividad - Manejo de situaciones 	32, 33, 34		
			Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"> - Tolerancia en las adversidades - Sentido del humor - Manejo emocional 	35, 36		
			Consideración individualizada	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación activa - Empatía - Desarrollo personal 	37, 38		

Fuente: Torrealba, M. (2023)

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se lleva a cabo la presentación y análisis de los resultados que surgieron durante la investigación, para lo cual se implementó una técnica de estadística descriptiva, ya que permitió recolectar los datos, agruparlos, analizarlos y presentarlos de una manera fácil y sencilla, se presenta la frecuencia y porcentajes en tablas, proporcionando el resultado de cada ítem y en general, el promedio obtenido de cada respuesta. Luego se interpretó cada gráfico en base a sus resultados y sustentados en el basamento teórico de la presente investigación.

Es importante señalar, que, una vez diseñada y seleccionada la metodología apropiada para estudiar la problemática, es necesario realizar unos procedimientos. En este sentido, Balestrini (2006), señala que estos procedimientos "...permiten resumir y comparar las observaciones efectuadas en relación a una determinada variable estudiada; describir la asociación que existe entre dos variables..." (p. 184), en este caso, es la comprobación analítica, científica y descriptiva de cada dato que arrojó el instrumento aplicado a los oficiales de policía del Estado Carabobo, que conformaron la muestra.

Cabe destacar, que en el presente capítulo se presentarán cuadros y gráficos que arroja la estadística aplicada, lo cual se encuentra sustentada en cada una de las bases teóricas que están contempladas en el capítulo II. Es importante señalar, que dicho análisis se estructura tomando en cuenta los diferentes parámetros tratados en el estudio, en función de los estudios para el desarrollo del mismo. Primeramente, se procedió a recabar toda la información que de una u otra manera pudiesen aportar los oficiales que laboran en la Comandancia del Cuerpo de Policía de Estado Carabobo, posteriormente se procedió a registrar la información aportada por el instrumento, en los cuadros estadísticos con el objeto de evidenciar las diversas apreciaciones de los

encuestados en lo que concierne a las variables de liderazgo transformacional y proceso gerencial.

Resultados de la entrevista Semi Estructurada Aplicada a los Funcionarios de la Comandancia de Policía del Estado Carabobo

A continuación, se presentan los cuadros estadísticos:

Objetivo: Diagnosticar el proceso gerencial, en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo

Variables: Proceso Gerencial

Dimensión: Gestión Organizacional, política

Subdimensión: Planificación, organización, dirección y control.

Indicadores: Objetivos organizacionales, estrategias, sistemas de compensación, formación profesional, plan de trabajo, líneas de mando, trabajo en equipo, comunicación responsable, reconocimiento, responsabilidad, relaciones interpersonales, motivación, ambiente laboral, mantenimiento de equipos e instalaciones laborales y estadísticas policiales.

Ítems: del 1 al 17

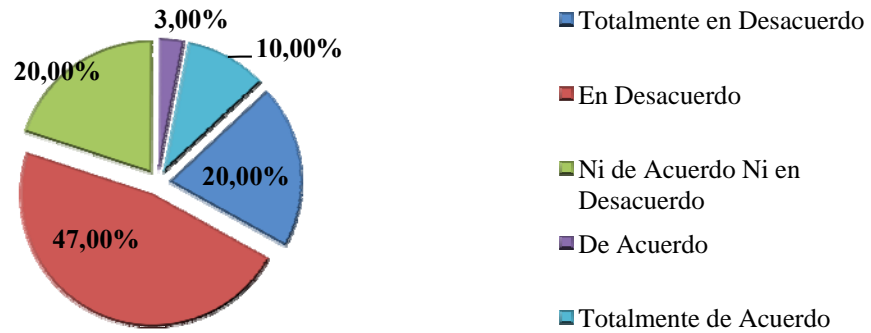
Pregunta No 01. Posee el conocimiento necesario para lleva a cabo la gestión directiva dentro de la institución policial

Cuadro N° 11. Resultado Ítem Número 1.

Variable	Dimensión	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Proceso gerencial	Gestión Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias - Formación - líneas de mando - Trabajo en equipo - Comunicación - Responsabilidad - Motivación - Ambiente laboral - Valores 	Totalmente en Desacuerdo	30	06	20%
			En Desacuerdo		14	47%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		06	20%
			De acuerdo		01	3%
			Totalmente de Acuerdo		3	10%

Torrealba, M. (2023).

Gráfico No 01, Ítem 1



Torrealba, M. (2023).

Interpretación. Se puede observar que el 20% de los encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo con el conocimiento en gerencia del personal directivo de la Comandancia de Policía, mientras que un 47% está en desacuerdo. Por el contrario, solo el 13% de los participantes aprueba sus conocimientos gerenciales (3% y 10% respectivamente); en cuanto al hecho de estar en acuerdo o desacuerdo, se

encuentra el 20% de la muestra. Cabe destacar, que Rangel, P. (2015:23), expresa que un líder policial es “El sujeto conector de sus responsabilidades y utiliza sus fortalezas, se guía por los principios del liderazgo y aplica correctamente sus acciones y órdenes para influir y dirigir a sus hombres como un equipo, a objeto de lograr el cumplimiento de la misión asignada...”. En tal sentido, a través del contacto visual y comunicativo, los oficiales de policía, expresan que para el nivel gerencial al ser directivos, deben tener habilidades y fortalezas, así como buen conocimiento en materia policial.

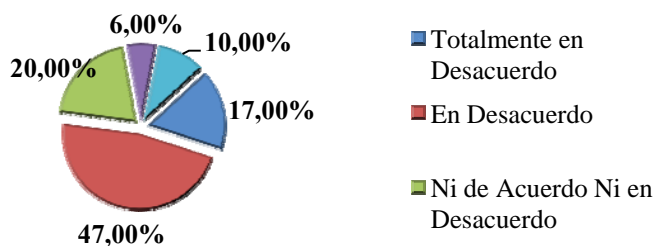
Pregunta N° 02. La gerencia se preocupa por mantener informado al personal incorporando estrategias idóneas para ello.

Cuadro N° 12. Resultado Ítem Número 2.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Proceso gerencial	Gestión Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias - Formación - líneas de mando - Trabajo en equipo - Comunicación - Responsabilidad - Motivación - Ambiente laboral - Valores 	Totalmente en Desacuerdo	30	05	17%
			En Desacuerdo		14	47%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		06	20%
			De acuerdo		02	6%
			Totalmente de Acuerdo		3	10%

Torrealba, M. (2023).

Gráfico N° 02, Ítem 2



Torrealba, M. (2023).

Interpretación. Se puede observar que el 17% de los encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo mientras que un 47% está en desacuerdo. Por el contrario, solo el 16% de los participantes expresa mantener información por parte de la gerencia (6% y 10% respectivamente); en cuanto al hecho de estar en acuerdo o desacuerdo, se encuentra el 20% de la muestra. Para la investigadora, los seres humanos no deben vivir aislados, por lo que deben permanecer en constante interacción con sus semejantes. Al respecto, para Guillén y Guil, (2004:299), el adecuado uso de la comunicación guarda relación con: “el rendimiento del grupo, la consecución de los objetivos, la satisfacción de las necesidades y de las expectativas de los colaboradores”.

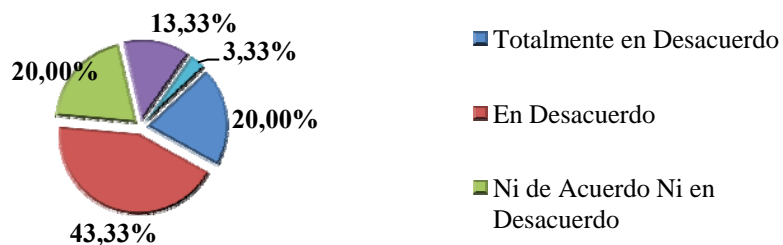
Pregunta N° 03. Hay dominio de equipo de trabajo en el marco de las actividades desarrolladas por la institución Policial

Cuadro N° 13. Resultado Ítem Número 3.

Variable	Dimensión	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Proceso gerencial	Gestión Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias - Formación - líneas de mando - Trabajo en equipo - Comunicación - Responsabilidad - Motivación - Ambiente laboral - Valores 	Totalmente en Desacuerdo	30	06	20%
			En Desacuerdo		13	43,33%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		06	20%
			De acuerdo		04	13,33%
			Totalmente de Acuerdo		01	3,33%

Torrealba, M. (2023).

Gráfico N° 03, Ítem 03



Torrealba, M. (2023)

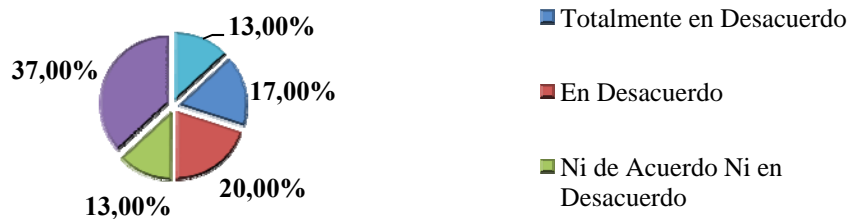
Interpretación. La información recogida, en el cuadro número 15, grafico 03, se muestra la distribución del ítem donde el 63,33% (20% y 43,33% respectivamente), responde de forma negativa al observar que la gerencia no tiene dominio del equipo de trabajo, mientras que solo el 16,66% de los participantes aprueba un dominio del equipo de trabajo (13,33% y 3,33% respectivamente); en cuanto al hecho de estar en acuerdo o desacuerdo, se encuentra el 20% de la muestra. En este orden de ideas, para Acosta, J. (2014:26), el trabajo en equipo “es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo”. Cabe destacar que la habilidad de un buen gerente está en orientar a su equipo de trabajo, inspirando en ellos valores, ética y profesionalismo, donde cada uno se integre y se sienta motivado.

Pregunta N° 04. Los principios de mando y conducción policial son estrategias que deben ser aplicadas por la gerencia dentro de la institución policial

Cuadro N° 14. Resultado Ítem Número 4.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Proceso gerencial	Gestión Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias - Formación - Líneas de mando - Trabajo en equipo - Comunicación - Responsabilidad - Motivación - Ambiente laboral - Valores 	Totalmente en Desacuerdo	30	05	17%
			En Desacuerdo		6	20%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		04	13%
			De acuerdo		11	37%
			Totalmente de Acuerdo		4	13%

Torrealba, M. (2023).
Gráfico N° 4, Ítem 4



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. Se puede observar que un 50% de los encuestados están claros de que es necesario que toda dirección policial deber tener conocimiento de los principios de mando y conducción, por el contrario, el 19% se encuentra en desacuerdo y total desacuerdo. Y en cuanto al hecho de estar en acuerdo o desacuerdo, se encuentra el 13% de la muestra. Rangel, P. (2015), deja plasmado su interpretación en el libro Liderazgo Policial para la formación del siglo XXI, sobre los principios de mando y conducción adaptados a la realidad policial. En este mismo orden de ideas, entre los principios está el conocer el trabajo que realiza, auto corregirse, así como conocer y cuidar al personal con el que se labora, delegar funciones para que los mismos puedan crear un sentido de responsabilidad.

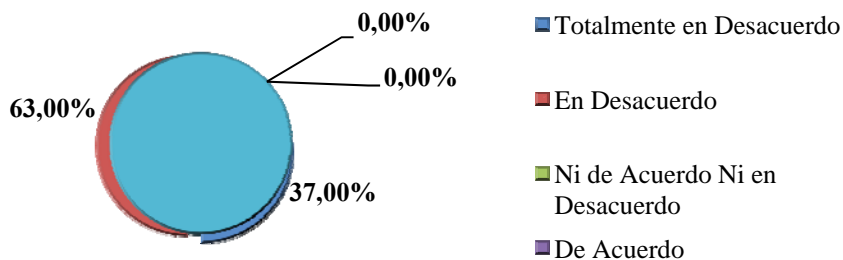
Pregunta N° 05. Logra planificar y satisfacer sus necesidades prioritarias con los ingresos percibidos en la institución

Cuadro N° 15. Resultado Ítem Número 5.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Proceso gerencial	Gestión Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias - Formación - Líneas de mando - Trabajo en equipo - Comunicación - Responsabilidad - Motivación - Ambiente laboral - Valores 	Totalmente en Desacuerdo	30	11	37%
			En Desacuerdo		19	63%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		0	0%
			De acuerdo		0	0%
			Totalmente de Acuerdo		0	0%

Torrealba, M. (2023).

Gráfico N° 5



Torrealba, M. (2023).

Interpretación. La información recabada en el cuadro número 17, gráfico 05, muestra que un 100% de los funcionarios policiales encuestados coinciden y se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo (37% y 63% respectivamente), en que los ingresos devengados por la prestación del servicio no cubren sus necesidades económicas. Al respecto el Art. 91, de la Constitución de la República, Bolivariana de Venezuela, establece que “Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales”.

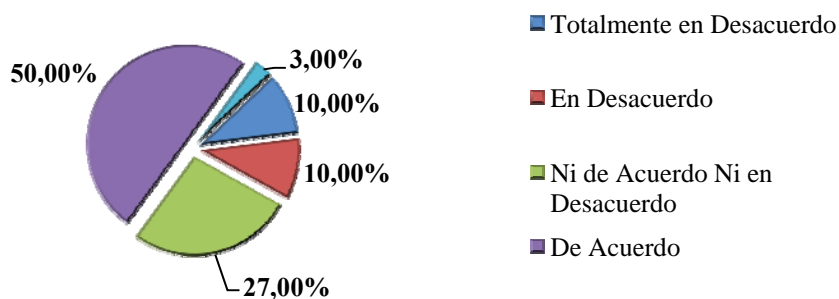
Pregunta N° 06. Recibe capacitación para realizar un buen trabajo policial

Cuadro N° 16. Resultado Ítem Número 6.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Proceso gerencial	Gestión Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias - Formación - Líneas de mando - Trabajo en equipo - Comunicación - Responsabilidad - Motivación - Ambiente laboral - Valores 	Totalmente en Desacuerdo	30	03	10%
			En Desacuerdo		03	10%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		08	27%
			De acuerdo		15	50%
			Totalmente de Acuerdo		1	3%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 6, Ítem 6



Torrealba, M. (2023).

Interpretación. Se puede observar que el 10% de los encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo en cuanto a capacitación se refiere, mientras que un 17% está en desacuerdo. Es de hacer notar que el 27% indica ni estar de acuerdo ni en desacuerdo. Por el contrario, un 50% de la muestra si recibe capacitación en pro de obtener los conocimientos necesarios para prestar un servicio de calidad. Al respecto, para Chiavenato (2007:25), “La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. Es importante señalar, que todo el personal policial debe recibir capacitación desde el nivel estratégico, hasta el nivel operacional.

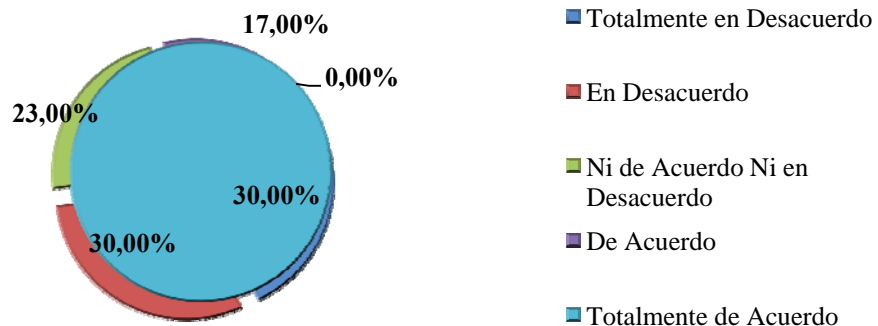
Pregunta N° 07. Cree que las planificaciones solo se deben hacer en la gerencia

Cuadro N° 17. Resultado Ítem N° 7.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Proceso gerencial	Gestión Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias - Formación - Líneas de mando - Trabajo en equipo - Comunicación - Responsabilidad - Motivación - Ambiente laboral - Valores 	Totalmente en Desacuerdo	30	09	30%
			En Desacuerdo		09	30%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		07	23%
			De acuerdo		05	17%
			Totalmente de Acuerdo		0	0%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 7 Ítem 7



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. Se puede observar que el 30% de los encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo con planificaciones de trabajo solo en la gerencia, al igual que el 30% se encuentra en desacuerdo, mientras que el 23 % ni está de acuerdo ni en desacuerdo. En contraste, 23% de los participantes se encuentra de acuerdo con planificaciones en la gerencia. Para la investigadora, es necesario realizar planificaciones en todas las áreas laborales para que se realice el trabajo con facilidad. En tal sentido, Friedmann, J. (1963:22), la planificación es concebida como “una herramienta para la toma de decisiones y acciones tendientes a promover y maximizar el bienestar de una sociedad en proceso de transformación”.

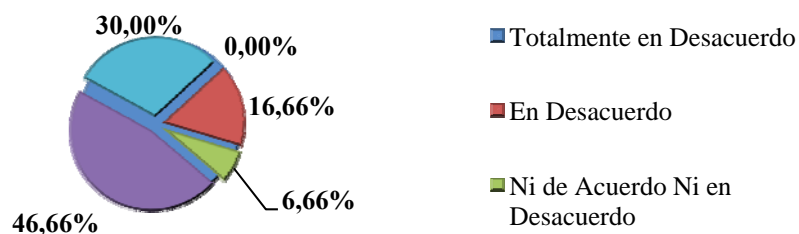
Pregunta N° 08. El trabajar en equipo, me hace sentir comprometido con mi trabajo para el logro de los objetivos

Cuadro N° 18. Resultado Ítem N° 8.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Proceso gerencial	Gestión Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias - Formación - Líneas de mando - Trabajo en equipo - Comunicación - Responsabilidad - Motivación - Ambiente laboral - Valores 	Totalmente en Desacuerdo	30	0	0%
			En Desacuerdo		05	17,66%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		02	6,66%
			De acuerdo		14	46,66%
			Totalmente de Acuerdo		9	30%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 8, Ítem 8



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. En ítem, se puede observar que el 16,66% de los encuestados se encuentra en desacuerdo, para trabajar en equipo, caso contrario en donde el 76.66%, se encuentran de acuerdo y en total acuerdo con el trabajo en equipo; solo un 6,66% ni está de acuerdo ni en desacuerdo; en tal sentido la investigadora plantea que en todas las áreas de servicio se debe trabajar en equipo, lo que genera motivación para cumplir con las metas trazadas, cabe destacar que el marco legal, establece que se debe realizar una evaluación de desempeño en equipo, En tal sentido, en la Ley del Estatuto de la Función Policial, en su art. 32, establece: “El desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales se evaluará de manera individual y en equipos de trabajo, a través de un sistema fundamentado en criterios de eficacia y eficiencia”.

Pregunta N° 09 Entre las líneas de mando y la adecuada dirección gerencial, existe el debido respeto.

Cuadro N° 19. Resultado Ítem N° 9.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Proceso gerencial	Gestión Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias - Formación - Líneas de mando - Trabajo en equipo - Comunicación - Responsabilidad - Motivación - Ambiente laboral - Valores 	Totalmente en Desacuerdo	30	6	20%
			En Desacuerdo		15	50%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		02	7%
			De acuerdo		06	20%
			Totalmente de Acuerdo		1	3%

Torrealba, M. (2023).

Gráfico N° 9, Ítem 9



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. Claramente se observa que un 70% (20% y 50% respectivamente), se encuentran en total desacuerdo y en desacuerdo en cuanto a si existe respeto entre las líneas de mando y la adecuada dirección gerencial. Un 7% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por su parte, un 23% se encuentra de acuerdo y en total acuerdo. Es de hacer notar que, a través del contacto con los funcionarios, estos expresan que en el cuerpo policial se ha perdido el respeto a los superiores jerárquicos. Cabe destacar que el Art. 67 de la ley del Servicio de Policía y Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana establece que “los funcionarios y funcionarias policiales deben respeto y consideración a sus superiores jerárquicos y obediencia legítima y subordinación a sus mandos funcionales...”. En esa misma perspectiva, que cada escalón se encuadra en otro superior.

Pregunta N° 10. La distribución del trabajo se realiza de forma equitativa y justa

Cuadro N° 20. Resultado Ítem N° 10.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Proceso gerencial	Gestión Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias - Formación - Líneas de mando - Trabajo en equipo - Comunicación - Responsabilidad - Motivación - Ambiente laboral - Valores 	Totalmente en Desacuerdo	30	10	33%
			En Desacuerdo		11	37%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		06	20%
			De acuerdo		03	10%
			Totalmente de Acuerdo		0	0%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 10, Ítem 10



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. De acuerdo a la información aportada por esta tabla, se puede observar que el 70% de los encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo y en desacuerdo ya que no existe equidad en la distribución del trabajo (33% y 37% respectivamente); mientras que un 20% de la muestra expresa no estar ni en acuerdo ni desacuerdo. A diferencia del 10% de los participantes que se encuentran de acuerdo, con la distribución del trabajo. En tal sentido, las manifestaciones presentadas por el personal de oficiales, no se ajustan a derecho y están en desacuerdo con lo que establece la Ley del Estatuto de la Función Policial, en su artículo 9, numeral 5 de los principios de administración de personal, “las políticas y planes en materia de función policial, garantizarán condiciones de empleo público que fomenten compromiso, formación, responsabilidad, desarrollo y desempeño profesional...”.

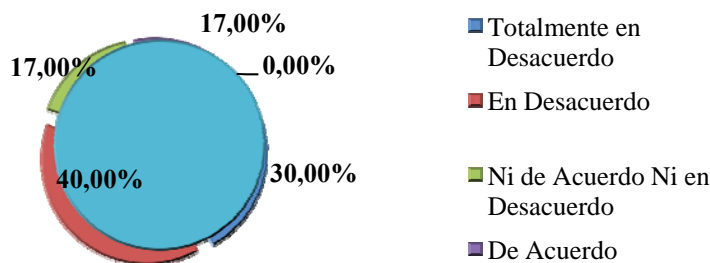
Pregunta N°11. La comunicación es fluida en todos los niveles jerárquicos

Cuadro N° 21. Resultado Ítem N° 11.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Proceso gerencial	Gestión Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias - Formación - Líneas de mando - Trabajo en equipo - Comunicación - Responsabilidad - Motivación - Ambiente laboral - Valores 	Totalmente en Desacuerdo	30	09	30%
			En Desacuerdo		09	30%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		07	23%
			De acuerdo		05	17%
			Totalmente de Acuerdo		0	0%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 11, Ítem 11



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. En esta tabla se puede apreciar que un 60% de los encuestados, se encuentran en total desacuerdo y en desacuerdo (30% y 30% respectivamente), con la fluidez en la comunicación. Por el contrario, solo el 17% de los participantes infieren que la comunicación es fluida, de igual manera se puede observar, en cuanto al hecho de estar en acuerdo o desacuerdo, se encuentra el 17% de la muestra. Por consiguiente, en toda organización debe existir fluidez en la comunicación de tal manera que se eviten dudas y confusiones, mientras se cumplen los objetivos planteados. En este mismo orden de ideas, para Galindo, M. (2018, p. 151), la comunicación puede ser definida como “el proceso a través del cual se transmite y recibe información”

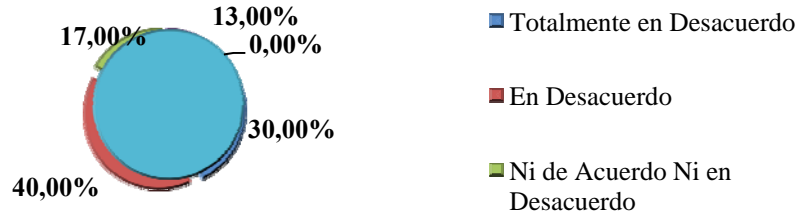
Pregunta N° 12. La gerencia policial comunica las directrices responsablemente, para realizar un buen trabajo policial

Cuadro N° 22. Resultado Ítem N° 12.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Proceso gerencial	Gestión Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias - Formación - Líneas de mando - Trabajo en equipo - Comunicación - Responsabilidad - Motivación - Ambiente laboral - Valores 	Totalmente en Desacuerdo	30	09	30%
			En Desacuerdo		12	40%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		05	17%
			De acuerdo		03	13%
			Totalmente de Acuerdo		0	0%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 12, Ítem N° 12



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. Nuevamente en esta oportunidad se observa, que no existe comunicación fluida, entre la gerencia y el resto del personal, destacando que en la muestra un 70% de la misma indica estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo (30% y 40% respectivamente). Caso contrario, un 3% indica estar desacuerdo con la comunicación de la gerencia y el 17%, no se encuentra ni desacuerdo ni en desacuerdo. Para la investigadora, la efectividad y buen rendimiento en la institución policial, depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Al respecto, Chiavenato (2004:45), expresa que “la comunicación dentro de una organización adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, entre otras”. Debe destacarse la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos y trabajadores.

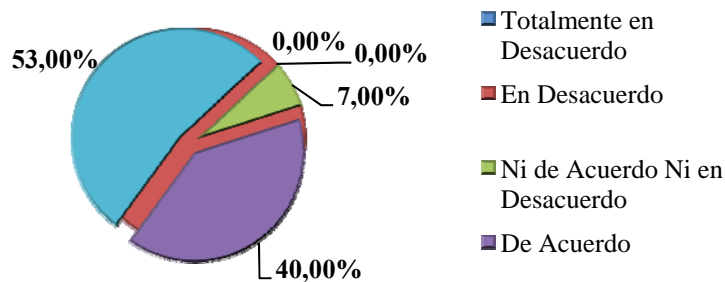
Pregunta N° 13. Se deben llevar las estadísticas, para registrar el rendimiento dentro de la institución.

Cuadro N° 23. Resultado Ítem Número 13.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Proceso gerencial	Política	- Estadísticas policiales - Dotación de y - Mantenimiento instalaciones equipos	Totalmente en Desacuerdo	30	0	0%
			En Desacuerdo		0	0%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		02	7%
			De acuerdo		12	40%
			Totalmente de Acuerdo		16	53%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 13, Ítem N° 13



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. En la tabla se puede apreciar que el 93% de la muestra, se encuentra totalmente de acuerdo y de acuerdo (40% y 53% respectivamente), en que se deben registrar las estadísticas, para medir el rendimiento de la institución policial. Se puede observar que 7% de la muestra, indica no estar ni desacuerdo ni en desacuerdo. Actualmente la estadística es una herramienta importante, que permite recolectar, organizar, representar y analizar la información. Al respecto, para Romero, F. (2001:25) la estadística es “la ciencia que trata de la recolección y descripción de las mediciones de muestras, así como de las estimaciones y comparaciones poblacionales realizadas a partir de los resultados muestrales”.

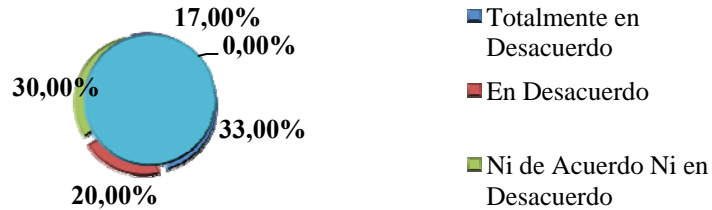
Pregunta N° 14. Las instalaciones de la comandancia de policía se encuentran en óptimas condiciones.

Cuadro N° 24. Resultado Ítem N° 14.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Proceso gerencial	Política	- Estadísticas policiales - Dotación de y - Mantenimiento instalaciones y equipos	Totalmente en Desacuerdo	30	10	33%
			En Desacuerdo		06	20%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		09	30%
			De acuerdo		05	17%
			Totalmente de Acuerdo		0	0%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 14, Ítem N° 14



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. De acuerdo a la información aportada en esta tabla, se puede apreciar que el 53% de los encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo y en desacuerdo (33% y 20% respectivamente), por lo cual se puede deducir que las instalaciones de la Comandancia no se encuentran en óptimas condiciones, a diferencia solo el 17% de los participantes aprueba las condiciones de las instalaciones, ahora bien, en cuanto al estar en acuerdo o desacuerdo, se encuentra el 30% de la muestra. Lo importante es que las instalaciones se encuentren las condiciones, para un buen proceso productivo. Al respecto, la Lopcymat establece en su artículo 53 “Los trabajadores tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar”.

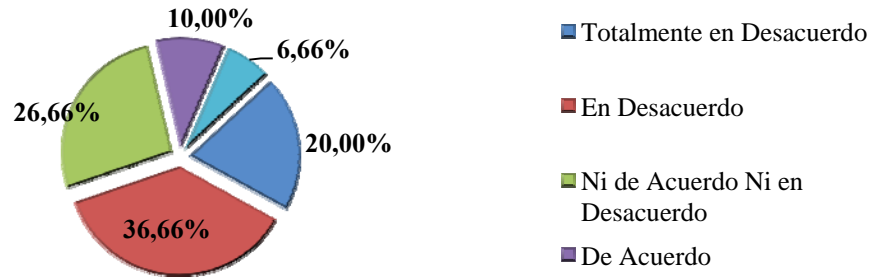
Pregunta N° 15. Esta consiente, de que se reconocen los logros realizados por el personal policial en la institución

Cuadro N° 25. Resultado Ítem N° 15.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Proceso gerencial	Política	- Estadísticas policiales - Dotación - Mantenimiento de instalaciones y equipos	Totalmente en Desacuerdo	30	06	20%
			En Desacuerdo		11	36,66%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		08	26,66%
			De acuerdo		03	10%
			Totalmente de Acuerdo		02	6,66%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 15, Ítem N° 15



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. En virtud de los logros que realizan de los funcionarios policiales, se observó que el 56,66% contestó que están en total desacuerdo y en desacuerdo (20% y 6,66% respectivamente); el 26,66% no están ni en acuerdo ni en desacuerdo y que el 16,66% indica que son reconocidos sus logros (10% y 6,66% respectivamente). Evidentemente el reconocer los logros en el trabajo tiene que ver con la motivación, al respecto Rangel, P. (2015:57), expresa en los indicadores de moral el desarrollar y perfeccionar los factores determinantes de una buena conducción y se debe “reconocer el trabajo y valorar los esfuerzos sobresalientes que llevan a cabo sus hombres”.

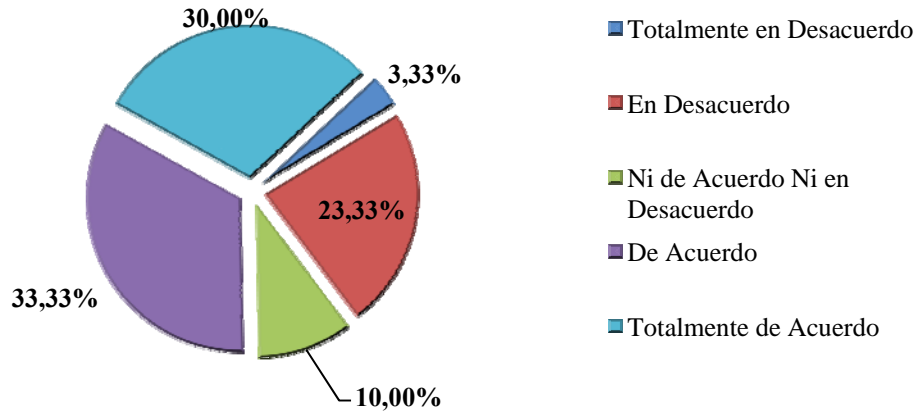
Pregunta N° 16. Los funcionarios cuentan con equipamiento policial, pertrechos y equipos antimotines

Cuadro N° 26. Resultado Ítem N° 16.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Proceso gerencial	Política	- Estadísticas policiales - Dotación de y - Mantenimiento instalaciones equipos	Totalmente en Desacuerdo	30	01	3,33%
			En Desacuerdo		07	23,33%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		03	10%
			De acuerdo		10	33,33%
			Totalmente de Acuerdo		09	30%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 16, Ítem N° 16



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. Se puede observar que el 63,33% de los encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo y desacuerdo con la dotación y equipamiento; mientras un 10% expresa no estar ni desacuerdo ni en desacuerdo; en contraposición el 26,66% que expresa estar en total desacuerdo y en desacuerdo ya que no cuentan con la dotación como lo establece el art. 74 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana lo siguiente “los cuerpos de policía deberán ser dotados de las armas y equipos que les permitan proteger con efectividad la integridad física y los bienes de los ciudadanos”.

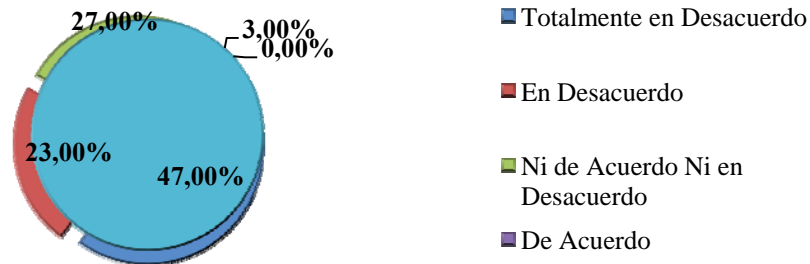
Pregunta N° 17. En la institución policial se cuenta con una partida para el mantenimiento de pertrechos y equipo antimotines

Cuadro N° 27. Resultado Ítem N° 17.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Proceso gerencial	Política	– Estadísticas policiales – Dotación de y – Mantenimiento instalaciones y equipos	Totalmente en Desacuerdo	30	14	47%
			En Desacuerdo		07	23%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		08	27%
			De acuerdo		01	3%
			Totalmente de Acuerdo		0	0%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 17, Ítem N° 17



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. En este cuadro se puede observar que el 70% de los encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; mientras que un 3% está en desacuerdo; en cuanto al hecho de estar desacuerdo o en desacuerdo, se encuentra el 27% de la muestra. Cabe destacar que la Baquía N° 1, Establece las normas relativas a la dotación y equipamiento básico especializado de los cuerpos de policía en su ámbito político territorial, a los fines de optimizar la capacidad operativa de las funcionarias y funcionarios policiales, a través de la adquisición, el control, el mantenimiento y la renovación de equipos.

Objetivo: Describir los estilos de liderazgo en la gestión gerencial en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

Variables: Estilos de liderazgo en la gestión gerencial

Dimensión: Desarrollo Organizacional

Subdimensión: Liderazgo 'laissez faire', liderazgo democrático, liderazgo transformacional, liderazgo situacional

Indicadores: Motivación, Toma de decisiones, Compromiso con la Institución, Trabajo en equipo, Toma de decisiones, Resolución de problemas, Compromiso con

la Institución, Creatividad Capacidad de impulsar al cambio, Creación de ambientes motivadores, Atención personalizada, Habilidades para enseñar e influir positivamente en el personal, Ambiente de trabajo, Rol que desempeña cada líder, Trabajo en equipo

Ítems: del 18 al 27.

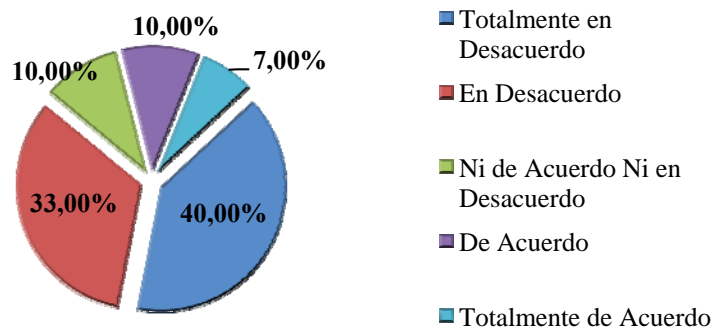
Pregunta N° 18. Debido al ímpetu y entusiasmo que presenta la superioridad, me siento motivado para realizar las labores inherentes al servicio

Cuadro N° 28. Resultado Ítem N° 18.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Desarrollo Organizacional	- Motivación de - Toma de decisiones con Compromiso la Institución	Totalmente en Desacuerdo	30	12	40%
			En Desacuerdo		10	33%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		03	10%
			De acuerdo		03	10%
			Totalmente de Acuerdo		2	7%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 18, Ítem N° 18



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. Con respecto a este ítem el 73%, indica estar en total desacuerdo y en desacuerdo con el trato que presenta la superioridad, pues no existe

motivación para realizar las labores inherentes al servicio. Cabe destacar, que la gerencia en toda organización se debe esforzar por motivar a sus empleados, para alcanzar niveles altos, hacen que trabajen de forma ardua, regular y de forma que contribuyan a la misión de su organización. Al respecto, Manjarrez, F. y otros (2020:360), citan a Mondy & Noe (1997), quien señala que, “para el buen ejercicio de las funciones de los empleados, es necesario que estos se encuentren satisfechos respecto al compromiso que tiene el empleador para con la prestación de sus servicios”.

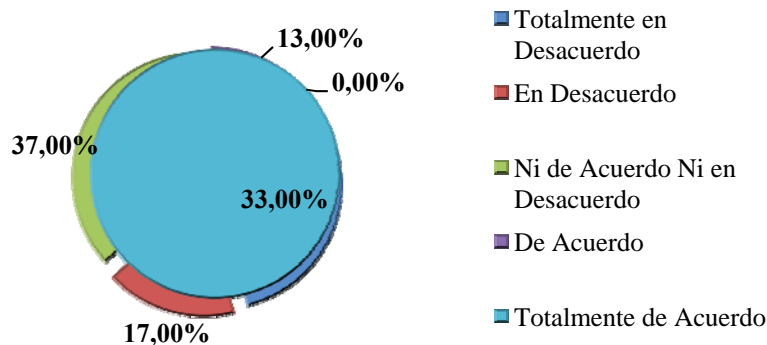
Pregunta N° 19. La gerencia policial, suele dar estímulos al personal cuando realiza un trabajo eficiente

Cuadro N° 29. Resultado Ítem N° 19.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación de - Toma de decisiones con Compromiso la Institución 	Totalmente en Desacuerdo	30	10	33%
			En Desacuerdo		05	17%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		11	37%
			De acuerdo		04	13%
			Totalmente de Acuerdo		0	0%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 19, Ítem N° 19



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. En este caso las respuestas, son negativas ya están en total desacuerdo y desacuerdo 50% de los encuestados; de acuerdo 13% y un 37% de la muestra expresa no estar ni desacuerdo ni en desacuerdo, debido a que no existe estímulo alguno para realizar las labores inherentes al servicio. Para la investigadora, el hecho de motivar al personal dentro de su ámbito laboral permite que este se sienta activo, orientado y mantenga un comportamiento que permite llegar al logro de los objetivos. Al respecto, Manjarrez, F. y otros (2020:360), citan a García, C. (2016:361) quien expresa que “...mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos”.

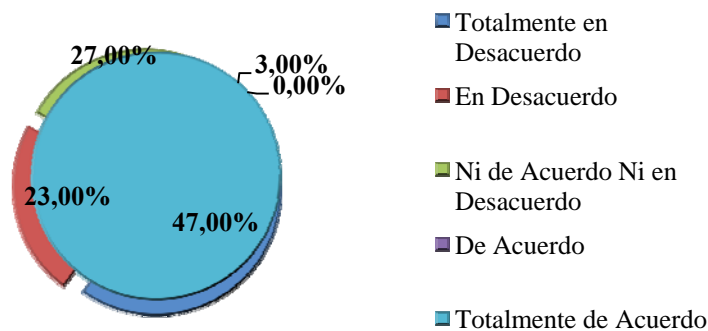
Pregunta N° 20. Mi jefe apoya al equipo de trabajo en virtud de sus competencias y actuación en el marco de sus deberes.

Cuadro N° 30. Resultado Ítem N° 20.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Desarrollo Organizacional	- Trabajo en equipo	Totalmente en Desacuerdo	30	4	13,33%
		- Toma de decisiones	En Desacuerdo		07	23,33%
		- Resolución de problemas	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		08	26,66%
		- Compromiso con la Institución	De acuerdo		07	23,33%
		- Creatividad	Totalmente de Acuerdo		04	13,33%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 20, Ítem N° 20



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. A pesar de ser las respuestas de los encuestados algo divididas, ya están en total desacuerdo y en desacuerdo 36,66%, totalmente de acuerdo y en acuerdo 36,66%; un 26,66 ni de un lado ni del otro, se puede inferir que por parte de la gerencia unos apoyan al personal y otros no en sus labores diarias, al respecto en uno de los principios de mando y conducción los jefes deben conocer, apoyar a su personal, velar por su bienestar y su dotación de material y equipo para llevar a cabo la tarea. Haciendo esto ganará respeto y cooperación de parte de ellos. Si no se preocupa por su personal perderá su confianza.

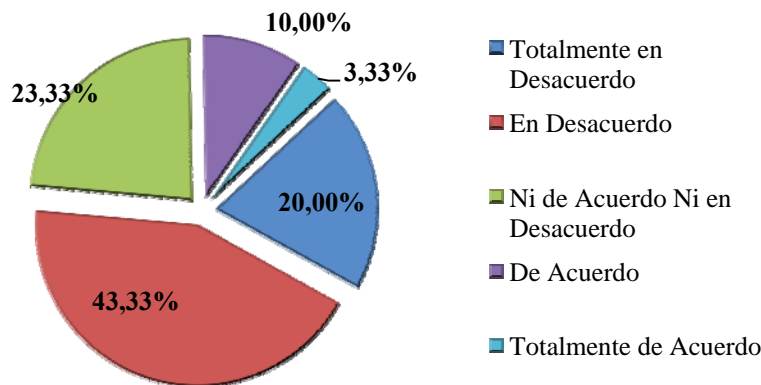
Pregunta N° 21. La gerencia se ocupa de buscar la mejor solución ante los conflictos interpersonales

Cuadro N° 31. Resultado Ítem N° 21.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Desarrollo Organizacional	- Trabajo en equipo	Totalmente en Desacuerdo	30	06	20%
		- Toma de decisiones	En Desacuerdo		13	43,33%
		- Resolución de problemas	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		07	23,33%
		- Compromiso con la Institución	De acuerdo		03	10%
		- Creatividad	Totalmente de Acuerdo		01	3,33%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 21, Ítem N° 21



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. En esta tabla, se puede observar que un 63,33%, se encuentra en total desacuerdo y en desacuerdo; al contrario de ellos está un 13,33% que le parece estar desacuerdo; un 23,33% no está ni desacuerdo ni en desacuerdo, en la resolución de conflictos interpersonales. Para la investigadora los conflictos interpersonales son diferencias, físicas, mentales o emocionales que presentados o más personas, es allí donde debe intervenir los jefes para buscar la mejor solución posible.

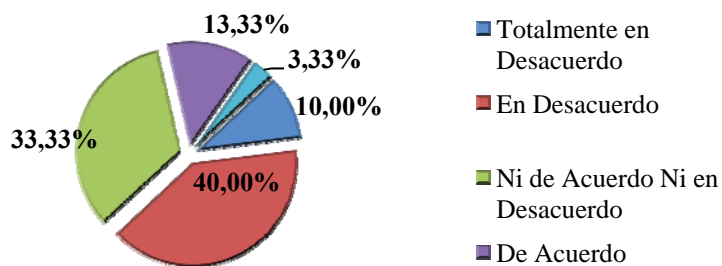
Pregunta N° 22. La gerencia acepta sugerencias, del personal subalterno

Cuadro N° 32. Resultado Ítem N° 22.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Desarrollo Organizacional	- Trabajo en equipo	Totalmente en Desacuerdo	30	3	10%
		- Toma de decisiones	En Desacuerdo		12	40%
		- Resolución de problemas	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		10	33,33%
		- Compromiso con la Institución	De acuerdo		04	13,33%
		- Creatividad	Totalmente de Acuerdo		01	3,33%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 22, Ítem N° 22



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. Nuevamente en esta oportunidad, se puede observar en esta tabla que la gerencia no confía en su personal, por lo cual no le permiten realizar

sugerencias que le ayuden a seguir avanzando y cumplir con la misión de la institución, debido a que el 50% de la muestra refleja que están en total desacuerdo y en desacuerdo; mientras que el 33,33% no está ni desacuerdo ni en desacuerdo, caso contrario solo el 16,66% expresan estar de acuerdo y en total acuerdo. En función de esto, la participación dentro de la institución debe ser comprendida y asumida por todos y cada uno de sus integrantes, ante tal situación, Clerc, A. y otros (2006:3), aluden que una organización “se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada, que se entiende como la corresponsabilidad individual en la acción grupal”.

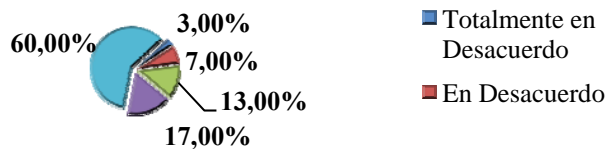
Pregunta N° 23. El liderazgo transformacional, es necesario para el desarrollo de habilidades en el personal policial

Cuadro N° 33. Resultado Ítem N° 23.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Desarrollo Organizacional	Capacidad de impulsar al cambio Creación de ambientes motivador Atención personalizada Habilidades para enseñar e influir positivamente en el personal	Totalmente en Desacuerdo	30	1	3%
			En Desacuerdo		2	7%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		4	13%
			De acuerdo		05	17%
			Totalmente de Acuerdo		18	60%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 23, Ítem N° 23



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. La información recogida en el cuadro número 34, grafico 23, muestran que un 60% de la población encuestada expreso estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, con el desarrollo de habilidades que genera el liderazgo transformacional, en contraposición de un 10% que manifestó no estar de acuerdo, sin embargo un líder transformacional, posee cualidades humanas que le permiten, preocuparse por los trabajadores, tiene cualidades comunicativas, ayuda a su personal en el crecimiento personal, ya que les permite innovar, trabajar en equipo, delega responsabilidades, los ayuda en la resolución de conflictos, entre otras. Para Bass y Avolio, (2000:37), este estilo de liderazgo se caracteriza por “usar la motivación inspiracional para comunicar valores, confiabilidad, carisma,...”

Pregunta N° 24. Existe en la institución policial un clima organizacional agradable y ameno generado por el equipo de trabajo

Cuadro N° 34. Resultado Ítem N° 24.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Desarrollo Organizacional	-Capacidad de impulsar al cambio -Creación de ambientes motivadores -Atención personalizada -Habilidades para enseñar e influir positivamente en el personal	Totalmente en Desacuerdo	30	12	40%
			En Desacuerdo		08	27%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		07	23%
			De acuerdo		01	3%
			Totalmente de Acuerdo		02	7%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 24, Ítem N° 24



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. En tal sentido, en el cuadro número 35, gráfico 24 se revela que el 67 % admite no estar a gusto con el clima laboral y un 10% de la totalidad de los encuestados define estar cómodo en el entorno. Esta debilidad repercute en el desarrollo de las actividades ya que los funcionarios policiales sienten no estar en un clima laboral agradable y así lograr los objetivos de la organización Sin duda alguna, el entorno laboral es un factor de gran incidencia en el desempeño y productividad de todo empleado; es importante señalar que para que un trabajador rinda y alcance todo su potencial debe tener las condiciones adecuadas. Además de existir entrenamiento y tener todas las herramientas necesarias, en necesario también que se sienta cómodo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y, sobre todo, con sus jefes o líderes.

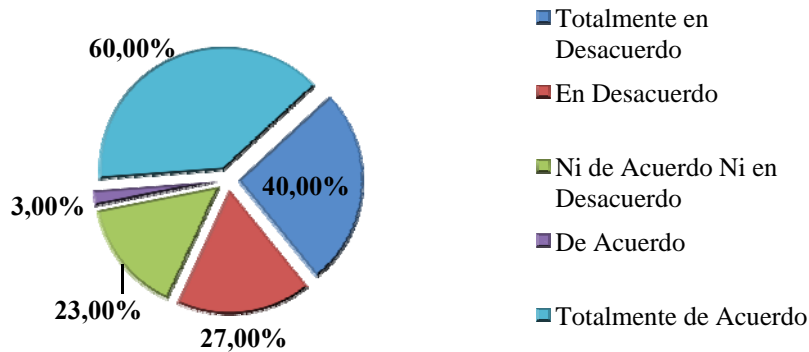
Pregunta N° 25. El liderazgo transformacional, hace que el funcionario policial se sienta comprometido con la institución

Cuadro N° 35. Resultado Ítem N° 25.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de impulsar al cambio - Creación de ambientes motivadores - Atención personalizada Habilidades para enseñar e influir positivamente en el personal 	Totalmente en Desacuerdo	30	12	40%
			En Desacuerdo		08	27%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		07	23%
			De acuerdo		01	3%
			Totalmente de Acuerdo		02	7%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 25, Ítem N° 25



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. La distribución de los datos reflejados en el cuadro número 36, gráfico 25, muestran que un 67% de los funcionarios encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el liderazgo transformacional, los induce a crear compromiso no solo por mejorar ellos, sino por impulsar los objetivos y metas de la institución, un 20% expreso estar en desacuerdo y total desacuerdo, por su parte un 13% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo. En tal sentido, el líder transformacional trabaja en atención a estimular el surgimiento de una conciencia colectiva de los empleados, que a su vez les permite dejar de lado sus intereses personales para enfocarse en los intereses del colectivo, lo cual los lleva a sentirse comprometidos con el logro de una visión y misión de la institución.

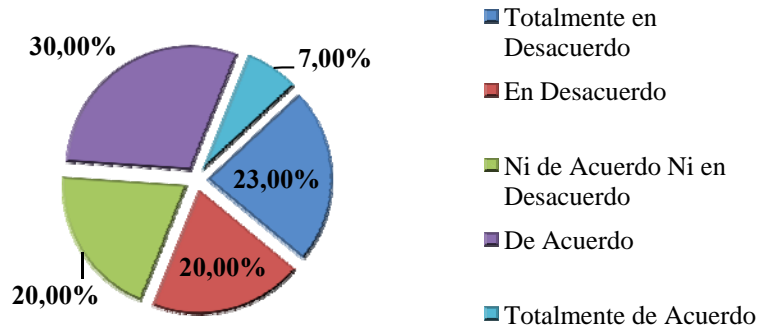
Pregunta N° 26. Se asignan los cargos de acuerdo a los manuales de la organización.

Cuadro N° 36. Resultado Ítem N° 26.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Desarrollo Organizacional	- Ambiente de trabajo - Rol que desempeña cada líder Trabajo en equipo	Totalmente en Desacuerdo	30	07	23%
			En Desacuerdo		06	20%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		06	20%
			De acuerdo		09	30%
			Totalmente de Acuerdo		02	7%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 26, Ítem N° 26



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. Aun cuando la mayoría de los funcionarios policiales, han puesto su empeño para optar al rango superior inmediato, se han encontrado con trabas, como se deja ver en el presente cuadro, donde 43% indican no estar contentos con las decisiones de la gerencia cuando llevan las carpetas, caso contrario de la satisfacción que presenta un 37% de la muestra, de igual manera, la actual gerencia no toma en cuenta los años de servicio, nivel académico y récord laboral para asignar los cargos gerenciales, dentro de la institución. Cabe destacar, que los ascensos se establecen en el art. Artículo 38. De la Ley del Estatuto de la Función Policial. .

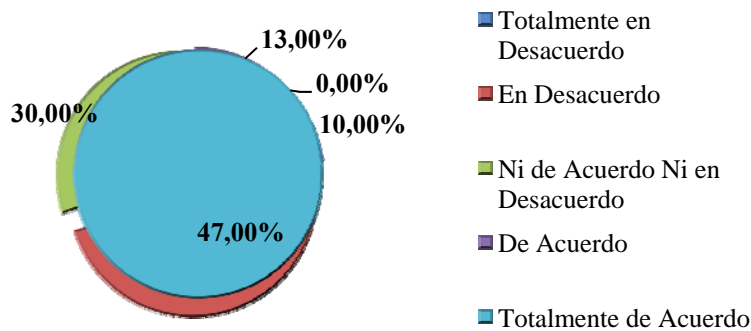
Pregunta N° 27. Se siente cómodo y satisfecho con el ambiente laboral dentro de la institución

Cuadro N° 37. Resultado Ítem N° 27.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Desarrollo Organizacional	- Ambiente de trabajo - Rol que desempeña cada líder Trabajo en equipo	Totalmente en Desacuerdo	30	03	10%
			En Desacuerdo		14	47%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		09	30%
			De acuerdo		04	13%
			Totalmente de Acuerdo		0	0%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 27, Ítem N° 27



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. Se puede apreciar en el cuadro número 38, grafico 27, que el 57% de los encuestados opina no estar satisfecho laboralmente ya que aparte de no contar con un salario acorde a las funciones que realiza, hay sobre responsabilidad de funciones, no hay motivación, aunado a ello el poco reconocimiento por parte de los jefes, consecuentemente provoca cierto descontento laboral, razones por la cual no se ejecutan con satisfacción las tareas inherentes al servicio. El otro 13 % expresó estar en acuerdo, de manera que hacen uso de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias se puede incrementar las labores dentro de la organización; mientras que el 30 % restante manifiesta no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo.

Objetivo: Identificar los elementos claves del liderazgo transformacional, vinculados a la gerencia en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

Variables: Elementos claves del liderazgo transformacional, vinculados a la gerencia, Consideración individualizada

Dimensión: Liderazgo

Subdimensión: Motivación inspiradora, Estimulación emocional e intelectual, Influencia idealizada

Indicadores: Valores corporativos, Optimismo en las actividades, Compromiso laboral, Innovación, Creatividad, Manejo de situaciones, Tolerancia en las adversidades, Sentido del humor, Manejo emocional, Comunicación activa, Empatía, Desarrollo personal

Ítems: del 28 al 38

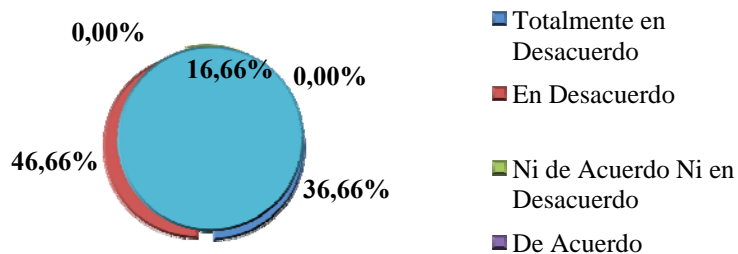
Pregunta N° 28. Su rango y capacidad de liderazgo, le permite cometer arbitrariedades durante el servicio el servicio

Cuadro N° 38. Resultado Ítem N° 28.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Elementos claves del liderazgo transformacional, vinculados a la gerencia	- Valores corporativos - Optimismo en las actividades Compromiso laboral	Totalmente en Desacuerdo	30	11	36,66%
			En Desacuerdo		14	46,66%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		05	16,66%
			De acuerdo		0	0%
			Totalmente de Acuerdo		0	0%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 28, Ítem N° 28



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. Es importante notar en esta tabla la tendencia hacia la ética, moral y profesionalismo, debido a que el 83,32% de la muestra no están de acuerdo con las arbitrariedades, solo el 16,66% no está ni desacuerdo ni en desacuerdo. Ahora bien, el tener la capacidad de liderar, no implica el no tener ética o dejar de ser

profesional. Al respecto, para Martínez, H. (2005:13), la ética desde una perspectiva moral es “un conjunto de principios, valores, patrones de conducta, prohibiciones e ideales (...), código de conducta que guía los actos de una persona”, para Melé (2000:15), la ética en el ámbito empresarial surge del compromiso de las organizaciones para con la sociedad, donde la moral prevalece a lo largo de todo el negocio y por tanto la ética empresarial es el “alma de toda corporación”

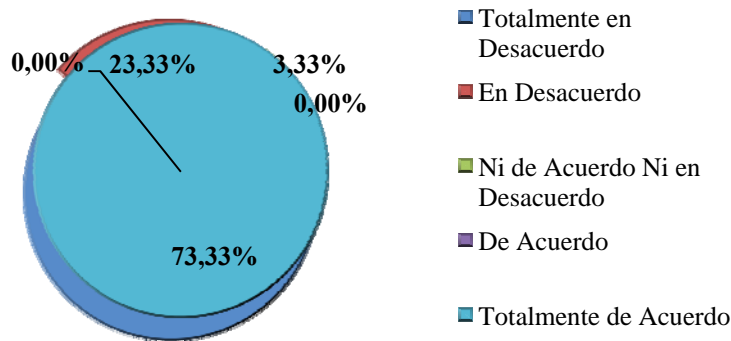
Pregunta N° 29. La gerencia le motiva a prestar un servicio de calidad

Cuadro N° 39. Resultado Ítem N° 29.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Elementos claves del liderazgo transformacional, vinculados a la gerencia	- Valores corporativos - Optimismo en las actividades Compromiso laboral	Totalmente en Desacuerdo	30	22	73,33%
			En Desacuerdo		7	23,33%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		01	3,33%
			De acuerdo		0	0%
			Totalmente de Acuerdo		0	0%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 29, Ítem N° 29



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. En el cuadro número 40, gráfico 29, se observa que el 96,66 % de la gerencia no cumple con los constructos de un líder positivo, y los funcionarios a pesar de todo sienten desmotivación para prestar un servicio de calidad. De lo anteriormente planteado, se puede decir que la ética y la calidad de

servicio, son constructos imprescindibles que ayudan a un trabajador a sentir compromiso con la institución, al respecto, Baltera y Díaz (2005:15), expresan que “la calidad laboral debe estar basada en el respeto, la confianza y la comunicación en la relación empresario-empleado”

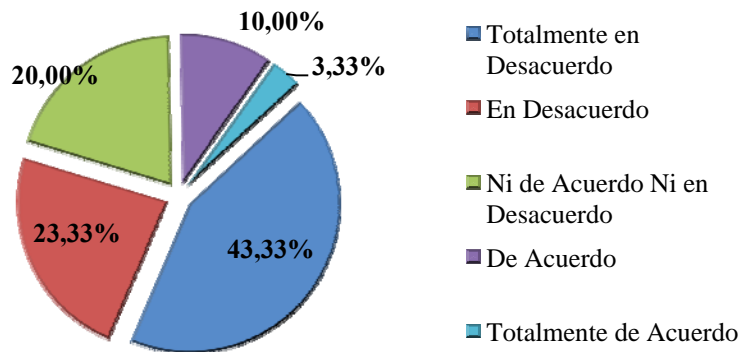
Pregunta N° 30. En la Comandancia de Policía, existe un clima laboral aceptable, el cual fomenta las relaciones interpersonales generando satisfacción en el personal.

Cuadro N° 40. Resultado Ítem N° 30.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Elementos claves del liderazgo transformacional, vinculados a la gerencia	- Valores corporativos - Optimismo en las actividades Compromiso laboral	Totalmente en Desacuerdo	30	13	43,33%
			En Desacuerdo		07	23,33%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		06	20%
			De acuerdo		03	10%
			Totalmente de Acuerdo		01	3,33%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 30, Ítem N° 30



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. En la tabla número 41, del gráfico 30 se aprecia la existencia de un clima laboral fomentado por relaciones interpersonales no favorables, ya que se observa que el 66,66%, respondió no estar de acuerdo, caso contrario donde el 13,33% expresa estar a gusto con el clima laboral, de igual manera el 20%, expresa

no estar ni desacuerdo ni en desacuerdo. Es importante señalar que esa situación impacta directamente en la motivación, satisfacción, valores corporativos de la institución.

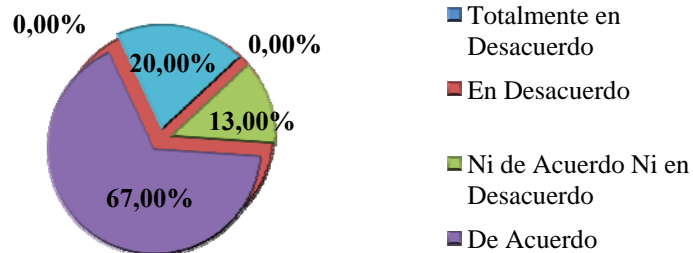
Pregunta N° 31. Usted es capaz de proponer ideas, para mejorar la calidad de servicio dentro de la institución

Cuadro N° 41. Resultado Ítem N° 31.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Elementos claves del liderazgo transformacional, vinculados a la gerencia	- Valores corporativos - Optimismo en las actividades Compromiso laboral	Totalmente en Desacuerdo	30	0	0%
			En Desacuerdo		0	0%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		04	13%
			De acuerdo		20	67%
			Totalmente de Acuerdo		6	20%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 31, Ítem N° 31



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. Se puede observar en el cuadro número 42, gráfico 31, que casi en la totalidad de los encuestados, constituido por el 87 %, están dispuestos a proponer ideas para mejorar la calidad del servicio dentro de la institución. Cabe destacar, que el 13% de la muestra indica no estar ni desacuerdo ni en desacuerdo. Es importante señalar, que dependiendo de la calidad laboral que exista en la institución, los funcionarios se sentirán motivados y por ende comprometidos con la misma. En tal sentido, para Albretch, K. (1992:32), “cuando en una organización se plantea la visión tomando en cuenta la calidad del servicio que ofrece, debe, antes que nada, entender que un servicio se considera de calidad cuando logra su fin: satisfacer las

necesidades de los clientes, en el presente y en el futuro”.

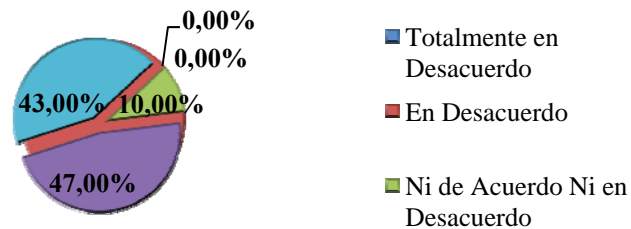
Pregunta N° 32. Considera que la estimulación intelectual es un factor importante dentro del liderazgo transformacional.

Cuadro N° 42. Resultado Ítem N° 32.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Elementos claves del liderazgo transformacional, vinculados a la gerencia	- Innovación - Creatividad Manejo de situaciones	Totalmente en Desacuerdo	30	0	0%
			En Desacuerdo		0	0%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		03	10%
			De acuerdo		14	47%
			Totalmente de Acuerdo		13	43%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 32, Ítem N° 32



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. En esta tabla, se puede observar que el 90%, de la muestra se encuentra en total acuerdo y en acuerdo, con respecto a que la estimulación intelectual, es un factor importante dentro del liderazgo transformacional, solo un 10% de la muestra no está ni desacuerdo ni en desacuerdo, claramente se puede notar en los resultados positivos que se inclinan hacia la estimulación intelectual, como factor importante del liderazgo. Al respecto, para Rodríguez, E. (2007:45), con la estimulación intelectual “se favorece nuevos enfoques para viejos problemas, es hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas”. En este mismo orden de ideas, los funcionarios policiales, deben poseer miras hacia un liderazgo transformador, en los que fomenten motivación, creatividad, innovación para la solución de problemas en la misma.

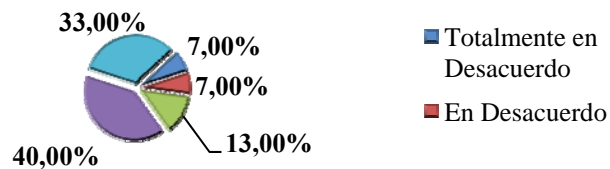
Pregunta N° 33 Cree que es necesario generar el sentido de pertenencia y motivar a los funcionarios policiales, para alcanzar los objetivos de la institución.

Cuadro N° 43. Resultado Ítem N° 33.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Elementos claves del liderazgo transformacional, vinculados a la gerencia	- Innovación - Creatividad Manejo de situaciones	Totalmente en Desacuerdo	30	02	7%
			En Desacuerdo		02	7%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		04	13%
			De acuerdo		12	40%
			Totalmente de Acuerdo		10	33%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 33, Ítem N° 33



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. La información recogida, en el cuadro número 44, gráfico 33, se muestra la distribución del ítem donde el 14% (7% y 7% respectivamente), responde de forma negativa, en generar un sentido de pertenencia dentro de la institución, mientras que existe receptividad en cuanto a sentido de pertenencia y motivación, puesto que el 73% de los encuestados aprueba estos constructos (40% y 33% respectivamente); en cuanto al hecho de estar en acuerdo o desacuerdo, se encuentra el 13% de la muestra. En la medida se genere el sentido de pertenencia dentro de la institución policial, se retomaran los valores corporativos generando confianza en el personal, trabajo en equipo, además de desarrollar habilidades de liderazgo. Es este mismo orden de ideas, Hopenhayn y Sojo (2011:09), reconocen que “el sentido de pertenencia es un factor que permite a las personas ejercer su vida dentro de una comunidad y que, al obtener un reconocimiento de los otros, los individuos logran definir sus proyectos de vida y llevarlos a cabo”.

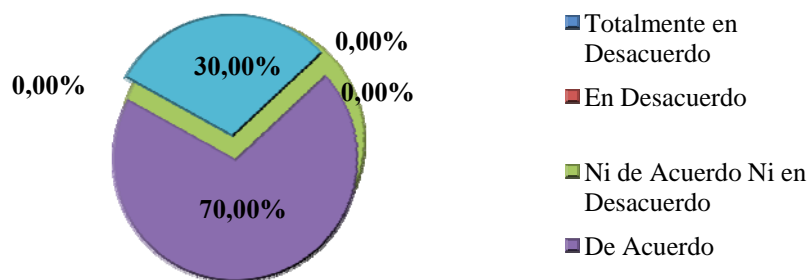
Pregunta N° 34. El crecimiento personal y profesional, ayuda a mejorar la toma de decisiones y por ende el clima organizacional.

Cuadro N° 44. Resultado Ítem N° 34.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Elementos claves del liderazgo transformacional, vinculados a la gerencia	- Innovación - Creatividad Manejo de situaciones	Totalmente en Desacuerdo	30	0	0%
			En Desacuerdo		0	0%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		0	0%
			De acuerdo		21	70%
			Totalmente de Acuerdo		09	30%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 34, Ítem N° 34



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. Evidentemente en la tabla número 45, gráfico 34, se observa que el 100% de la muestra se encuentra de acuerdo y en total acuerdo, en que se debe tener crecimiento personal y profesional, y es de suma importancia para avanzar en nuestra realización como seres humanos, lo que nos permite mejorar en todos los aspectos en la vida. Es de considerar, que, si se está dispuesto a crecer, se está abierto al cambio, lo que ayudará a tener tomar decisiones favorables que ayudan a la resolución de conflictos. En cuanto a toma de decisiones, Gutiérrez, G. (2014:03), cita a Greenwood, quien afirma que la toma de decisiones para la administración “equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales”. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de

decisiones y resolución de problemas.

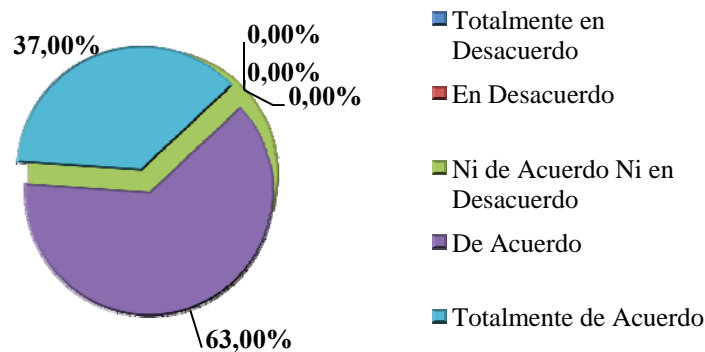
Pregunta N° 35. La justicia, tolerancia y humildad, son valores fundamentales para el cumplimiento de sus funciones

Cuadro N° 45. Resultado Ítem N° 35.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Elementos claves del liderazgo transformacional, vinculados a la gerencia	<ul style="list-style-type: none"> - Tolerancia en las adversidades - Sentido del humor - Manejo emocional 	Totalmente en Desacuerdo	30	0	0%
			En Desacuerdo		0	0%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		0	0%
			De acuerdo		19	63%
			Totalmente de Acuerdo		11	37%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 35, Ítem N° 35



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. En la distribución de los datos del cuadro número 46, gráfico 135, se recoge la información sobre si los valores como la justicia, la humildad y la igualdad, son fundamentales en el ejercicio de sus funciones, ante lo que el 100% de la muestra escogida (63% y 37% respetivamente), coinciden positivamente. responde a que efectivamente están totalmente de acuerdo ante tal afirmación, En relación a lo expuesto, los funcionarios policiales, como representantes de autoridad y que

representan a la institución, deben dar el ejemplo, trabajando con disponibilidad, humildad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

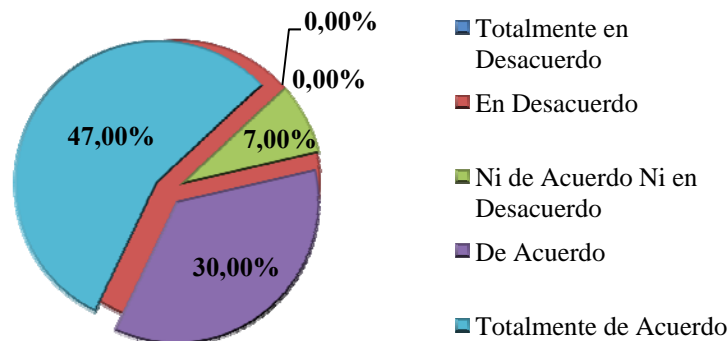
Pregunta N° 36. En el cumplimiento de sus funciones, es solidario con sus compañeros y se apega a las buenas prácticas policiales.

Cuadro N° 46. Resultado Ítem N° 36.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Elementos claves del liderazgo transformacional, vinculados a la gerencia	<ul style="list-style-type: none"> - Tolerancia en las adversidades - Sentido del humor - Manejo emocional 	Totalmente en Desacuerdo	30	0	0%
			En Desacuerdo		0	0%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		07	23%
			De acuerdo		09	30%
			Totalmente de Acuerdo		14	47%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 36, Ítem N° 36



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. La información recogida en el cuadro número 47, grafico 36, se muestra la distribución del ítems 36, sobre si el funcionario muestra solidaridad con sus compañeros, en el marco de las buenas prácticas policiales y evidentemente

el que el 77% de los funcionarios encuestados respondió positivamente, solo un 23% de la muestra, expresó no estar ni desacuerdo ni en desacuerdo. La solidaridad, es un valor que busca el bien común y se refiere a compartir y aplicar a los demás lo que es bueno o no.

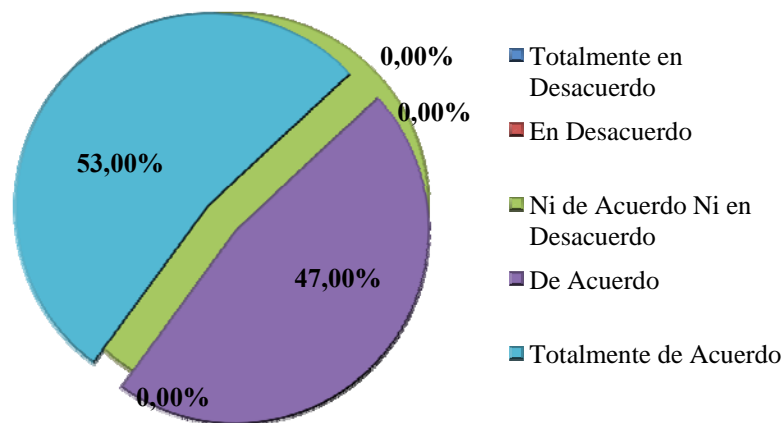
Pregunta N° 37. Muestra actitud positiva, de apertura al cambio dentro de la institución Policial.

Cuadro N° 48. Resultado Ítem N° 37.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Elementos claves del liderazgo transformacional, vinculados a la gerencia	- Comunicación activa - Empatía Desarrollo personal	Totalmente en Desacuerdo	30	0	0%
			En Desacuerdo		0	0%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		0	0%
			De acuerdo		14	47%
			Totalmente de Acuerdo		16	53%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 37, Ítem N° 37



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. Conforme con la información presentada en el cuadro número 48, grafico 37, se evidencia que un 100% de la muestra expresa estar convencidos, de que la institución policial necesita un cambio. De allí, la importancia hacia la receptividad de considerar el realce de la misma

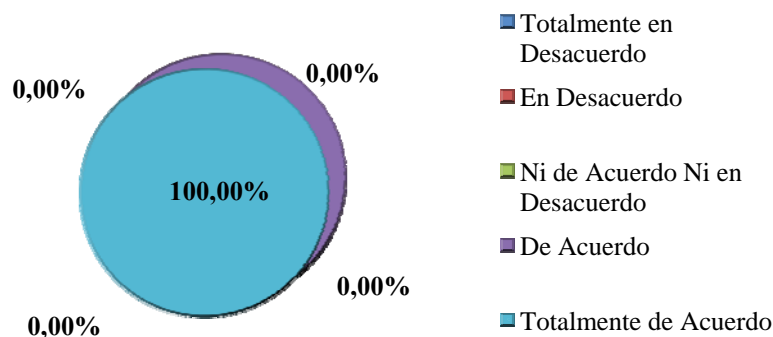
Pregunta N° 38. Cree usted que el liderazgo transformacional, ayuda a generar cambios dentro de la institución

Cuadro N° 48. Resultado Ítem N° 38.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Opciones	Muestra	F	%
Estilos de liderazgo en la gestión gerencial	Elementos claves del liderazgo transformacional, vinculados a la gerencia	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación activa - Empatía - Desarrollo personal 	Totalmente en Desacuerdo	30	0	0%
			En Desacuerdo		0	0%
			Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		0	0%
			De acuerdo		0	0%
			Totalmente de Acuerdo		30	100%

Torrealba, M. (2023)

Gráfico N° 38, Ítem N° 38



Torrealba, M. (2023)

Interpretación. La información recabada en el cuadro número 49, grafico 38, refleja claramente que un 100% de los funcionarios policiales encuestados están totalmente de acuerdo, en que se necesita un cambio dentro de la institución y de que

se puede lograr a través del liderazgo transformacional, debido a que este presenta las herramientas necesarias para lograrlo y así poder rescatar, tantos valores perdidos dentro de la misma. Es de hacer notar que un líder transformacional, presenta una visión futura de la organización, además de ello genera confianza, siendo el guía de sus seguidores, impulsándolos a cumplir los objetivos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

En conclusión, es fundamental que los gerentes dentro de la institución policial adopten un enfoque más serio sobre el liderazgo, ya que éste puede ser un excelente aliado estratégico para el desarrollo, al mejorar la cultura organizacional. Por lo tanto, es esencial que todo gerente esté comprometido con la misión de la organización y posea integridad, prudencia y habilidades de comunicación efectiva. Además, debe ser un líder capaz de transformar, pues tiene el gran reto de retener y fortalecer el talento humano, motivándolos e integrándolos en la institución. Los funcionarios deben ser valorados, tomados en cuenta y dotados de responsabilidades para mejorar y representar a la organización.

En esta misma perspectiva, un gerente policial y líder transformacional debe poseer conocimientos de gerencia y recursos humanos, y asegurarse de que su personal se sienta identificado con la institución y esté enfocado en lograr los objetivos, trabajando con motivación, creatividad e innovación. Esto permitirá que en todas las áreas de servicio existan líderes participativos, enfocados en el logro de los planes estratégicos de la organización. Como señala Aular (2014:4), “es fundamental que la dirección de una institución cuente con líderes con capacidad que favorezcan la guía y el control de otros individuos, pero también deben estar preparados para el cargo y poseer conocimientos de gerencia”.

En relación con lo antes dicho, en el tema de investigación referido al liderazgo transformacional, como herramienta clave en la Gerencia de la Comandancia del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, se obtuvo la información de libros, documentos, manuales de procedimientos, trabajos de grado e investigación de campo, con datos recogidos de la realidad a través de encuestas y entrevistas con

los oficiales de policía, adscritos a la comandancia antes mencionada, lo que permitió analizar y extraer las apreciaciones e inquietudes de la situación.

En referencia al liderazgo que caracteriza a la gerencia que se encuentra en la Comandancia de Policía del Estado Carabobo, se aprecia que un notable porcentaje de la muestra tomada, expresó no tener conocimientos en cuanto a gestión gerencial, aunado a ello la comunicación, empatía, dominio de trabajo en equipo y motivación laboral entre otras, se encuentran deficientes. Con referencia a lo anterior, Zaleznik, A. (1990:74), cita a Manfred, K. (1988), quien indica que “los gerentes pueden conducir a la locura a sus subordinados”, se observa claramente que cuando los gerentes y los subordinados llegan a depender unos de otros, en un entorno aislado pueden caer en la locura compartida.

Si bien es cierto que el ser líder y gerente policial, hace que este se enfrente a innumerables desafíos e incertidumbres para cumplir con las actividades rutinarias, también es cierto que en sus manos está el reto de llevar al éxito la institución, tratando de alcanzar los objetivos, satisfacer las obligaciones y necesidades que se presenten. En este mismo orden de ideas, la gerencia es la encargada de planificar, organizar, delegar funciones, comunicar e informar con eficiencia evaluar y medir los resultados.

Hecha la observación anterior, para Zaleznik, A. (1988:75), un gerente “no requiere ni genio ni heroísmo, más bien se necesita persistencia, trabajo arduo, inteligencia, capacidad analítica, y quizás las cualidades más importantes sean la tolerancia y la buena disposición”. Desde otro enfoque, la gerencia, según expresa Kryger (1988), citado por Zaleznik, A. (1990:75), la gerencia es "como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización", expresión que utiliza para guiar a las organizaciones hacia el logro de objetivos y metas. En tal sentido, Kryger (1988), citado por Zaleznik, A. (1990:76), indica que:

La Gerencia debe verse como un macroconcepto que integra la organización, sus procesos dinámicos e interactivos, la viabilidad de esos procesos para alcanzar sus objetivos y la capacidad de la organización para asegurar su supervivencia y desarrollo, empleando en forma eficaz los recursos de los cuales dispone.

Después de lo anterior expuesto, el líder en la gerencia policial, debe tener un comportamiento en el cual logre la integración de su equipo, en donde todos y cada uno trabajen con motivación, sintiéndose altamente comprometidos con la institución, este debe ser visionario, carismático, emprendedor, comunicativo, creando un clima organizacional agradable.

En cuanto a la fluidez de la comunicación, el trabajo equitativo, y el reconocimiento de los logros realizados por el personal, de igual manera existe descontento, según lo que expresan en las muestras aplicadas; cabe destacar que los líderes policiales, deben enfrentarse a desafíos fuertes, donde existen confrontaciones emocionales, también es cierto que existe la necesidad de una comunicación, donde se bajen las directrices para realizar un mejor trabajo, que dialogue con respeto, el trabajo y las responsabilidades deben ser equitativas. En este mismo orden de ideas, para Sánchez, S. (1998:42), el objetivo general de la función de comunicación en las organizaciones, se refiere a “la obligación de desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal”.

Por otro lado, el reconocimiento de los logros obtenidos y el trabajo equitativo son fundamentales para mantener la motivación en el trabajo. Según Rangel (2015:57), “los indicadores de moral incluyen el desarrollo y perfeccionamiento de los factores determinantes de una buena conducción, así como el reconocimiento del trabajo y los esfuerzos sobresalientes realizados por los empleados”. En este sentido, es importante valorar la productividad en el trabajo y desarrollar prácticas desde la

gerencia de la institución que permitan el buen desempeño de los valores corporativos, lo que permitirá alcanzar metas basadas en las buenas prácticas policiales y generar un valor excepcional para el personal y la institución.

Nash (2013, p.30) afirma que "la productividad mejora a medida que el gerente aprende a manejar los elementos de refuerzo para provocar en sus empleados el comportamiento de refuerzo". Por lo tanto, el reconocimiento que el facilitador otorga a un participante que ha demostrado un comportamiento productivo se convierte en una consecuencia positiva para él.

Aunque pueda existir solidaridad y empatía entre los compañeros de trabajo, es común que haya insatisfacción laboral y un clima organizacional poco agradable, afectado por conflictos y la falta de respeto a la jerarquía en algunas ocasiones. Todo esto tiene un impacto directo en las relaciones interpersonales y, en muchos casos, proviene de la falta de estímulos. Por lo tanto, resulta de gran importancia realizar un estudio acerca del liderazgo transformacional como herramienta clave en la gerencia de la Comandancia de Policía del Estado Carabobo. Durante las conversaciones realizadas al aplicar el instrumento, los oficiales de policía expresaron la necesidad e interés de que la gerencia tome acciones en cuanto a la planificación, organización, control, desempeño laboral, valores corporativos, motivación, autoestima, trabajo en equipo, entre otros aspectos.

Dadas las condiciones previas, el liderazgo transformacional es un modelo que se está estudiando para generar mejoras en el desempeño de los funcionarios policiales, tanto a nivel individual como grupal, y mejorar la situación laboral. Este modelo de liderazgo permite generar un compromiso existente en el capital humano con la institución, para lograr los objetivos y la misión. Los líderes transformacionales deben ser innovadores y ofrecer nuevas soluciones a los problemas o situaciones, mantener una postura abierta de participación y comunicación con sus seguidores.

RECOMENDACIONES

Luego de realizar el estudio del liderazgo transformacional, como herramienta clave en la gerencia de la Comandancia de policía del Estado Carabobo, ha permitido generar las siguientes recomendaciones, que mejorará el liderazgo y por ende el desempeño laboral desde la gerencia hasta los oficiales del rango operacional:

A la gerencia de la Comandancia de policía del Estado Carabobo:

- Es necesario que se conozca a sí mismo y el trabajo que desempeña, es decir, trabaje de lleno en cuanto a su actuación personal y mantenga siempre presente los principios de mando y conducción policial, a fin de mejorar el desempeño policial y por ende el clima laboral dentro de la institución.
- Realizar capacitación y adiestramiento en materia de liderazgo, desempeño laboral, valores corporativos, motivación, manejo y resolución de conflictos, entre otros, con la finalidad de cultivar los valores propuestos en el nuevo modelo policial y por ende mejora el desarrollo integral.
- Conocer el personal con el que trabaja, para ello debe tomar en cuenta el nivel jerárquico, el grado de estudios, capacidad de liderazgo que posee, a fin de que se deleguen funciones y se exhorta a trabajar en su desarrollo personal y mejore en sus actuaciones.
- Trate de que su comunicación sea asertiva, mantenga a su personal informado en todo momento, aplique estrategias idóneas.
- Realizar supervisión continua, a fin de lograr feedback con todos los funcionarios, a fin de solventar debilidades dentro de la institución, tenga presente que la interacción entre los funcionarios mejora las relaciones interpersonales.
- A pesar de la situación país, trate de mejorar las condiciones de vida de los funcionarios policiales, no todo es trabajo, los mismos necesitan incentivos en donde se les tome en cuenta, necesario es que como gerente solicite mejoras

salariales, salud, realice planes de esparcimiento y recreación, para ellos y sus familiares. Cabe destacar que con ello los funcionarios sentirán compromiso con la institución.

- Mejorar todas las áreas administrativas, realizar la evaluación en todas las oficinas, de tal manera que los funcionarios laboren mejoren su desempeño laboral.
- Por último y no menos importante, el fortalecer la integración y cohesión de todo su equipo de trabajo, le ayuda a resolver las diferencias, mejorar el rendimiento laboral y por ende el buen uso de materiales y equipos policiales, exigiendo a todos los funcionarios el asistir a capacitaciones constantes, además de talleres y charlas en materias policiales, crecimiento personal, liderazgo, motivación, autoestima.

A los funcionarios que laboran dentro de la institución:

- Conozca su trabajo, necesario es que conozca leyes, reglamentos y manuales de procedimientos, en la medida que conozca su trabajo, su desempeño laboral será cada vez mejor.
- Para realizar un mejor desempeño laboral, participe en todos los talleres de actualización y buenas prácticas policiales le hará crecer personalmente, por ende mejora las relaciones entre sus compañeros y la gerencia, además de ayudarlo a cumplir las metas y objetivos de la institución,
- Trabaje con ética y profesionalismo, sea un líder transformador que logre solventar debilidades y mejorar las fortalezas en la institución policial, de seguro su calidad de servicio será relevante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. (2014). Trabajo en equipo. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Aguilera E., (2019) Visión Ontoaxiológica del Liderazgo en Entornos Críticos Dentro del Sector Alimentario en Venezuela Bárbula.
- Akio Kawata (2019). Desarrollo De Liderazgo. Serie De Efectividad Organizacional. <https://targethiv.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>
- Albretch, K. (1992). La Revolución del Servicio. La Habana: Instituto Nacional de Turismo.
- Álvarez de Mon, S. (2005). Liderar: una experiencia vital. Reflexiones en torno al liderazgo transformador. Revista Antiguos Alumnos (06), pp 22-24
- Aular, W. (2014). El liderazgo y su incidencia en la gestión gerencial del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo. (Trabajo especial de grado).
- Arias, F. (2006), "El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Quinta Edición. Editorial Episteme. 2006.
- Balestrini, M. (2002), Como se elabora el Proyecto de investigación, BI consultores, quinta edición. México.
- Baltera, P., Díaz, E. (2005) Responsabilidad social empresarial alcances y potencialidades en materia laboral. Gobierno de Chile, Dirección del trabajo, Departamento de Estudios. Cuaderno de Investigación No. 25.
- Bass, B. y Avolio, B. (2000). Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5x-Short). Reproduced by permission. Commercial form MLQ 5 copyrighted 1995, Mind Garden.
- Baquía N° 1, Pertenencia Policial Manual sobre Dotación y Equipamiento consolidando el Sistema Integrado de policía 2010) Reglas Mínimas De Estandarización Para Los Cuerpos Policiales. Consejo General de Policía.
- Bohórquez, Ana y Parra Dersy. (2003). Manual de Procedimientos Policiales de la Policía del Estado Carabobo.

- Cano, A. (2008). El liderazgo contemporáneo en la organización como vía de desarrollo humano en condiciones de cambio: experiencias exitosas de presidentes ejecutivos (CEO). *El cuaderno-Escuela de Ciencias Estratégicas*, vol. 2 (3), pp. 53-68.
- Castro, A. y Lupano, M. (2006). Estudios sobre el liderazgo. *Teorías y evaluación. Psicodebate, Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107-122.
- Castro, M. (2020). Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral en Docentes de una Universidad Particular en la Ciudad de Lima. Perú.
- Cejas y Chirinos (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Chiavenato Idalberto (2004),) *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7ma Edición (McGraw-Hill) México
- Chiavenato Idalberto (2007), *Administración de recursos humanos*. Octava edición, editorial Mc-Gran-Hill Internacional
- Clerc, A., Saldivia, A. y Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*.
<http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%20006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf>
- Corredor, J. (2010). *La Planificación, Nuevos Enfoques y Proposiciones para su Aplicación en el Siglo XXI*. Editorial Melvin C.C. Valencia – Venezuela.
- Cruz, Y., Rodea M. (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados” (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca) México*.
- Delgado, N. y Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones *Revista Interamericana de Bibliotecología*, vol. 26, núm. 2, Colombia
- F Martínez, A Urribarrí. (2011). *Tecnología, Gerencia y Educación*, 160-179. *Habilidades gerenciales existentes en las organizaciones de la economía social en el estado Trujillo*. Trujillo – Venezuela.

- Friedmann, J. (1963). La Vocación de la Planificación. Cuadernos de la SVP número 7 y 8. Caracas- Venezuela.
- Galindo, M. L. (2018, p. 151) Administración. Gestión Organizacional. Enfoques y Proceso Administrativo. (3ra Edición). Pearson México
- Giraldo, D. y Naranjo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2(2), 61-77.
- González C. (2017). Modelo de Liderazgo transformacional orientado hacia la eficiencia del desempeño laboral. Coordinación Policial los Llanos. Municipio Alberto Arvelo Torrealba del Estado Barinas, periodo 2016.
- González, C. y Guillén, P. (2000). Necesidad de liderazgo y su dimensión ética en la gestión de calidad total. Valencia: Universidad de Valencia.
- Guillén, C. y Guil, R., (2004). Psicología del trabajo para relaciones laborales. México: McGraw Hill.
- Gutiérrez, G.; Ravina, R.; Villena, F. (2017) Una Aproximación Teórica para mejorar los resultados de Innovación en las Empresas desde la Perspectiva del Happiness Management” RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, vol. 7, núm. 14, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504553252006> DOI:
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06> 2017.
- Gutiérrez Hernández Gloria del Carmen. (2014, marzo 3). *Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos*. <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos>.
- Hopenhayn, M., y Sojo, A. (Eds.). (2011). Sentido de Pertenencia en sociedades fragmentadas: America Latina en una perspectiva global. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI. [[Links](#)]

- Hernández S., Fernández C. y Baptista L. (2008). Metodología de la Investigación. 3^a.Edición. México McGraw-Hill. Interamericana, S.A.
- Hurtado, J. (2010). Metodología de la Investigación Guía para la comprensión holística de la ciencia. 4a. ed.: Quirón Ediciones, Caracas 2010.
- Koontz, H. y O'Donnel, C. (1974) Elementos de la Administración Moderna. Bogotá Colombia. Mc Graw Hill
- Ley del Estatuto de la Función Policial. (2009). Gaceta oficial N° 5940E. Consejo General de Policía. Hacia la dignificación Policial.
- Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana. (2008). Gaceta oficial N° 5.880.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005).
- Lucena, H. (2015). Venezuela. Políticas Públicas Y Relaciones De Trabajo. Cuaderno del Cendes. Versión On-line. ISSN2443-468x. CDC. Vol 32. N° 89 Caracas – Venezuela.
- Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., & Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. Universidad y Sociedad, 11(5), 359-365.
- Martínez, H. (2005). El Marco Ético de la Responsabilidad Social Empresarial. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Colección Biblioteca del Profesional.
- Melé, D. Políticas de Ética Empresarial: Posibilidades y limitaciones. Papeles de Ética, Economía y Dirección, n.5, p.1-17, 2000.
- Mendoza, M. y Ortiz C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIV, núm. 1, junio, pp. 118-134 Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia.
- Nash, Will (2013). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

- Nieto R., Nieto J., Moreno J. Revista Logos, Ciencia & Tecnología, vol. 10, núm. 2, pp. 90-110, 2018.
- Niemeyer. (2004). Construccinismo Social: Aplicación del grupo de discusión en praxis de equipo reflexivo en la investigación científica. Psicología XIII.
- Pérez, J., y Camps del Valle, V. (2011). Manifestación del liderazgo transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 27, 1576- 5962.
- Pérez, Marina. (Última edición 8 de abril 2021). Definición de Liderazgo Recuperado <https://conceptodefinicion.de/liderazgo>.
- Rangel, P. (2015). Liderazgo Policial Para la formación del funcionario del siglo XXI. 2da. Edición.
- Rodríguez, O. (2015). El liderazgo como herramienta para la labor gerencial. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de Liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. RCS (Revista de Ciencias Sociales) Vol. XVI, n°4, ISSN 1315-9518, 629- 641.
- Romero Revilla, Félix. Aprendiendo estadística. Universidad Ricardo Palma, 2001.
- Sánchez, J. (2010), México, en su investigación “Hacia el diseño de políticas públicas de seguridad escolar con enfoque de derechos humanos”.
- Sánchez, Salvador. (1998), "La Visión estratégica del comunicador organizacional", en Maria Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval (coordinadoras).
- Torres, A. (2012). Sagrada Biblia. Círculo de Lectores. Bogotá - Colombia.
- Valdez, C. (2015). Característica del Liderazgo. 23. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilosliderazgo/?fbclid=IwAR2L406z6Ga_owDUpQtLXxHOGQ8TOcsj2vB1u3Ragt2u3LxgCgf3ybtDWck.
- Valera, G., (2015). Liderazgo Estratégico y Motivador la Herramienta clave ante la Adversidad Organizacional. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Vásquez W., (2018) Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima.

Zaleznik, A (1988). Clásicos de Harvard de la Administración. Tomo VI. México. Ediciones Educar cultural creativa

Zenger, John; Folkman, Joseph y Edinger, Scott (2009). El líder inspirador. McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO “A” Instrumento de Recolección de los Datos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es un instrumento diseñado como parte del Trabajo Especial de Grado, titulado: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, COMO HERRAMIENTA CLAVE EN LA GERENCIA DE LA COMANDANCIA DE POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO.**

Esta investigación se ha realizado para dar cumplimiento al trabajo de grado, exigido por el programa de Maestría en Administración de Empresas, mención Gerencia, a tal efecto se pretende tener como objetivo general: “Analizar la Gestión Gerencial y el liderazgo en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.”

Para el desarrollo de esta investigación se hace necesario solicitar la información correspondiente al objeto de estudio que se ha planteado en el proceso de investigación. A tal efecto, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en el suministro de información de los procesos relativos al plan de carrera y desarrollo profesional que se lleva a cabo por parte del órgano de control.

Se garantiza la confidencialidad y discreción de la información suministrada por usted. Su contribución será considerada valiosa para el desarrollo del trabajo de grado y en consecuencia para el alcance de los objetivos propuestos. En nombre de la Universidad de Carabobo y en el mío propio le expreso mi profundo agradecimiento por su colaboración.

Autora: MSc. María Torrealba.

Tutor: Dra. Magda Cejas

INSTRUCCIONES GENERALES

- 1.- Lea detenidamente las preguntas formuladas y proceda a responder.
- 2.- Para responder a las preguntas se hace necesario, escoger una sola alternativa en base a la siguiente escala.

Nomenclatura

TED: Totalmente en desacuerdo

ED: En desacuerdo

NDNED: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

DA: De acuerdo

TDA: Totalmente de Acuerdo

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5
TED	ED	NDNED	DA	TDA

- 3.- En caso de duda favor comunicarse con la MSc. Torrealba María



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



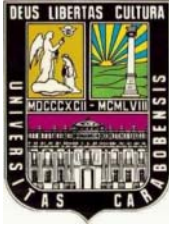
CUESTIONARIO

Recuerde escoger una sola alternativa en base a la siguiente escala.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5
TED	ED	NDNED	DA	TDA

PROCESO GERENCIAL						
Nº	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
	<i>Planificación (objetivos, estrategias, sistema de compensación, formación profesional)</i>	TED	ED	NDNED	DA	TDA
01	Posee el conocimiento necesario para llevar a cabo la gestión directiva dentro de la institución policial					
02	La gerencia se preocupa por mantener informado al personal incorporando estrategias idóneas para ello.					
03	Hay dominio de equipo de trabajo en el marco de las actividades desarrolladas por la institución Policial					
04	Los principios de mando y conducción policial son estrategias que deben ser aplicadas por la gerencia dentro de la institución policial					
05	Logra planificar y satisfacer sus necesidades prioritarias con los ingresos percibidos en la institución					
06	Recibe capacitación para realizar un buen trabajo policial					
	<i>Organización (Plan de trabajo, líneas de mando, trabajo en equipo)</i>					
07	Cree que las planificaciones solo se deben hacer en la gerencia					
08	El trabajar en equipo, me hace sentir comprometido con mi trabajo para el logro de los objetivos.					
09	Entre las líneas de mando y la adecuada dirección gerencial, existe el debido respeto.					
10	La distribución del trabajo se realiza de forma equitativa y justa					
	<i>Dirección (comunicación responsable, reconocimiento, motivación, responsabilidad, relaciones interpersonales, ambiente laboral)</i>					
11	La comunicación es fluida en todos los niveles jerárquicos					

12	La gerencia policial comunica las directrices responsablemente, para realizar un buen trabajo policial					
	POLÍTICA					
	<i>Control (mantenimiento de instalaciones y equipos, estadísticas policiales)</i>					
13	Se deben llevar las estadísticas, para registrar el rendimiento dentro de la institución.					
14	Las instalaciones de la comandancia de policía se encuentran en óptimas condiciones.					
15	Esta consiente de que se reconocen los logros realizados por el personal policial en la institución					
16	Cuentan con equipamiento pertrechos y equipos antimotines					
17	En la institución policial se cuenta con una partida para el mantenimiento de pertrechos y equipo antimotines					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CUESTIONARIO

Recuerde escoger una sola alternativa en base a la siguiente escala.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5
TED	ED	NDNED	DA	TDA

ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL						
Nº	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
	<i>Liderazgo 'Laissez Faire' (motivación, toma de decisiones, compromiso con la institución)</i>	TED	ED	NDNED	DA	TDA
18	Debido al ímpetu y entusiasmo que presenta la superioridad, me siento motivado para realizar las labores inherentes al servicio					
19	Se suele dar estímulos al personal cuando realiza un trabajo eficiente					
	<i>Liderazgo Democrático (trabajo en equipo, toma de decisiones, resolución de problemas, compromiso con la institución, creatividad)</i>					
20	Mi jefe apoya al equipo de trabajo en virtud de sus competencias y actuación en el marco de sus deberes					
21	La gerencia se ocupa de buscar la mejor solución ante los conflictos interpersonales					
22	La gerencia acepta sugerencias, del personal subalterno					
	<i>Liderazgo Transformacional (capacidad de impulsar al cambio, creación de ambientes motivadores, atención personalizada, habilidades para enseñar e influir positivamente en el personal)</i>					
23	El liderazgo transformacional, es necesario para el desarrollo de habilidades en el personal policial.					
24	Existe en la institución policial un clima organizacional agradable y ameno generado por el equipo de trabajo					
25	El liderazgo transformacional, hace que el funcionario policial se sienta comprometido con la institución.					
	<i>Liderazgo Situacional (Ambiente de trabajo, Rol que desempeña cada líder, Trabajo en equipo)</i>					
26	Se asignan los cargos de acuerdo a los manuales de la organización.					
27	Se siente cómodo y satisfecho con el ambiente laboral dentro de la institución					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CUESTIONARIO

Recuerde escoger una sola alternativa en base a la siguiente escala.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5
TED	ED	NDNED	DA	TDA

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL						
Nº	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
	<i>Motivación inspiradora (valores corporativos, optimismo en las actividades, compromiso laboral)</i>	TED	ED	NDNED	DA	TDA
28	Su rango y capacidad de liderazgo, le permite cometer arbitrariedades durante el servicio					
29	La gerencia le motiva para prestar un servicio de calidad					
30	En la Comandancia de Policía, existe un clima laboral aceptable, el cual fomenta las relaciones interpersonales. Generando satisfacción en el personal.					
31	Usted es capaz de proponer ideas, para mejorar la calidad de servicio dentro de la institución					
	<i>Estímulo intelectual (innovación, creatividad, manejo de situaciones)</i>					
32	Considera que la estimulación intelectual es un factor importante dentro del liderazgo transformacional.					
33	Cree que es necesario generar el sentido de pertenencia y motivar a los funcionarios policiales, para alcanzar los objetivos de la institución.					
34	El crecimiento personal y profesional, ayuda a mejorar la toma de decisiones y por ende el clima organizacional.					
	<i>Influencia idealizada (tolerancia en las adversidades, sentido del humor, manejo emocional)</i>					
35	La justicia, tolerancia y humildad son valores fundamentales para el cumplimiento de sus funciones					
36	En el cumplimiento de sus funciones, es solidario con sus compañeros y se apega a las buenas prácticas policiales.					
	<i>Consideración individualizada (comunicación activa, empatía, desarrollo personal)</i>					
37	Muestra actitud positiva, de apertura al cambio dentro de la institución Policial					
38	Cree usted que el liderazgo transformacional, ayuda a generar cambios dentro de la institución					

SUJETOS	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32	I33			
E1	2	2	1	1	2	4	3	5	2	1	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	5	3	5	4	2	1	1	1	4	4	4			
E2	3	1	4	2	2	1	3	2	2	1	2	1	4	1	1	2	1	1	1	2	2	4	5	3	4	5	2	1	1	2	4	4	3			
E3	2	2	1	4	2	1	2	4	2	2	2	2	5	1	1	3	3	2	1	2	2	2	5	2	4	3	2	3	2	2	4	4	2			
E4	3	2	2	5	2	3	2	3	1	2	3	1	4	1	2	3	2	2	3	3	2	2	4	2	4	4	3	1	2	2	4	4	4			
E5	2	3	4	1	2	3	3	5	2	2	3	3	5	2	2	4	3	3	1	3	2	3	5	2	5	3	3	1	1	3	4	4	4			
E6	2	2	4	4	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	1	3	4	4	3			
E7	2	1	2	2	2	3	1	4	2	1	1	1	5	1	1	1	2	2	1	1	1	2	5	1	4	2	2	1	2	1	4	4	4			
E8	3	2	2	1	2	4	1	4	5	1	1	1	5	1	1	4	1	1	1	3	2	1	4	1	2	1	3	2	2	1	4	4	3			
E9	1	2	1	4	2	4	2	4	4	1	3	1	4	1	3	3	1	2	1	3	4	4	5	4	5	4	2	1	1	1	4	5	5			
E10	1	2	4	5	2	4	2	4	2	4	2	1	4	2	2	2	1	1	3	3	2	2	5	2	1	2	2	1	1	1	4	5	4			
E11	1	3	1	1	1	4	3	2	2	1	4	1	4	1	3	4	3	1	3	2	3	2	5	2	4	3	3	1	3	1	4	5	4			
E12	2	2	2	4	1	1	3	5	3	2	2	2	3	2	1	3	3	1	1	3	3	3	5	3	3	2	3	2	1	3	4	5	4			
E13	2	1	5	2	1	2	4	4	2	1	1	1	4	1	1	2	1	1	3	2	2	2	5	1	5	1	2	1	2	1	4	3	5			
E14	1	3	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	4	1	2	2	1	2	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	4	5			
E15	5	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	5	2	4	2	2	2	1	2	5	4	4		
E16	5	2	3	4	1	3	2	2	2	2	4	2	4	4	4	2	2	1	2	4	2	2	3	2	4	2	2	2	1	2	5	3	5			
E17	1	2	2	2	1	2	4	4	2	2	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	2	2	2	3	4	5	4			
E18	1	2	1	2	1	5	4	4	2	3	4	2	5	3	3	3	3	4	3	2	3	3	5	3	3	4	2	3	1	3	4	5	5			
E19	2	1	2	3	2	4	1	4	1	1	3	2	5	4	4	3	1	5	1	4	4	3	5	1	4	4	2	2	1	1	4	5	1			
E20	2	1	3	5	1	4	5	4	2	1	1	2	5	1	3	3	1	1	1	3	1	1	2	1	4	1	1	2	1	1	4	5	5			
E21	2	2	3	4	1	3	4	4	2	2	4	2	5	4	3	3	1	1	3	3	2	4	5	5	1	5	1	2	1	4	4	4	2			
E22	5	4	2	2	1	4	4	4	2	2	2	4	4	3	3	3	1	2	3	4	2	3	5	1	2	3	4	2	2	4	5	4	1			
E23	3	2	2	4	2	3	2	5	4	3	1	4	5	3	2	4	2	1	4	5	1	3	5	1	4	3	2	3	1	4	5	5	5			
E24	4	4	2	3	2	4	3	5	1	3	1	2	5	3	2	4	1	5	4	5	4	3	4	1	5	4	2	4	1	2	4	5	4			
E25	2	3	2	4	2	2	1	4	1	3	1	3	5	2	2	5	1	1	3	4	1	3	3	3	2	3	3	5	1	1	3	5	4			
E26	3	5	3	2	2	4	1	2	1	3	1	2	5	4	3	5	1	1	2	4	1	2	2	1	4	2	3	5	1	1	5	4	4			
E27	3	3	1	4	2	3	2	5	4	2	3	3	5	3	2	4	2	2	4	2	2	2	1	2	4	4	4	4	1	2	3	4	5			
E28	2	5	3	4	2	4	4	5	4	4	2	3	5	4	2	4	4	2	4	4	2	4	3	1	4	4	4	4	1	2	3	5	3			
E29	2	3	3	3	2	4	3	5	4	3	2	4	5	3	5	4	1	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	1	3	5	5	5			
E30	2	5	2	4	2	4	5	5	4	4	2	4	5	3	5	5	3	4	3	5	3	2	5	3	5	4	3	4	1	4	3	3	5			
VARIANZA	1,299	1,32	1,1	1,67	0,23	1,12	1,42	1,02	1,23	0,93	1,13	0,98	0,38	1,21	1,25	1,03	0,85	1,49	1,49	1,24	1,09	1,02	0,91	1,25	1,34	1,45	1,3	0,72	1,66	0,28	1,13	0,33	1,3			
ΣVARP	37,45																																			
VARP ITEM	180,2																																			
K	24																																			
K-1	23																																			
ΣSi2	37,45																																			
Si1	180,2																																			
α	0,836																																			

ANEXO “B” Formato Para La Validación Del Instrumento

NRO. 1 DEL EXPERTO

ÍTEM	PERTINENCIA CON LOS OBJETIVOS		REDACCIÓN		CORRESPONDE CON LA INVESTIGACIÓN		OBSERVACIONES
	SI	NO	Adecuada	Inadecuada	SI	NO	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		
14	X		X		X		
15	X		X		X		
16	X		X		X		
17	X		X		X		
18	X		X		X		
19	X		X		X		
20	X		X		X		
21	X		X		X		
22	X		X		X		
23	X		X		X		
24	X		X		X		
25	X		X		X		

26	X		X		X		
27	X		X		X		
28	X		X		X		
29	X		X		X		
30	X		X		X		
31	X		X		X		
32	X		X		X		
33	X		X		X		
34	X		X		X		
35	X		X		X		
36	X		X		X		
37	X		X		X		
38	X		X		X		

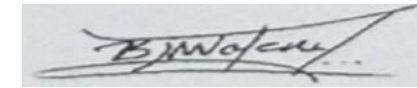
Firma del experto: *Refugio Rojas Inf.*

NRO. 2 DEL EXPERTO

ÍTEM	PERTINENCIA CON LOS OBJETIVOS		REDACCIÓN		CORRESPONDE CON LA INVESTIGACIÓN		OBSERVACIONES
	SI	NO	Adecuada	Inadecuada	SI	NO	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		
14	X		X		X		
15	X		X		X		
16	X		X		X		
17	X		X		X		
18	X		X		X		
19	X		X		X		
20	X		X		X		
21	X		X		X		
22	X		X		X		
23	X		X		X		
24	X		X		X		
25	X		X		X		
26	X		X		X		
27	X		X		X		
28	X		X		X		
29	X		X		X		

30	X		X		X		
31	X		X		X		
32	X		X		X		
33	X		X		X		
34	X		X		X		
35	X		X		X		
36	X		X		X		
37	X		X		X		
38	X		X		X		

Firma del experto:



NRO. 3 DEL EXPERTO

ÍTEM	PERTINENCIA CON LOS OBJETIVOS		REDACCIÓN		CORRESPONDE CON LA INVESTIGACIÓN		OBSERVACIONES
	SI	NO	Adecuada	Inadecuada	SI	NO	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		
14	X		X		X		
15	X		X		X		
16	X		X		X		
17	X		X		X		
18	X		X		X		
19	X		X		X		
20	X		X		X		
21	X		X		X		
22	X		X		X		
23	X		X		X		
24	X		X		X		
25	X		X		X		
26	X		X		X		
27	X		X		X		
28	X		X		X		
29	X		X		X		
30	X		X		X		
31	X		X		X		

32	X		X		X		
33	X		X		X		
34	X		X		X		
35	X		X		X		
36	X		X		X		
37	X		X		X		
38	X		X		X		

Firma del experto: _____

ANEXO “C” Juicio De Expertos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



JUICIO DE EXPERTO N° 1

Yo, Magda Cejas, titular de la C.I. V.- 5.876.102, Especialista en Metodología, por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado de la Magister Torrealba, María, cedula de identidad V- 11.192.758, el cual lleva por título: **“Liderazgo transformacional, como herramienta clave en la Gerencia de la Comandancia de Policía del estado Carabobo”**. Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

Firma manuscrita en tinta azul que dice "Magda Cejas" con un símbolo de verificación.

FIRMA



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



JUICIO DE EXPERTO N° 2

Yo, Bruno Valera, titular de la C.I. V.- 7.575,154, Especialista en Estadística, por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado de la Magister Torrealba, María, cédula de identidad V- 11.192.758, el cual lleva por título: **“Liderazgo transformacional, como herramienta clave en la Gerencia de la Comandancia de Policía del estado Carabobo”**. Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

Firma



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



JUICIO DE EXPERTO Nro. 3

Yo, Yasmín Durán de Pacheco, titular de la C.I. V.- 8.831.668, Especialista en Metodología, por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado de la Magister Torrealba, María, cedula de identidad V- 11.192.758, el cual lleva por título: **“Liderazgo transformacional, como herramienta clave en la Gerencia de la Comandancia de Policía del estado Carabobo”**. Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

FIRMA