



**Análisis de la Cultura Organizacional y Liderazgo Transformacional de la
Policía Nacional del Perú. Caso Comisariás PNP Canto Rey, La Huayrona y
Zárate**

**Tesis presentada para cumplir con uno de los requisitos para la obtención del
grado académico de Maestro en Gestión Pública por:**

María Vanessa Cajavilca Torres

.....

Lisseth Palomino Cáceres

.....

Angélica Pozo Chambi

.....

Jannyn Katherynne Rodríguez Lara

.....

Programa de Maestría en Gestión Pública

Lima, 26 de agosto de 2019

Esta tesis

Análisis de la Cultura Organizacional y Liderazgo Transformacional de la Policía Nacional del Perú. Caso Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate

Ha sido aprobada por:

.....
Enrique Cárdenas Ojeda (Jurado)

.....
David Ritchie Ballenas (Jurado)

.....
Lydia Aurora Arbaiza Fermini (Asesora)

Universidad ESAN

2019

A mi familia, por su apoyo en este proceso de estudio a lo largo de estos años y a las personas que han venido motivándome a seguir superándome profesionalmente.

María Vanessa Cajavilca Torres

A mis padres por su apoyo incondicional, aliento constante y porque son ejemplo de sacrificio y permanente vocación de servicio.

Liseth Palomino Cáceres

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, a mi querido esposo por su apoyo incondicional y a mi hermana quién siempre será mi fuente de inspiración.

Angélica Pozo Chambi

A mis padres, por su apoyo incondicional.

Jannyn Katherynne Rodríguez Lara

ÍNDICE

CAPÍTULO I . INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Descripción del problema	3
1.2. Problema de Investigación.....	5
1.3. Objetivos de la Investigación.....	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. Justificación	6
1.5. Alcances de la investigación.....	8
1.6. Limitaciones de la investigación.....	8
CAPÍTULO II . MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Cultura Organizacional	10
2.1.1. Definiciones	10
2.1.2. Funciones de la cultura dentro de la organización	12
2.1.3. Características de la cultura organizacional	13
2.1.4. Elementos de la cultura organizacional	15
2.1.5. Aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura organizacional	16
2.1.6. Niveles de cultura y su relación con la organización.....	17
2.1.7. Modelos teóricos de la cultura organizacional	20
2.1.8. Modelos para diagnosticar y evaluar el tipo de cultura organizacional	21
2.1.9. Aprendizaje o Interpretación de los Miembros o Empleados Acerca de la Cultura Organizacional (Robbinson Y Daft)- Fusión	27
2.1.10. Fases de la organización	29
2.1.11. Conclusiones	29
2.2. Liderazgo	31
2.2.1. Concepto de Liderazgo.....	31
2.2.2. Rasgos y competencias de un líder.....	32
2.2.3. Seguidores	34
2.2.4. Estilos de Liderazgo	35
2.2.5. Teorías del Liderazgo	38
2.2.6. Tipos de Liderazgo	44
2.2.7. Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos	50

CAPÍTULO III . MARCO CONTEXTUAL52

3.1. La Institución Policial.....	52
3.2. Cultura organizacional de la policía	52
3.2.1. La Policía como organización	52
3.2.2. Liderazgo en la Policía Nacional.....	53
3.2.3. La comisaría como unidad básica de la Policía Nacional	54
3.2.4. Definición de Comisaría.....	56
3.2.5. Tipos de comisarías	57
3.2.6. Demarcación Territorial de las Comisarías	61

CAPÍTULO IV . MARCO METODOLÓGICO, MODELO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....63

4.1. Modelo de Investigación.....	63
4.1.1. Hipótesis General	63
4.1.2. Hipótesis Especificas.....	63
4.2. Tipo y Diseño de la Investigación	65
4.2.1. Metodología de la investigación.....	65
4.3. Variables de investigación	67
4.3.1. Variables Liderazgo Transformacional	67
4.3.2. Variables Cultura Organizacional	68
4.3.3. Población y muestra	75
4.3.4. Muestra	75
4.3.5. Muestreo	76
4.3.6. Técnica e instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos	76
4.3.7. Métodos para el análisis de los datos.....	78
4.4. Resultados	79
4.4.1. Resultados Generales.....	79
4.4.2. Prueba de hipótesis de forma general y específica	89

CAPÍTULO V . DISCUSIÓN Y RESULTADOS99

5.1. Discusión de Resultados	99
------------------------------------	----

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES104

CAPÍTULO VII . RECOMENDACIONES105

ANEXOS

I. CUESTIONARIO DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY (DOCS)
.....107

II. ESCALA GLOBAL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (GTL)111

BIBLIOGRAFÍA.....113

LISTA DE FIGURAS

Figura II.1. Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño de los Miembros.....	14
Figura II.2. Niveles de Cultura y su Relación Organizativa.....	18
Figura II.3. Círculo Vicioso de la Cultura.....	19
Figura II.4. Círculo Virtuoso de la Cultura	19
Figura II.5. Modelo Competing Values Framework	22
Figura II.6. Cuadro de Integración del CVF Cuestionario OCAI.....	23
Figura II.7. Ejemplo de resultado del Cuestionario OCAI.....	24
Figura II.8. Modelo de Cultura Organizacional según Denison.....	27
Figura III.1. Ejemplo de organigrama de la Región Policial La Libertad y ubicación de las Comisarías en la Región Policial La Libertad.....	55
Figura IV.1.	65
Figura IV.2 . Género de los Efectivos Policiales Entrevistados	79
Figura IV.3. Comisaría a la que Pertenecen los Entrevistados	80
Figura IV.4. Tipo de Cultura Organizacional	81
Figura IV.5. Tipo de Cultura Organizacional Según Comisaría de los Entrevistados.....	81
Figura IV.6. Cultura Organizacional de Denison: Resultado General.....	82
Figura IV.7. Cultura Organizacional de Denison: Comisaría PNP Canto Rey.....	83
Figura IV.8. Cultura Organizacional de Denison: Comisaría PNP Huayrona.....	84
Figura IV.9. Cultura Organizacional de Denison: Comisaría PNP Zárate	85
Figura IV.10. Liderazgo y sus Componentes	87
Figura IV.11. Liderazgo y sus Componentes Según Comisaría a la que Pertenece el Entrevistado	88

LISTA DE TABLAS

Tabla II.1. Organizational Culture Assessment (OCAI) - Cuadro de Puntajes	23
Tabla III.1. Tipos de Comisarías básicas.....	57
Tabla III.2. Tipos de Comisarías Especializadas.....	58
Tabla III.3. Tipos de Comisarías y Número de policías que laboran las Comisarías.....	59
Tabla III.4. Población que labora en las Comisarías, según departamento 2017	60
Tabla IV.1. Liderazgo Transformacional.....	67
Tabla IV.2. Dimensiones de la Cultura Organizacional - Modelo Denison	68
Tabla IV.3. Sub Dimensión Toma de Decisión	68
Tabla IV.4. Sub Dimensión Trabajo en Equipo.....	69
Tabla IV.5. Sub Dimensión Desarrollo de Capacidades.....	69
Tabla IV.6. Sub Dimensión Valores	70
Tabla IV.7. Sub Dimensión Acuerdos	70
Tabla IV.8. Sub Dimensión Coordinación e Integración.....	71
Tabla IV.9. Sub Dimensión Orientación al Cambio	71
Tabla IV.10. Sub Dimensión Orientación al Cliente	72
Tabla IV.11. Sub Dimensión Aprendizaje Organizativo	72
Tabla IV.12. Sub Dimensión Dirección y Propósitos Estratégicos	73
Tabla IV.13. Sub Dimensión Metas y Objetivos	73
Tabla IV.14. Sub Dimensión Visión.....	74
Tabla IV.15. Número de Efectivos Policiales según Comisaría	75
Tabla IV.16. Encuestas Aplicadas según Comisaría.....	75
Tabla IV.17. Hipótesis Generales y Nulas.....	90
Tabla IV.18. Correlaciones entre Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Cultura Organizacional de Denison	91
Tabla IV.19. Hipótesis General y Nulas para la Comisaría Canto Rey	92
Tabla IV.20. Correlaciones entre Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Cultura Organizacional de Denison en la Comisaría Canto Rey	93
Tabla IV.21. Hipótesis General y Nulas para la Comisaría La Huayrona	94
Tabla IV.22. Correlaciones entre Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Cultura Organizacional de Denison en la Comisaría La Huayrona	95
Tabla IV.23. Hipótesis General y Nulas para la Comisaría PNP Zárate.....	96
Tabla IV.24. Correlaciones entre Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Cultura Organizacional de Denison en la Comisaría PNP Zárate.....	97

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a la Dra. Lydia Arbayza Fermini por la paciencia, apoyo y orientación; durante nuestro periodo de elaboración de la presente tesis para lograr culminarla con satisfacción.

MARÍA VANESSA CAJAVILCA TORRES

Profesional en derecho con más de 5 años de experiencia en el sector público. Posee sólidos conocimientos en legislación administrativa y en gestión pública. Dinámica, creativa y muy competitiva, orientada al trabajo en equipo y a resultados.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Entidad encargada de asegurar servicios educativos de calidad y promover oportunidades deportivas a la población para que todos puedan alcanzar su potencial y contribuir al desarrollo de manera descentralizada, democrática, transparente y en función a resultados desde enfoques de equidad e interculturalidad.

Analista Legal

Marzo 2017 - Actualidad

Brindar Asistencia Legal en Procesos Administrativos de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental del Ministerio de Educación, para la atención de pedidos realizados por los ciudadanos en el marco de los servicios exclusivos del Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA del Ministerio de Educación y/o del Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y responsable de evaluar, absolver consultas, y elaborar repuestas a los requerimientos de información presentadas por las entidades públicas o privadas, relacionadas a la tramitación de los procedimientos y servicios brindados en exclusividad, establecidos en el Texto Único De Procedimientos Administrativos - TUPA del Ministerio de Educación.

Logros:

- Mejorar la gestión de atención de los requerimientos de información presentadas por las entidades públicas o privadas, relacionadas a la tramitación de los procedimientos y servicios brindados en exclusividad, establecidos en el Texto Único De Procedimientos Administrativos - TUPA del Ministerio de Educación.

- Disminuir el número de documentos pendientes que se encontraban en trámite en la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental del Ministerio de Educación (requerimientos en espera de atención 2016 y 2017).

SEGURO SOCIAL DE SALUD (ESSALUD)

Entidad que tiene como finalidad protección de la población asegurada brindando prestaciones de salud, económicas y sociales con calidad, integralidad, eficiencia y buen gobierno corporativo, colaborando con el Estado Peruano en alcanzar el Aseguramiento Universal en Salud.

Analista Legal

Abril 2016 – Diciembre 2016

- Aprobación de normas para el Seguro Social de Salud (Reglamentos, Directivas, Resoluciones, etc.).
- Responsable de resolver los recursos de apelación, reconsideración y revisión, así como quejas administrativas, presentadas ante ESSALUD.
- Brindar asesoría legal del Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y análisis de normas legales emitidas por ESSALUD.

MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSION SOCIAL

Entidad encargada de garantizar que las políticas y programas sociales de los diferentes sectores y niveles de gobierno actúen de manera coordinada y articulada para cerrar las brechas de acceso a servicios públicos universales de calidad y de acceso a las oportunidades que abre el crecimiento económico.

Analista Legal en el FONIE

Diciembre 2014 – Marzo 2016

Logros:

- Elaboración de una cartera de intervenciones con participación de la inversión privada bajo la modalidad de Obras por Impuesto con PROINVERSIÓN, los

Gobiernos Regionales y Locales

- Formalizar convenios y contratos y similares con diversas entidades en temas de inversión pública y privada.
- Brindar Asesoría Legal en el marco normativo de Asociaciones Público-Privadas (APPs), obras por impuesto, Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA

Entidad pública que ejerce competencias y funciones de carácter local, metropolitano y de gobierno regional; su gestión está orientada a la prestación de servicios públicos con procesos simplificados y de calidad, promoción del desarrollo económico, ejecución de proyectos de inversión que permitan acortar la brecha de infraestructura de la ciudad.

Asistente Legal de Proyecto de Inversión

Agosto 2013 – Diciembre 2014

Evaluar y declarar la viabilidad de Proyectos de Iniciativas Privadas y/o APPs presentadas ante la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) y coordinar el proceso de liberación de áreas del Proyecto de inversión Privada Vía Parque Rímac o Línea Amarilla.

Logros:

- Declaración de viabilidad de un promedio de siete (07) Proyectos de Iniciativas Privadas presentadas ante la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML).
- Liberación de áreas para el Proyecto de inversión Privada Vía Parque Rímac o Línea Amarilla.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Gestión Pública

2016 - 2019

INSTITUTO DE CAPACITACIÓN JURÍDICA

Diplomado en derecho administrativo 2018

INSTITUTO DE CAPACITACIÓN JURÍDICA

Diplomado en procedimiento administrativo sancionador y disciplinario 2017

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Diplomado en formulación y evaluación de proyectos 2015

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Diplomado en Asociaciones Público-Privadas 2013- 2014

UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES

Titulada y Colegiada 2014 - 2015

LISSETH PALOMINO CACERES

Profesional con más de 10 años de experiencia en el sector público, generando valor en la mejora de los procedimientos.

Experiencia en actividades relacionadas con el ejercicio de la Potestad Sancionadora del Estado, la Defensa Jurídica del Estado en procesos arbitrales, la ejecución de contratos suscritos en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado, Derecho Administrativo, y la implementación de buenas prácticas relacionadas con el eficiente cumplimiento de la Ley y la transparencia y acceso a la información. Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Tribunal de Disciplina Policial del Ministerio del Interior

Última instancia administrativa en los procedimientos disciplinarios iniciados por infracciones muy graves, que evalúa las resoluciones de primera instancia emitidas por las Inspectorías Descentralizadas de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú y por la Oficina General de Integridad Institucional, a través de la Oficina de Asuntos Internos del Ministerio del Interior.

Secretaria Técnica de la Primera Sala

Marzo 2017 - Actualidad

Liderar el equipo de profesionales encargados de la proyección de las resoluciones y del trámite de los expedientes administrativos asignados a la Primera Sala del Tribunal de Disciplina Policial.

Logros:

- Mejorar significativamente indicadores de desempeño de la Primera Sala del Tribunal de Disciplina Policial: número de resoluciones emitidas y número de resoluciones proyectadas.

- Consolidar un equipo de profesionales comprometidos con las labores de la Primera Sala del Tribunal de Disciplina Policial, así como mejorar la variable trabajo en equipo.

Secretaria Técnica de la Segunda Sala

Diciembre 2015 – Febrero 2017

Liderar el equipo de profesionales encargados de la proyección de las resoluciones y del trámite de los expedientes administrativos asignados a la Primera Sala del Tribunal de Disciplina Policial.

Logros:

- Formar un equipo de profesionales comprometidos con las labores de la Segunda Sala del Tribunal de Disciplina Policial.
- Altos indicadores de desempeño de la Segunda Sala del Tribunal de Disciplina Policial: número de resoluciones emitidas y número de resoluciones proyectadas.

Seguro Social de Salud - EsSalud

Institución peruana de la seguridad social en salud, comprometida con la atención integral de las necesidades de la población asegurada, con equidad y solidaridad hacia la universalización de la seguridad social en salud.

Abogada – Apoderada Judicial

Enero 2015 – Diciembre 2015

Ejercer la defensa en los procesos arbitrales desarrollados sobre las siguientes materias: Contrataciones del Estado, Laboral y Prestaciones de Salud; así como liderar el equipo de profesionales que ejercían tal función, coordinando permanentemente las acciones con la Sub Gerencia de Asuntos Arbitrales de la Gerencia de Asuntos Jurídicos de la Gerencia Central de Asesoría Jurídica.

Logros:

- Mejorar significativamente indicadores de desempeño como el número de laudos favorables y número de laudos anulados.
- Mejorar las estrategias de defensa que se formulaban en los procesos arbitrales, mejorar el nivel de coordinación con el área usuaria y, hacer un seguimiento más efectivo de los procesos arbitrales.

Consultora en Materia Legal

Setiembre 2014 – Diciembre 2014

Ejercer la defensa en los procesos arbitrales desarrollados sobre las siguientes materias: Contrataciones del Estado, Laboral y Prestaciones de Salud; así como liderar el equipo de profesionales que ejercían tal función, coordinando permanentemente las acciones con la Sub Gerencia de Asuntos Jurídicos en Derecho Constitucional, Laborar y Contencioso Administrativo de la Gerencia Central de Asesoría Jurídica.

Logros:

- Mejorar significativamente indicadores de desempeño de la Sub Gerencia de Asuntos Arbitrales tales como número de laudos favorables y número de laudos anulados.
- Mejorar las estrategias de defensa que se formulaban en los procesos arbitrales, mejorar el nivel de coordinación con el área usuaria y, hacer un seguimiento más efectivo de los procesos arbitrales.

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado

Organismo técnico especializado de Perú adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, que tiene como finalidad promover el cumplimiento de la normativa de contrataciones del Estado peruano y su sede está en la ciudad de Lima y oficinas desconcentradas.

Especialista Legal

Diciembre 2013 – Agosto 2014

Gestionar y dirigir al equipo de trabajo encargado de la atención del procedimiento administrativo de designación de árbitros.

Logros:

- Mejorar significativamente indicadores de desempeño relacionados con el procedimiento de designación residual de árbitros, tales como: tiempo de atención, y número de procedimientos atendidos.
- Consolidar un equipo de profesionales comprometidos con las labores de la Sub Dirección de Asuntos Administrativo Arbitrales.

Consultora en Material Legal

Octubre 2011 – Noviembre 2014

Revisar y adecuar la tramitación de los procedimientos administrativos y servicios arbitrales de la Dirección de Arbitraje Administrativo y coordinar la implementación del proyecto denominado “Récord Arbitral”.

Logros:

- Implementar exitosamente el “Récord Arbitral”, iniciativa que fue reconocida como una Buena Práctica en Gestión Pública en el año 2012.
- Consolidar el equipo de profesionales comprometidos con las labores de la Sub Dirección de Asuntos Administrativo Arbitrales de la Dirección de Arbitraje Administrativo, así como mejorar la variable trabajo en equipo.

Practicante Profesional

Enero 2009 – Diciembre 2009

Calificar procedimientos administrativos. Elaborar proyectos de informes legales y de resoluciones. Brindar labores de secretaría arbitral. Elaborar proyectos de resoluciones para el impulso de procesos arbitrales. Monitorear la labor de publicación de laudos arbitrales.

Logros:

- Impulsar adecuadamente y con celeridad, el desarrollo de los procesos arbitrales asignados.

- Impulsar adecuadamente la atención de los procedimientos administrativos arbitrales en el menor plazo posible.

Jurado Nacional de Elecciones

Organismo constitucional autónomo que tiene como finalidad fiscalizar la legalidad del ejercicio del sufragio, los procesos electorales y las consultas populares, garantizando el respeto a la voluntad ciudadana.

Coordinadora Regional Programa Voto Informado Febrero 2011 – Mayo 2011

Prevenir, negociar y resolver controversias con organizaciones políticas y grupos heterogéneos. Brindar capacitación a organizaciones políticas y grupos heterogéneos. Coordinar, organizar y difundir con medios de comunicación el desarrollo de actividades educativo comunicacionales en cada una de las regiones. Interactuar con organizaciones de la sociedad civil para la ejecución de las actividades mediáticas. Dirigir y monitorear la labor desarrollada por el equipo de voluntarios del Programa Jóvenes Voluntarios del JNE.

Logros:

- Llevar a cabo satisfactoriamente todas las actividades comunicativas educacionales previstas para la Región Arequipa, contando con la participación de los principales actores políticos y sociales y de los medios de comunicación.
- Establecer mediante el Pacto Social por un Voto Informado, una red de aliados estratégicos en la Región Arequipa, comprometidos con los principios democráticos.
- Consolidar el equipo de voluntarios del Programa Jóvenes Voluntarios del JNE, de modo tal que fueron el principal soporte en cada una de las actividades realizadas en el Programa Voto Informado en la Región Arequipa.

Coordinadora Regional Programa Voto Informado Marzo 2010 – Octubre 2010

Prevenir, negociar y resolver controversias con organizaciones políticas y grupos heterogéneos. Brindar capacitación a organizaciones políticas y grupos heterogéneos. Coordinar, organizar y difundir con medios de comunicación el desarrollo de actividades educativo comunicacionales en cada una de las regiones. Interactuar con organizaciones de la sociedad civil para la ejecución de las actividades mediáticas. Dirigir y monitorear la labor desarrollada por el equipo de voluntarios del Programa Jóvenes Voluntarios del JNE.

Logros:

- Llevar a cabo satisfactoriamente todas actividades comunicativas educacionales previstas para la Región Moquegua, contando con la participación de los principales actores políticos y sociales y de los medios de comunicación.
- Establecer mediante el Pacto Social por un Voto Informado, una red de aliados estratégicos en la Región Moquegua, comprometidos con los principios democráticos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2016 - 2019
Maestría En Gestión Pública	
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2018
Curso Procedimiento Administrativo Sancionador	
UNIVERSITAT POMPEU FABRA	2018
Seminario Internacional en Gestión Pública	
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2017
Curso Ley de Procedimiento Administrativo General	

UNIVERSIDAD PACÍFICO	2015
Programa de Especialización en Derecho de la Construcción	
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2014
Programa de Integración para la Especialización Arbitral	
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2014
Diplomado en Arbitraje	
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2014
Diplomado en Contrataciones del Estado	
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2013 - 2014
Diplomado en Derecho Administrativo	

ANGÉLICA POZO CHAMBI

Profesional con 8 años de experiencia en Proyectos de Inversión Pública, con capacidad para emprender nuevos retos y trabajar en equipos multidisciplinarios, con fluidez en la comunicación con autoridades y entidades competentes, asimismo manejos de equipos para la obtención de metas establecidas. Nivel Intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACION PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Organismo Descentralizado del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, encargado de capacitar y certificar a las personas dedicadas en la construcción, asimismo, se encarga de realizar investigación en el sector construcción.

Especialista en Proyectos de Inversión Pública Noviembre 2012-Enero 2019

Encargada de la Formulación y Evaluación de Estudios de Pre inversión de los nuevos proyectos propuestos por el SENCICO.

- Responsable de la revisión y emisión de informes técnicos de Estudios de Pre inversión remitidos al SENCICO en lo que respecta a la evaluación de los estudios presentados por consultores externos.
- Responsable de gestionar las coordinaciones con la OPMI Vivienda para el desarrollo de la Programación Multianual de Inversiones del SENCICO.
- Desarrollé la Programación Multianual de inversiones 2018-2020
- Desarrollé la Programación Multianual de Inversiones 2019-2021
- Desarrollé la propuesta de la ficha estandarizada para los proyectos de inversión del SENCICO.

ORGANIZACION PARA EL DESARROLLO HUMANO, LA DEFENSA, LA CONSERVACION Y PRESERVACION DE RECURSOS NATURALES Y MEDIO AMBIENTE-ONGD TIERRA VIVA

ONGD Promotora y ejecutora de programas y proyectos que contribuyen con la conservación y recuperación de los recursos naturales, integrar a la sociedad para comprometerla en el desarrollo regional y nacional, utilizando de manera sostenible los recursos naturales, fortaleciendo y mejorando los recursos humanos.

Docente

Julio 2015- Julio2015

- Presté servicios como docente en el Diplomado de Especialización y actualización en identificación, Formulación y evaluación de proyectos en el Sistema Nacional de Inversión Pública.

SERVICIO DE PARQUES DE LIMA-SERPAR

SERPAR, organismo de la MML, responsable de gestionar el sistema de parques zonales y metropolitanos, mediante acciones de carácter recreativo, cultural y ambiental, mejorando la calidad de vida de la población.

Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión

Mayo 2012- Noviembre 2012

Responsable de realizar los estudios de pre inversión en lo que respecta en Planes de Trabajo, Identificación, Formulación y Evaluación, bajo la normativa según la Directiva General del SNIP de todos los parques Metropolitanos y Zonales bajo las administración de la SERPAR.

Registro en el Banco de Proyectos y en el Sistema de Seguimiento de Proyectos de Pre inversión (SISPIP) como Unidad Ejecutora y Formuladora de los respectivos proyectos.

Participación en reuniones y negociaciones con la OPI de la Municipalidad de Lima.

TRANSPROJECTS Consultoría y Proyectos de Construcción S.R.L.

Consultora privada encargada de formular proyectos de inversión pública con casi 19 años de experiencia en el rubro.

Formulación en Proyectos de Inversión Pública

Julio 2010- Mayo 2012

- Desarrollé el estudio de proyectos de pre inversión a nivel de perfil, perfil simplificado y factibilidad en lo que respecta en Identificación, Formulación y Evaluación, bajo la normativa según la Directiva General del SNIP. Asimismo en la elaboración del Formato SNIP-03 de los respectivos proyectos.
- Coordiné y participé con autoridades correspondientes de la zona afectada, tales como gobiernos regionales y distritales, u otra autoridad involucrada.
- Realicé trabajos de campo para levantamiento de información ya sea por medio de toma de fotografías y documentación necesaria en las respectivas municipalidades o gobiernos regionales respectivos.

FORMACION PROFESIONAL

UNIVERSIDAD ESAN

2016- 2019

Maestría en Gestión Pública

**INSTITUTO PERUANO DE ASUNTO PÚBLICOS, POLÍTICA Y GOBIERNO
IPAPPG - INVIERTE.PE**

2018

Diplomado de Alta Especialización en Nuevo Sistema de Inversión Pública

UNIVERSIDAD POMPEU FABRA BARCELONA

2017

Seminario Internacional en Gestión Pública

ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS PUCP

2016

Curso de especialización Gestión de Contrataciones del Estado

ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA-ENAP	2016
Curso E-Learning Estructura y Funcionamiento del Estado Peruano	
CAFAE OSCE	2015
Seminario de Taller de Contrataciones de Obras Pública	
UNIVERSIDAD PACIFICO	2013
Programa de Especialización de Proyectos de Inversión	
UNIVERSIDAD PACIFICO	2013
Programa de Especialización de Gestión y Finanzas Públicas	
UNIVERSIDAD ESAN	2011
Diplomado en Formulación y Evaluación de Proyectos dentro del Marco del SNIP	
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS	2004-2010
Economista	

JANNYN KATHERYNNE RODRÍGUEZ LARA

Profesional con 7 años de experiencia en el sector público, generando valor en la implementación de proyectos y metas estratégicas de las organizaciones. Experiencia en la elaboración y evaluación de proyectos de inversión del sector educación; asimismo en la gestión de las inversiones del gobierno nacional y subnacional. Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

PROGRAMA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN – PRONIED

Formula y evalúa los proyectos de inversión cuyos objetivos estén directamente vinculados con los fines del sector educación, conforme a los contenidos, metodologías y parámetros de formulación establecidos en la normatividad del sector Educación.

Consultor

Marzo – Actualidad

- Elaboré informes de diagnóstico del proyecto de inversión de cuatro Instituciones Educativas.
- Responsable del diagnóstico del proyecto de inversión: aspectos generales y módulo de identificación de la institución educativa que se le asigne.
- Responsable de monitorear y hacer el seguimiento del cronograma de ejecución del proyecto para el cumplimiento de los entregables del módulo de identificación del proyecto de pre inversión asignado.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS - MEF

La Dirección General de Presupuesto Público es el rector del Sistema Nacional de Presupuesto Público, y como tal, se constituye a nivel nacional como la más alta autoridad técnico-normativa en materia presupuestaria, encargada de conducir el proceso presupuestario del sector público.

Especialista en Gobiernos Subnacionales 2 Junio 2018 – diciembre 2018

Lideré la macro región Norte a cargo de realizar el seguimiento de las propuestas de asignación presupuestaria de los pliegos del gobierno subnacional.

- Asesorar técnicamente en materia presupuestaria, de mediana complejidad, para su aplicación de acuerdo a los procedimientos y la normatividad vigente.
- Consolidar las propuestas de transferencias de partidas y créditos suplementarios, de mediana complejidad, solicitadas por las entidades del gobierno subnacional para la gestión presupuestaria.
- Participar en la programación y formulación del presupuesto. Realizar el seguimiento de la ejecución física y financiera, así como proyecciones de gasto, del presupuesto de los pliegos, de mediana complejidad, del gobierno subnacional a su cargo a fin de determinar variaciones respecto al presupuesto autorizado.
- Realizar asistencias técnicas para el proceso de formulación de un gobierno regional y sus unidades ejecutora, logrando satisfacción y absolución de consultas.

**PROGRAMA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA DEL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN – PRONIED**

Formula y evalúa los proyectos de inversión cuyos objetivos estén directamente vinculados con los fines del sector educación, conforme a los contenidos, metodologías y parámetros de formulación establecidos en la normatividad del sector Educación.

Consultor

Marzo 2018

Responsable de la coordinación entre la Unidad Formuladora de la Unidad Gerencial de Estudios y Obras y la Unidad Gerencial de Mantenimiento del PRONIED para la recopilación, elaboración y registro de Fichas IOARR de diversas Instituciones Educativas en el ámbito de Lima metropolitana.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS - MEF

La Dirección General de Inversión Pública es el órgano de línea del Ministerio, rector del Sistema Nacional de Inversión Pública, y como tal se constituye como la más alta autoridad técnico-normativa en materia de inversión pública, a nivel nacional; encargado de diseñar los lineamientos de política de inversión pública. Formula, propone y aprueba, cuando corresponda, normas, lineamientos y procedimientos en materia de inversión pública.

Consultor

Setiembre – Noviembre 2017

Estuve a cargo de revisar información de las inversiones de los GR de Cajamarca, Lambayeque, Piura y Tumbes en el Banco de Inversiones, SIAF, OSCE y archivos de la Unidad de Seguimiento y Gestión. Realizar seguimiento y monitoreo, en conjunto con los Especialistas de Inversión Pública (EIP) delegados a nivel nacional, de las inversiones de los GR de Cajamarca, Lambayeque, Piura y Tumbes.

Logros:

- Elaboración de los reportes de carteras priorizadas de los GR de Cajamarca, Lambayeque, Piura y Tumbes.
- Identificación de cuellos de botellas relacionados a la gestión de las inversiones los GR de Cajamarca, Lambayeque, Piura y Tumbes.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Garantizar derechos, asegurar servicios educativos de calidad y promover oportunidades deportivas a la población para que todos puedan alcanzar su potencial y contribuir al desarrollo de manera descentralizada, democrática, transparente y en función a resultados desde enfoques de equidad e interculturalidad.

Evaluador

Marzo 2016 – Agosto 2017

Estuve a cargo de la evaluación de proyectos de inversión de la Cartera de Colegios de Alto Rendimiento en las modalidades de inversión pública e inversión privada. Asimismo, brindar asistencia técnica a las Unidades Formuladoras y Oficinas de Programación e Inversiones a nivel nacional, en proyectos del sector. Realizar coordinaciones con las distintas Unidades Formuladoras en el marco de evaluación concurrente para la declaratoria de viabilidad de los proyectos de la cartera.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS - MEF

La Dirección General de Inversión Pública es el órgano de línea del Ministerio, rector del Sistema Nacional de Inversión Pública, y como tal se constituye como la más alta autoridad técnico-normativa en materia de inversión pública, a nivel nacional; encargado de diseñar los lineamientos de política de inversión pública. Formula, propone y aprueba, cuando corresponda, normas, lineamientos y procedimientos en materia de inversión pública.

Analista Territorial

Octubre 2013 – Febrero 2016

Gestioné las inversiones de los Gobiernos Regionales (GR) y Gobiernos Locales (GL) de los territorios de asignados con sobre los lineamientos establecidos por la Dirección. Fortalecer el funcionamiento de los Comités de Gestión de Inversiones de los GR y GL que cuenten con Comité instalado. Crear e implementar los Comités de Gestión de

Inversiones en los GR y GL que no cuenten con este Comité, y que luego de un proceso de análisis sea imprescindible su implementación. Realizar diagnóstico de la inversión pública y privada de los territorios de asignados. Realizar seguimiento a los proyectos de inversión pública de los territorios asignados, generando reportes semanales/quincenales/mensuales sobre el estado situacional de los proyectos que se encuentren en fase de preinversión e inversión, de acuerdo a los lineamientos establecidos por los Coordinadores de Gobiernos Subnacionales.

Consultor

Marzo – Octubre 2013

El servicio tuvo como objetivo difundir de manera efectiva los logros, metas y avances de la Dirección General de Política de Inversiones para lograr un posicionamiento positivo en los tomadores de decisión y funcionarios públicos del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales. Asimismo, el Diagnóstico y sistematización de informes de viabilidades de proyectos de inversión clasificando en orden de importancia y en orden de contenido de acuerdo con lineamientos de inversión pública, el periodo de análisis comprende el Primer trimestre del año 2013.

- Elaboré un plan de difusión de logros, metas y avances de la Dirección General de Política de Inversiones.
- Elaboré notas de inversión pública sobre la situación de la inversión pública en los tres niveles de gobierno.
- Elaboré un Informe sobre la base del diagnóstico y sistematización de las viabilidades de proyectos de inversión del sector Educación, Trabajo y Deporte correspondientes al segundo trimestre del año 2013.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA – INEI

Recoger, producir y difundir información estadística oficial de alta calidad y relevante para la sociedad de una forma eficaz, independiente, profesional e íntegra, y ponerla a

disposición de todos los miembros de la sociedad para favorecer la toma correcta de decisiones.

Asistente Administrativo I

Junio – Diciembre 2010

Apoyar en la revisión y actualización para la elaboración de los principales indicadores socioeconómicos departamentales. Apoyo en la elaboración de cuadros diversos y representaciones gráficas estadísticas, solicitadas por la Jefatura y/o asesores de la Alta Dirección. Traducción de diversos documentos en inglés.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 – 2019

Maestría en Gestión Pública

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Diploma en Gestión Pública – Contrataciones con el Estado

2016

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2011

Diplomado en Formulación y Evaluación de Proyectos dentro del marco del SNIP

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

2004 – 2009

Economista

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Gestión Pública

Título de la tesis: “Análisis de la Cultura Organizacional y Liderazgo Transformacional de la Policía Nacional del Perú. Caso Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate”.

Autor(es): Cajavilca Torres, María Vanessa
Palomino Cáceres, Lisseth
Pozo Chambi, Angélica
Rodríguez Lara, Jannyn Katherynne

Resumen:

En el Perú, una de las principales demandas de la población es mayor seguridad ciudadana, requerimiento que compromete la función que desarrolla la Policía Nacional del Perú, pues por mandato constitucional tiene como finalidad fundamental garantizar, mantener y restablecer el orden interno; prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad; garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y del privado; y prevenir, investigar y combatir la delincuencia.

Por tanto, se espera que la Policía Nacional del Perú brinde un servicio eficiente y eficaz que permita lograr su misión y visión institucional, garantizando el funcionamiento y la estabilidad del Estado a través del orden y la seguridad interna; contexto en el cual cobran vital importancia las Comisarías como célula básica de la institución policial —*primer punto de contacto con la población*—, y los activos con los que cuenta para afrontar esta problemática, siendo algunos de ellos, los de tipo organizacional.

Sobre este último punto, cabe acotar que a nivel internacional se han publicado diversos estudios referentes al liderazgo, en los cuales se establece la existencia de una relación de influencia entre los líderes y sus seguidores, la cual promueve que se puedan

realizar cambios y obtener resultados que reflejen la visión que se pretende alcanzar (Daft, 2007). Asimismo, tales estudios determinan que el tipo de liderazgo más adecuado para los procesos de cambio organizacional es el liderazgo transformacional, pues según señala Hermosilla, D. & Da Costa S. & Amutio A. & Páez D. (2016), los líderes transformacionales otorgan a sus seguidores una visión clara del objetivo que se espera alcanzar y generan un compromiso hacia esa visión, elementos que en términos de Mendoza M. & Ortiz C. (2006), configuran oportunidades para el desarrollo de culturas organizacionales que son el soporte del crecimiento individual y colectivo.

Por tanto, siendo el liderazgo y la cultura organizacional aspectos importantes para la marcha de una organización, resulta relevante analizar cuál es la incidencia que tienen en las Comisarias y de qué manera pueden contribuir a su mejor desempeño, para lo cual se ha procedido a elegir tres (3) Comisarías del distrito de San Juan de Lurigancho por ser el distrito geográficamente más grande y con mayor población del departamento de Lima¹.

En atención a ellos, se procedió a elegir las Comisarias de Canto Rey, Zárate y La Huayrona, las cuales presentan mayor índice de delitos registrados en el año 2017², procediéndose a efectuar el diagnóstico respecto de estas dependencias policiales, a través de un estudio cuantitativo, descriptivo correlacional y de corte transversal.

En efecto, se han aplicado encuestas de forma anónima a los efectivos policiales que laboran en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate, en un momento determinado —*periodo del 3 al 21 de junio en las tres (3) comisarías*—, y se han descrito los hechos tal y como se han presentado, lo que permite conocer la relación entre las variables en estudio, así como el nivel de correlación entre las variables de liderazgo transformacional y las dimensiones de la cultura organizacional.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha planteado la siguiente pregunta

¹ De acuerdo al Compendio Estadística del 2017 del Instituto Nacional de Estadística e Informática, la población de dicho distrito ascendió a un total de 1'138,453 habitantes al 30 de junio de 2017.

² En la Comisaría de Canto Rey se registraron 904 delitos, 489 faltas y 147 casos de violencia familiar, en la Comisaría de Zárate se registraron 813 delitos, 314 faltas y 567 casos de violencia familiar y en la Comisaría de La Huayrona se registraron 933 delitos, 1362 faltas y 603 casos de violencia familiar.

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate? y, en virtud de la misma, se ha procedido a formular un diseño específico, cuyas hipótesis son más sencillas de poner a prueba.

Para determinar tal relación se aplicaron dos (2) instrumentos —*el primero para la variable Liderazgo Transformacional y el segundo para la variable Cultura Organizacional*—, a una muestra compuesta por trescientos cincuenta y dos (352) efectivos policiales, de un total de cuatrocientos noventa y siete (497) que laboran en las comisarías.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que dichas afirmaciones se muestran en la presente investigación pues existe una correlación entre el liderazgo transformacional y las cuatro (4) dimensiones de la cultura organizacional en la Policía Nacional del Perú de las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate, lo cual nos permite aceptar como válidas la hipótesis de estudio formulada.

En consecuencia, siendo que el liderazgo transformacional genera un compromiso laboral por parte de los trabajadores y aumenta sus niveles de productividad, satisfacción laboral, creatividad, logro de metas, y bienestar, quienes tienen una confianza y admiración por el líder transformacional, están dispuestos a realizar los esfuerzos necesarios para alcanzar las metas organizacionales. Los líderes entienden que deben ganarse la confianza de los seguidores con la finalidad de obtener un compromiso de los mismos con las metas propuestas. (Robbins et al., 2013) y (Lussier y Achua, 2005).

Por otro lado, este estudio permitió determinar los porcentajes más altos y más bajos de cada dimensión y sub dimensión de la Cultura Organizacional de cada Comisaria, los cuales pueden mejorarse para lograr un mejor liderazgo transformacional y una cultura organizacional más sólida.

Resumen elaborado por las autoras.

CAPÍTULO I . INTRODUCCIÓN

Según el Latinobarómetro 2018 (www.latinobarometro.org) uno de los problemas de mayor relevancia en América Latina es la delincuencia, y el Perú no es ajeno a dicha realidad pues entre las principales demandas de la población está la de mayor seguridad ciudadana, labor con la que se encuentra comprometida la Policía Nacional del Perú, pues por mandato constitucional tiene como finalidad fundamental garantizar, mantener y restablecer el orden interno; prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad; garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y del privado; y prevenir, investigar y combatir la delincuencia.

En ese contexto, considerando que las comisarías constituyen la célula básica de la Policía Nacional de Perú y el punto más próximo de contacto entre la ciudadanía y la institución policial, resulta relevante analizar la dinámica que se desarrolla al interior de cada una de estas unidades, a fin de determinar cuál es la situación de las variables que constituyen sus principales activos organizacionales, las cuales podrían tener incidencia directa en el desempeño de la función policial.

Por medio del presente trabajo de investigación se pretende estudiar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional de tres (3) comisarías de la Policía Nacional del Perú del distrito de San Juan de Lurigancho de la ciudad de Lima - Perú, a fin de determinar si el rol que desempeña el Comisario como líder transformacional, frente a los efectivos policiales que conforman las comisarías, en el contexto de una cultura organizacional, conlleva a la probabilidad que la toma de decisiones y acciones que se llevan a cabo en ejercicio de la función policial, alcancen los objetivos propuestos.

La presente investigación se ha desarrollado con una muestra de trescientos cincuenta y dos (352) encuestas aplicadas al personal policial de las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate, durante el periodo comprendido entre el 3 y el 21 de junio de 2019.

El diseño de la investigación es de tipo cuantitativo, descriptivo correlacional y de corte transversal, y tiene por objeto determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional de las comisarías de la Policía Nacional del Perú; para lo cual se ha formulado la hipótesis siguiente: Existe relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las Comisarías de Canto Rey, La Huayrona y Zárate; de igual manera busca demostrar si existe influencia significativa entre el liderazgo transformacional y las dimensiones de la cultura organizacional.

Para tal fin se han usado dos (2) instrumentos validados como son: la Escala Global de Liderazgo Transformacional (GTL), adaptada por Carless para la variable Liderazgo Transformacional, a fin de cuantificar los aspectos que predominan en el tipo de liderazgo ejercido por los Comisarios; y el Cuestionario de Cultura Organizacional propuesto por Denison para la variable Cultura Organizacional, a fin de determinar los rasgos predominantes de la cultura organizacional de las comisarías.

La presente investigación está dividida en cinco (5) capítulos. En el primer capítulo se presenta la problemática, el problema de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, se describe los alcances y las limitaciones de la investigación y la justificación que motivó la misma.

En el segundo y tercer capítulo se presenta el marco teórico de las variables de investigación, el cual comprende teorías, modelos, conceptos y definiciones que dan importancia a su contenido, y el marco contextual del liderazgo en la Policía Nacional y su contexto organizacional, respectivamente.

En el cuarto capítulo se presenta la hipótesis general y las hipótesis específicas y se hace referencia a la metodología de investigación utilizada, al diseño y tipo de muestreo, y a los instrumentos de medición empleados. Asimismo, en este capítulo se presentan los principales hallazgos, incluyendo tablas y gráficos, y se determina la relación que existe

entre las variables analizadas a través del Coeficiente de Rho de Spearman.

El capítulo quinto, comprende la discusión y los resultados de la presente investigación, así como el análisis de éstos de acuerdo a hallazgos de otros autores.

Finalmente, se presentan también las conclusiones y recomendaciones formuladas a fin que este constructo pueda servir como insumo para iniciar un proceso de transformación y/o fortalecimiento de variables que tienen influencia directa sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones, como son la cultura organizacional y el liderazgo transformacional, lo cual permitirá favorecer la productividad y el logro de los objetivos de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.

1.1. Descripción del problema

La Policía Nacional del Perú por mandato constitucional tiene como finalidad fundamental garantizar, mantener y restablecer el orden interno; prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad; garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y del privado; y prevenir, investigar y combatir la delincuencia.

En ese contexto, siendo una de las principales demandas de la población peruana que se fortalezcan las acciones de seguridad ciudadana a fin que tengan mayor efectividad, lo cual solo puede darse en la medida que la Policía Nacional del Perú alcance su visión y misión institucional pues ello permitirá el funcionamiento y la estabilidad del Estado a través del orden y la seguridad interna; resulta imperioso destacar el rol que cumplen las comisarías en su condición de células básicas de la Policía Nacional del Perú, pues son el primer punto de contacto que tiene la población con la institución policial

A nivel internacional se han publicado diversos estudios referentes al liderazgo, en los cuales se establece la existencia de una relación de influencia entre los líderes y sus seguidores, la cual promueve que se puedan realizar cambios y obtener resultados que

reflejen la visión que se pretende alcanzar (Daft, 2007). Asimismo, tales estudios determinan que el tipo de liderazgo más adecuado para los procesos de cambio organizacional es el liderazgo transformacional, pues según señala Hermosilla, D. & Da Costa S. & Amutio A. & Páez D. (2016), los líderes transformacionales otorgan a sus seguidores una visión clara del objetivo que se espera alcanzar y generan un compromiso hacia esa visión, elementos que en términos de Mendoza M. & Ortiz C. (2006), configuran oportunidades para el desarrollo de culturas organizacionales que son el soporte del crecimiento individual y colectivo.

En ese sentido, considerando que la cultura organizacional según Shein (1997) es un patrón de valores, normas, costumbres y creencias compartidas, que se construyen a partir de las experiencias o procesos que tuvieron éxito resolviendo problemas, es preciso advertir que la cultura organizacional en la mayoría de los casos es producto del liderazgo transformacional que se ejerce en las organizaciones.

Por tanto, siendo el liderazgo y la cultura organizacional aspectos importantes para la marcha de una organización, resulta relevante analizar cuál es la incidencia que tienen en las comisarías y de qué manera pueden contribuir a su mejor desempeño, en tanto este aspecto no ha sido abordado por investigaciones previas.

Es debido a esta situación que se pretende presentar un diagnóstico de la situación actual de la Cultura Organizacional de tres (3) comisarías, y del Liderazgo Transformacional ejercido por los comisarios.

En mérito a ello, se ha procedido a elegir para el presente estudio tres (3) comisarías del distrito de San Juan de Lurigancho, por ser el distrito geográficamente más grande y con mayor población del departamento de Lima, pues para el año 2017 contó con una población que ascendía a 1'138,453 habitantes, de acuerdo al Compendio Estadística del 2017 del Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Asimismo, considerando que de acuerdo al Plan Distrital de Seguridad Ciudadana del

2018 de la Municipalidad distrital de San Juan de Lurigancho, este distrito cuenta con ocho (8) comisarías, siendo las Comisaria PNP Canto Rey, Zárate y La Huayrona, aquellas con mayor índice de delitos registrados en el año 2017, pues en la Comisaria PNP Canto Rey se registraron 904 delitos, 489 faltas y 147 casos de violencia familiar, en la Comisaría PNP Zárate se registraron 813 delitos, 314 faltas y 567 casos de violencia familiar y en la Comisaría PNP La Huayrona se registraron 933 delitos, 1362 faltas y 603 casos de violencia familiar, se seleccionaron estas tres (3) comisarías.

En ese sentido, se procederá a efectuar el diagnóstico de las Comisarias PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.

1.2. Problema de Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se plantea la siguiente pregunta: ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

- Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Involucramiento en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.
- Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión

Consistencia en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.

- Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión de Adaptabilidad en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.
- Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Misión en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.

1.4. Justificación

La finalidad de esta investigación es establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional ejercido en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate por los comisarios a través de sus cuatro (4) dimensiones: carisma, inspiración, estimulación y consideración y, la cultura organizacional de estas unidades a través de sus cuatro (4) dimensiones: misión, adaptabilidad, involucramiento y consistencia.

Esta investigación se considera de vital importancia no solo porque no se han efectuado investigaciones de similar naturaleza destinadas a analizar la situación de las comisarías de la Policía Nacional del Perú, sino además porque sus aportes pueden contribuir a que se mejore el nivel y tipo de liderazgo ejercido al interior de estas unidades, y con ello su cultura organizacional, activos que tienen influencia directa en el desempeño de las organizaciones.

Lo expuesto, se sustenta en el hecho que el líder es una persona que posee determinados atributos y ocupa cierta posición que le permite atribuirse y ejercer funciones para conducir ciertos procesos en una organización o un equipo (Caravedo, 2016).

Así, la literatura acerca del liderazgo transformacional que enmarca la presenta

investigación contempla cuatro (4) dimensiones: carisma, inspiración, estimulación y consideración; todas estas variables se relacionan con más de un subordinado y son más fáciles de detectar en función a conductas específicas de ejercicio de liderazgo que mide la herramienta utilizada, la cual ha sido la Escala Global de Liderazgo Transformacional (GTL), adaptada por Carless.

Por otro lado, a partir de la cultura se desarrolla la creación de un clima organizacional que permite el aprendizaje y respuesta ante situaciones que experimente la organización; es decir una cultura sólida que fomente la adaptación e innovación permite que la organización se desempeñe adecuadamente ante cualquier cambio externo, pues brinda las pautas necesarias en conductas y protocolos a todos sus miembros a fin de que todos compartan los mismos valores y que estos estén alienados con los objetivos de la organización (Daft, 2007).

La revisión de las teorías e investigaciones realizadas a lo largo de los años, permiten evidenciar que existe una relación entre el liderazgo y la cultura de una organización como se observa por ejemplo, en la investigación de tipo descriptivo llevada en cuatro (4) países de Latinoamérica (Perú, Colombia, Ecuador y Venezuela) realizada por Espinosa M. y Contreras T. (2014), en la que se analizan los perfiles de liderazgo de ciento sesenta y siete (167) directivos con el objetivo de encontrar las diferencias en los patrones de liderazgo a pesar de la similitud cultural, ya que es importante entender la relación entre la cultura y liderazgo pues ello permite que los líderes perciban y desplieguen habilidades para adaptarse a las diversas culturas con las que deberían interactuar. Lo expuesto conlleva a advertir la relación existente entre la cultura organizacional y el liderazgo, y la incidencia que tienen estas variables para lograr los objetivos propuestos al interior de las organizaciones, lo que en el caso de la presente investigación comprende a las comisarías.

La presente investigación se justifica por la aplicación de técnicas estadísticas, así como por el uso de herramientas elaboradas para el estudio de las variables liderazgo transformacional y cultura organizacional, las cuales se encuentran validadas por el juicio de expertos y cuentan con un alto nivel de confiabilidad y, permiten conocer las percepciones de los efectivos policiales respecto al nivel de liderazgo que se ejerce en las

Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate, y respecto al nivel de cultura organizacional con el que cuentan estas unidades, variables que son posibles de medir y que pueden contribuir a la mejora de la gestión pública de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.

Asimismo, esta investigación puede servir de precedente para futuras investigaciones, ya que la metodología y herramientas (Cuestionarios) empleadas pueden ser aplicadas también a otras organizaciones públicas de nuestro país.

1.5. Alcances de la investigación

La investigación realizada posee un alcance de tipo muestral, pues se llevó a cabo a todo el personal policial de las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.

Para determinar la muestra de los colaboradores a quienes se les aplicó los instrumentos de la presentación, se ha considerado a todos los efectivos policiales que se encontraban al momento de la realización de las encuestas.

1.6. Limitaciones de la investigación

Durante la elaboración del estudio se han presentado cuatro (4) limitaciones. La primera, se refiere al reducido tiempo de aplicación de los instrumentos, pues esta se efectuó cuando el personal policial de turno realizaba la formación, actividad que tiene una duración aproximada de quince (15) minutos, a fin de evitar que las actividades de rutina que desarrollan los efectivos policiales se vean afectadas.

Segundo, la baja predisposición de los comisarios de la Policía Nacional del Perú para brindar acceso hacia el personal policial, lo cual dificultó la aplicación de los instrumentos, prolongando el tiempo estimado para la recolección de información de campo.

Tercero, no se contó con la presencia de todo el personal durante la aplicación de los instrumentos de evaluación, esto se debe a que algunos efectivos policiales se encontraban de licencia, de vacaciones o en comisiones.

Cuarto, las emergencias suscitadas durante los momentos de formación de personal (accidentes de tránsito, persecuciones policiales, manifestaciones entre otros), las cuales motivaban que el desarrollo de esta actividad sea interrumpida, lo que impedía la aplicación de los instrumentos de investigación en ese contexto.

CAPÍTULO II . MARCO TEÓRICO

2.1. Cultura Organizacional

2.1.1. Definiciones

Para poder entender los alcances del término “Cultura Organizacional”, debemos partir por considerar que la palabra cultura proviene del latín *cultūra* y tiene varios significados, uno de los cuales, conforme al Diccionario de Lengua Española (2014), hace alusión al conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etcétera.

La palabra organizacional en cambio es un adjetivo calificativo que, conforme al Diccionario de Lengua Española (2014), debe ser entendido como todo aquello perteneciente o relativo a una organización.

Efectuada la conjunción de ambas palabras se infiere que el término, cultura organizacional alude al conjunto de costumbres, conocimientos y grado de desarrollo propios de una organización.

No obstante, más allá de los alcances que ambas palabras pueden proporcionarnos en el plano semántico, es preciso señalar que la cultura organizacional es un proceso que ha sido ampliamente investigado por distintos autores en el área de estudios organizacionales, quienes con sus aportes han ido delimitando sus alcances.

Así pues, se tiene que para Denison (citado por Gómez & Ricardo, 2012, p. 22) la cultura organizacional es el fundamento para el sistema gerencial de una organización, pues aporta los valores, creencias y principios que lo componen, así como patrones de comportamiento y prácticas que ejemplifican y refuerzan esos valores, creencias y

supuestos básicos; lo cuales pueden ser empleados como marco básico para la comprensión e interpretación de los fenómenos organizacionales, como es el caso de los resultados del desempeño organizacional (1990).

Para Chiavenato (1995) la cultura organizacional recae en el modo de vida de cada organización, la cual se desarrolla y cambia de acuerdo a sus miembros a través del tiempo, producto de la interacción de factores internos y externos, que pueden generar cambios innovadores en la organización como también pueden mantenerla estática u obsoleta.

Según Shein (1997) la cultura organizacional es un patrón de valores, normas, costumbres y creencias compartidas, construidas a partir de experiencias o procesos que tuvieron éxito para resolver problemas, que se transmiten a todos los miembros de una organización, dotándola de una personalidad propia, en función a su situación y contexto.

En esa misma línea, Daft (2007) define la cultura como el conjunto de valores, normas, creencias y costumbres compartidas entre todos los miembros de la organización, que se transmiten en el curso del tiempo, los cuales inician con un fundador o líder, quien se encarga de generar los lineamientos y valores que debe seguir la organización a través de una visión o estrategia.

Por su parte, Robbins & Judge (2009) señalan que la cultura organizacional es una especie de sistema de significado compartido entre todos los miembros que componen la organización, que lo diferencia de las demás, pues es un conjunto de características claves que ésta acoge.

De otro lado, Arbaiza (2017) concibe a la cultura organizacional como la regulación del intercambio social entre los miembros de una organización, a fin de definir objetivos, valores y políticas organizacionales, que sirven de referencia para generar una identidad, reforzar su compromiso, satisfacción y seguridad.

Como puede apreciarse, las definiciones del término cultura organizacional formuladas por los autores citados previamente comparten cuando menos dos (2) características comunes: la primera relacionada con su naturaleza, pues alude a todo aquello que caracteriza a la organización (valores, políticas, objetivos, normas, etc.) y la diferencia de las demás organizaciones, y la segunda, relacionada con el rol determinante que desempeñan los miembros que componen la organización, pues son los encargados de transmitir aquello que la caracteriza en el curso del tiempo.

Partiendo de esas consideraciones, debe tenerse en cuenta que al brindar mayores alcances sobre lo que debe entenderse por cultura organizacional, Shein (citado por Arbaiza, 2017, p. 10) señala que ésta se forma con el reto de adaptación externa, el cual supone que la organización cuenta con misión y estrategia firme, y que posee medios o indicadores medibles para verificar el alcance de las metas; y con el reto de integración interna, la cual depende de la accesibilidad de la información, del mantenimiento de medios de comunicación eficaces, y de los incentivos para generar conductas deseables por parte de sus miembros.

Asimismo, Robbins & Judge (2009) refieren que no solo existe una cultura dentro de la organización, sino una que es predominante por lo que se comparte entre la mayoría de sus miembros, lo que no quiere decir que no existan otras pequeñas subculturas o miniculturas, las cuales surgen fundamentalmente en organizaciones grandes donde sus áreas están separadas.

En suma, teniendo en cuenta los aportes brindados por los diferentes autores al definir lo que debe entenderse por cultura organizacional, se concluye que este concepto atañe a aquello que se forma con el curso del tiempo al interior de la organización (valores, normas, costumbres y creencias compartidas), de forma paralela con su proceso evolutivo, y que al ser común entre sus miembros, la caracteriza —*diferenciándola de las demás*—, y constituye un aspecto relevante en su desempeño.

2.1.2. Funciones de la cultura dentro de la organización

Al analizar las definiciones formuladas por los autores citados previamente desde un punto de vista funcional, se advierte que son muchas las funciones que cumple la cultura organizacional, siendo una de ellas, transmitir el sentido de identidad entre los miembros de la organización, es decir, el sentido de identificación y compromiso con ésta.

Asimismo, la cultura organizacional cumple también la función de diferenciación, pues son las características propias de la organización (valores, políticas, objetivos, normas, etc.) las que la permiten distinguirla de otras.

La cultura organizacional facilita la generación del compromiso con la organización como un todo más allá del interés individual que cada uno de sus miembros pueda perseguir, función que se encuentra estrechamente relacionada con la de control, pues guía y conforma las actitudes y comportamientos de todos los miembros o colaboradores de la organización, los cuales orienta al cumplimiento de las metas.

Otra función de la cultura organizacional es contribuir a mejorar la estabilidad social, pues ayuda a mantener la unidad de la organización mediante la implementación de estándares apropiados de cómo desplazarse y proceder internamente, para lo cual ofrece premisas reconocidas y aceptadas en la toma de decisiones.

Finalmente, se cree que la cultura organizacional facilita la adaptación de la empresa al entorno, a procesos nuevos de aprendizaje y cambios.

Como puede apreciarse, las distintas funciones de la cultura organizacional, no hacen más que evidenciar el rol preponderante que cumple en la organización, pues conforme se ha mencionado, dota a la misma de una esencia o mística propia que se manifiesta al interior, inspirando y regulando la actuación e interrelación de sus miembros, y al exterior, en la interacción con otras organizaciones.

2.1.3. Características de la cultura organizacional

Del mismo modo que existen distintas definiciones de cultura organizacional, se cuentan con muchas clasificaciones de sus características, no obstante, se cree que una de las más aceptadas es aquella desarrollada por Robbins & Judge (2009), quienes plantean que son siete (7) las características que guardan la esencia de este concepto.

Figura II.1. Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño de los Miembros



Fuente: Robbins & Judge, 2009: 564

La primera de ellas es la innovación y propensión al riesgo, conceptos que se encuentran vinculados por una relación de tipo consecuencia – causa, pues la propensión al riesgo facilita la innovación en una organización, y que resultan determinantes en la definición de cultura organizacional planteada por Chiavenato (1995), quien refiere que se pueden generar cambios innovadores en la organización y, que ello depende de la evolución de sus miembros y de la interacción de factores internos y externos.

La segunda característica es la atención al detalle, aspecto que implica determinar el nivel de precisión o exactitud que se espera, tengan los empleados al cumplir sus compromisos con la organización.

La tercera característica es la orientación a los resultados, en este caso lo que se determina es el nivel de énfasis que se asigna a la obtención de los resultados dentro de la organización, más allá de los procesos que se realizan para alcanzarlos.

La cuarta característica es la orientación a las personas, que implica determinar el nivel de importancia que se asigna a la repercusión que tiene en el personal, las decisiones de la dirección.

La quinta característica de la cultura organizacional según Robbins & Judge (2009) es la orientación a los equipos, que implica determinar el nivel de énfasis que se asigna al trabajo en equipo en lugar de los trabajos realizados de forma individual.

La sexta característica es la agresividad, en este caso lo que se analiza es el grado de competitividad que se espera de los miembros o colaboradores de la organización.

Finalmente, la estabilidad es una característica de la cultura organizacional pues está referida el estatus que busca conservar la organización.

Como puede apreciarse, los puntos antes detallados tienen suma relevancia pues a través de ellos se puede identificar las exigencias que la organización demanda en sus miembros, las cuales la diferencian de otras organizaciones y, además facilitan el proceso de verificación que debe llevarse a cabo para constatar que los miembros compartan los valores de la organización y, el proceso que debe seguirse para orientarlos a adaptarse e identificarse con esta, de ser el caso.

2.1.4. Elementos de la cultura organizacional

Por otro lado, luego de varios estudios acerca de los tipos de organizaciones, se han determinado elementos comunes de las organizaciones entre ellos se detallan los siguientes: (Arbaiza, 2017):

- Elementos formales y estructurales, que se refiere a las normas, funciones, elementos materiales, logotipos, y son todos los aspectos que pueden ser percibidos por las personas fuera de la organización.

- Elementos simbólicos, que incluyen todos los aspectos emocionales y psicológicos, las costumbres, los eslóganes, el lenguaje verbal.
- Elementos de capital humano o conductuales, que comprenden los conocimientos y competencias que se manifiestan en el ambiente laboral.

Todos estos elementos antes detallados conforman la cultura organizacional, la cual se manifiesta cuando el comportamiento de la organización es consistente, para lo cual se establecen protocolos, normas de desempeño y costumbres. Por lo tanto, la cultura se conforma de la autonomía de la organización en tomar decisiones y manejar proyectos o manejar direcciones, además del compromiso de todos los miembros de la organización y que se sientan identificados con ella.

2.1.5. Aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura organizacional

El hecho que la cultura organizacional contribuya a mantener la unidad de la organización a través de la implementación de estándares, genera también algunas complicaciones, pues se ven reducidas ampliamente las variantes que pueden existir en el proceder de sus miembros. Este aspecto ha sido abordado por Robbins & Judge (2009), quienes estiman que tales complicaciones se reducen a tres (3), como se detallan a continuación.

Una de tales complicaciones está constituida por las barreras que se generan frente al cambio, las cuales surgen cuando la cultura no es compartida dentro de la organización, es decir, cuando el ambiente de la organización es cambiante, pues de producirse un cambio en este contexto, no necesariamente será compartido por todos los miembros.

Otra complicación que se manifiesta es la referida a los obstáculos para la diversidad, la cual se produce cuando existen diferencias entre los nuevos miembros de la organización en edades, género, edad y creencias, y las personas que forman parte de la

mayoría de los miembros del personal, escenario en el cual el objetivo que persiguen los altos mandos es que los nuevos miembros se adapten y acepten los valores de la cultura organizacional, lo cual implica manejar estrategias que ayuden a estos últimos a adaptarse respetando y/o apoyando sus diferencias.

Finalmente, la tercera complicación está constituida por los obstáculos para las adquisiciones y fusiones, pues más allá del impacto que estas medidas puedan generar en el aspecto económico y financiero, es importante considerar si las organizaciones llegarán a complementarse, sin generar fracasos luego de estos cambios.

2.1.6. Niveles de cultura y su relación con la organización

Según Shein (1997) en la relación cultura y organización se pueden identificar tres (3) niveles de interacción.

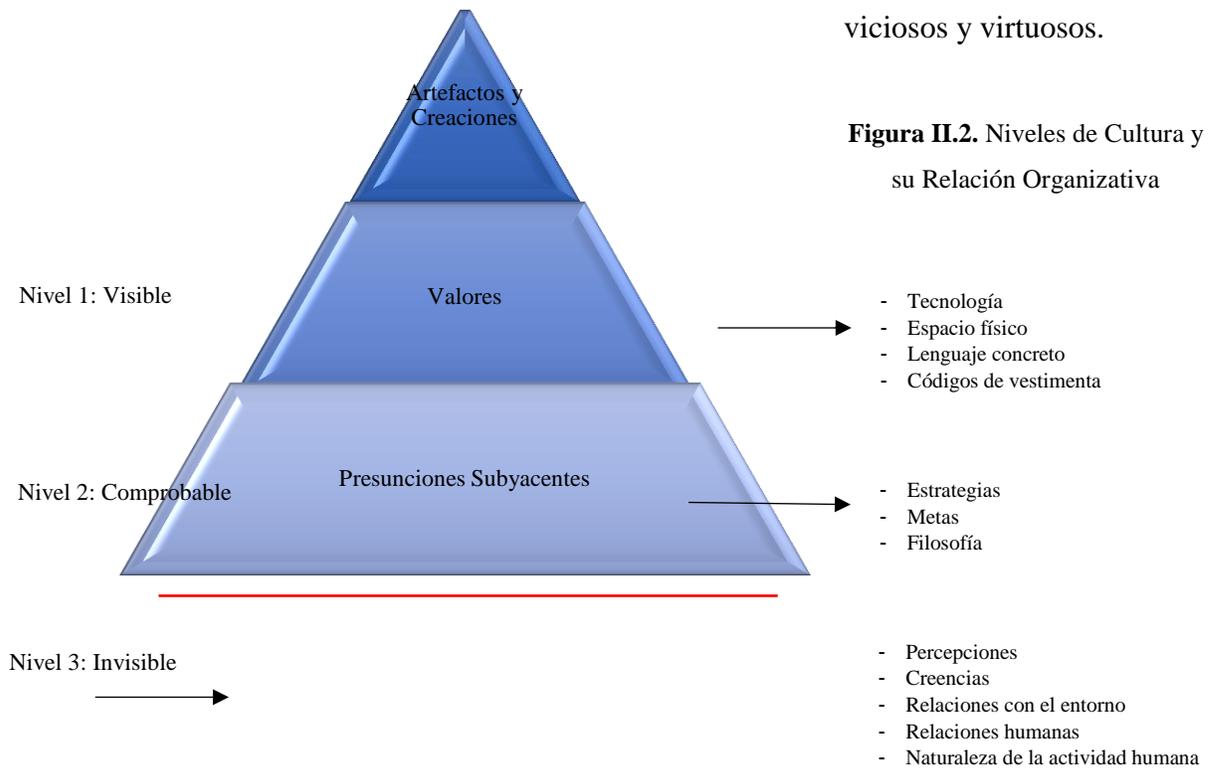
El primer nivel referido a lo visible, el cual se refleja en las características físicas perceptibles por el sentido de la vista, las cuales se denominan como “Artefactos y creaciones” cuando se trata del mobiliario, espacio físico, equipos, etc., y comprende también las normas de conducta de los miembros de la organización, es decir, los códigos de vestuario, conductas y protocolos.

El segundo nivel referido a lo comprobable en otras palabras a los “Valores” que pueden ser compartidos o confrontados dentro de la organización, lo que conlleva a apreciar la conducta de los miembros a fin de determinar la forma como se orienta en su seno y si se identifica con los valores de la organización.

El tercer y último nivel se refiere a lo invisible, es decir, a las “Presunciones Subyacentes”, porque valora la relación entre los miembros, la organización y el entorno (subjetivo), acogiendo las experiencias y comportamientos de la organización, las cuales se convierten en patrones en caso hayan sido validadas.

Como puede advertirse, a través de los citados niveles se describen las modalidades en las que se desarrollan las organizaciones, las cuales pueden generar efectos tanto negativos y positivos durante la definición y permanencia de la cultura, dando lugar a los

denominados círculos viciosos y virtuosos.



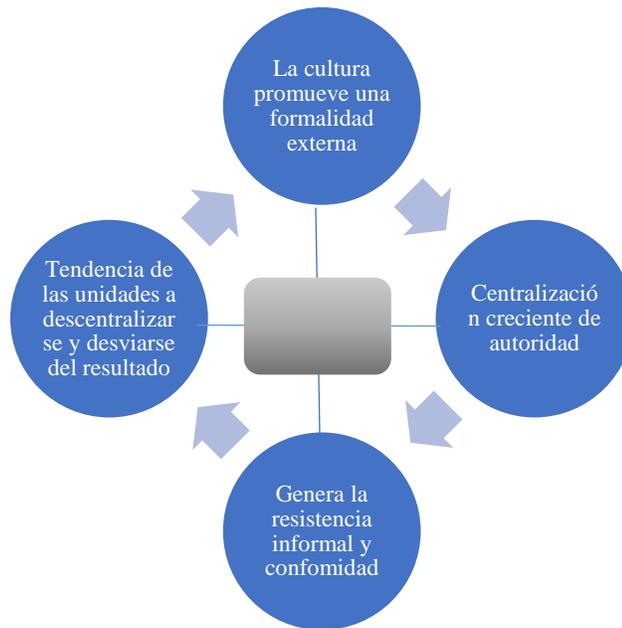
Fuente: Arbaiza, Lydia. (2005). Argentina. Administración y Organización Un enfoque contemporáneo y Schein, Edgar H. (1997). San Francisco. The corporate culture survival guide sense and nonsense about culture change.

El círculo vicioso se configura con los efectos negativos generados en el nivel 2, en el cual se ubican los valores de la organización, pues existe una cultura dominante, donde se mantiene el mayor control de los miembros de la organización, es decir, se manejan las conductas de los miembros de manera centralizada, generando una organización burocrática y jerarquizada, causando que no se adapte a los cambios ya que su modo de organización es muy rígido.

Frente a este proceso se contrapone un círculo virtuoso, que está orientado a implementar un manejo menos formal, donde la dirección de la organización esté más

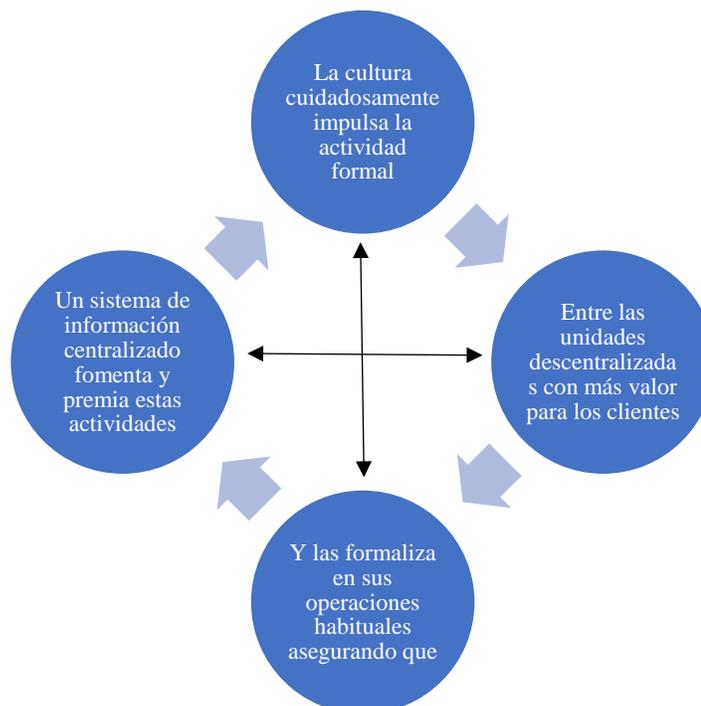
descentralizada en lo que se refiere a la conducta y normas de la organización, a fin que haya espacios para la creatividad y flexibilidad al interior y exterior, para lo cual es necesario mantener una adecuada comunicación, la disposición de información y aplicar compensaciones metas alcanzadas.

Figura II.3. Círculo Vicioso de la Cultura



Fuente: Campos, 1997, p.372

Figura II.4. Círculo Virtuoso de la Cultura



2.1.7. Modelos teóricos de la cultura organizacional

Analizadas las características y elementos propios de la cultura organizacional, y considerando que muchas de las organizaciones comparten muchos de estos a modo de patrones, se han identificado modelos teóricos de cultura organizacional, algunos de los cuales se detallarán a continuación.

a. La Cultura de Adaptabilidad, Adhocrática o de Desarrollo

Se caracteriza por la flexibilidad y la innovación de la organización para mantenerse vigente en el mercado, es decir, es capaz de sujetarse a los cambios del entorno, aceptar la toma riesgos y está en constante aprendizaje (Arbaiza, 2017).

Asimismo, posee valores como la importancia del todo, es decir que los colaboradores de la organización son conscientes de la importancia de todas las partes de la organización y cómo estas se integran en su totalidad, y además saben que si una de las partes falla, esta afecta a las demás.

Otros valores que posee son la igualdad y confianza, pues crea un ambiente de confianza y respeto entre todos los miembros, donde se permite la experimentación y el aprendizaje dando pase a la creatividad y a la innovación; y el fomento de riesgos que implica el cambio y mejora, pues los creativos e innovadores son recompensados con las nuevas ideas, y creaciones que impliquen una mejora para la organización.

En esa línea, cabe destacar que en este modelo de cultura se toma en cuenta la reducción de las fronteras dentro de la organización, es decir, las facilidades de intercambio de información y personas que permite la mejora continua y la innovación.

(Daft, 2007)

b. Cultura de Misión u orientada hacia el mercado

Se caracteriza porque los miembros de la organización tienen una meta en común, por tanto cada uno de ellos asume responsabilidades, que son compensadas de acuerdo a su eficiencia. La dirección de la organización promueve la competencia, es decir, la relación entre la eficiencia y la recompensa, pues este tipo de modelo está orientado a mejorar la productividad y la eficiencia, como garantía del posicionamiento y la reputación en el mercado. En este tipo de cultura prima el control y la estabilidad de la organización.

c. Cultura Grupal o de Clan

En este tipo de cultura la organización se caracteriza por la constante preocupación por las necesidades de los colaboradores, pues se parte de la premisa que su bienestar genera mejoras en su desempeño. Es decir, a mayor bienestar, mayor productividad. (Daft, 2007)

d. Cultura Jerárquica o Burocrática

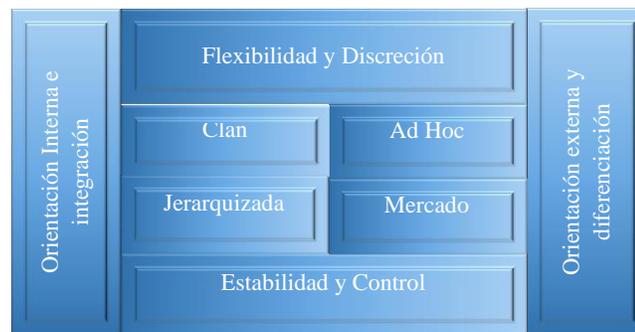
La organización se caracteriza porque asume un entorno estable a fin de mantener un enfoque metódico para la realización de sus actividades y establecer negocios, pues se parte de la premisa que el establecimiento de políticas, protocolos y tradiciones dentro de la organización es importante para el logro metas. En ese ámbito, la participación personal de los miembros es mínima, sin embargo, eso no implica que la colaboración entre ellos no sea de alto nivel, tanto más si se considera que el éxito de la organización es gracias al trabajo en conjunto. (Daft, 2007)

2.1.8. Modelos para diagnosticar y evaluar el tipo de cultura organizacional

a. *Competing Values Framework (CVF)*

A partir de la definición de los modelos de cultura, Francisco Sepúlveda Laurence cita a Cameron y Quinn (1999), quien propone una metodología para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo conocido como **COMPETING VALUES FRAMEWORK (CVF)**, el fin de este modelo es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura organizacional identificando los modelos de culturas predominantes mencionadas en líneas anteriores.

Figura II.5. Modelo Competing Values Framework



Fuente: (Arbaiza, 2017), p. 411

Este modelo ayuda a las organizaciones a identificar las tipologías predominantes y el nivel de flexibilidad respecto a los cambios del entorno, o por otro lado si la organización está orientada a la estabilidad y mantiene el control frente a los cambios del entorno.

Asimismo, el uso de este modelo o tipo de cultura, generó un instrumento denominado **Organizational Culture Assessment (OCAI)**, que consiste en un cuestionario, cuyo contenido se encarga de medir e interpretar ciertos acontecimientos de la organización. Este instrumento ayuda a definir cuál de los tipos de cultura es el más dominante en la organización, para lo cual, este instrumento es aplicado a diferentes miembros o colaboradores de la organización. Este cuestionario consta básicamente de seis (6) preguntas con cuatro (4) alternativas de respuesta las cuales tendrán un puntaje de

1 al 100, además los puntajes serán distribuidos en dos columnas denominadas Actual y Preferida.

La columna Actual, corresponde a la situación actual de la organización, los puntajes más altos que se otorguen a esta columna determinan el tipo de cultura que predomina en la organización. Por otro lado, los puntajes que se asignen en la columna Preferida, serán las preferencias del entrevistado sobre el tipo de modelo que debería adoptar la organización. Tal como se muestra en el siguiente modelo.

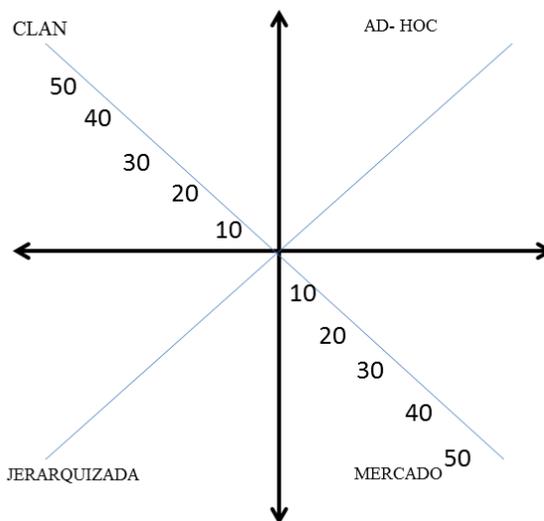
Tabla II.1. Organizational Culture Assessment (OCAI) - Cuadro de Puntajes

LETRA/CULTURA	PROMEDIO ACTUAL	PROMEDIO PREFERIDA
A "Clan"	10	15
B "Ad- Hoc"	20	35
C "Mercado"	40	10
D "Jerarquizado"	5	10

Fuente: Sepúlveda Laurence, Francisco (Chile, 2004), p.

Con este ejemplo de cuadro de puntajes, se procede a graficar el de cuatro (4) cuadrantes, según el tipo de cultura como se indica en el cuadro anterior,

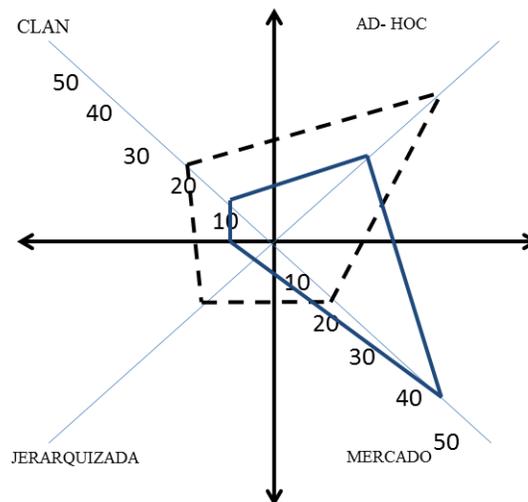
Figura II.6. Cuadro de Integración del CVF Cuestionario OCAI



Fuente: Sepúlveda Laurence, Francisco (Chile, 2004), p.

El resultado de cada tipo de cultura se distribuye en un cuadrante, que estará dividido con una línea recta de 45°, enumerada de 1 al 100, estos ejes indican el promedio del tipo de cultura, además el que más se acerque al 100 es la cultura más dominante que posee la organización.

Figura II.7. Ejemplo de resultado del Cuestionario OCAI



Fuente: Sepúlveda Laurence, Francisco (Chile, 2004), p.

En este ejemplo, se observa que la cultura dominante es de mercado, sin embargo, las expectativas de acuerdo a las respuestas de los miembros es la cultura Ad-hoc.

b. Modelo de Dimensiones Culturales

El Psicólogo Geer Hofstede citado por Arbaiza (2017), identificó 5 dimensiones de la cultura organizacional: distancia de poder, aversión a la incertidumbre, masculinidad versus feminidad, colectivismo versus individualismo y orientación de largo plazo versus

orientación de corto plazo.

La dimensión de distancia de poder, se refiere a las diferencias de poder que se aceptan en las organizaciones, es decir, existen jerarquías o niveles de estatus dentro de las organizaciones.

La aversión a la incertidumbre, se refiere a la situación en la que los miembros de una organización se sienten amenazados por cambios que pueden surgir en el entorno o que se producen dentro de la organización, en la cual existen normas, costumbres o tradiciones establecidas, pues los cambios del entorno no permite tomar riesgos.

La masculinidad versus la feminidad, está relacionada con los estereotipos en los puestos en las culturas organizaciones, es por ello, que en algunas organizaciones las mujeres no asumen cargos altos, en otros casos las organizaciones donde predomina la cultura femenina se preocupan por el clima laboral y el nivel de satisfacción.

El colectivismo versus individualismo, se refiere el trabajo que se realiza en grupo por el bienestar común de toda la organización y el proceder de manera individualista, donde los resultados de los procedimientos dependen de su iniciativa.

La orientación de corto plazo versus a la orientación de largo plazo, se refiere a las acciones que pueden resolver temas en el mismo momento, o en trabajos que generan resultados en el futuro.

c. Modelo de Denison

El modelo se enfoca en la relación que existe entre la cultura y la efectividad de la organización, a partir de lo cual se concluye que existen cuatro (4) rasgos o dimensiones predominantes en las organizaciones.

El primer rasgo se denomina Misión y está referido a la razón por la cual se desarrolla las actividades de la organización, que no es otra que alcanzar los objetivos

específicos. En ese contexto, la dirección e intención estratégica es crucial para el ordenamiento de la obtención de las contribuciones de cada miembro, así como definir y tener en claro cuáles son las metas y objetivos que se pretenden alcanzar, los cuales no solo deben estar vinculados con la misión que tiene de la organización, sino también con el estado que se quiere lograr a futuro, es decir, con la visión institucional.

El segundo rasgo se denomina Adaptabilidad y está referido a la capacidad de la organización para responder adecuadamente a los cambios del entorno, es decir, implica que esta se encuentra en constante aprendizaje y que asume riesgos, pues la innovación es parte de sus objetivos. Asimismo, implica que este proceso debe realizarse tomando en cuenta el entorno y no solo las normas, creencias, conductas y costumbres generadas al interior de la organización.

El tercer rasgo es el Involucramiento y se refiere al compromiso que se inculca a todos los miembros de la organización, ámbito en el cual, el trabajo en equipo una de las características más notables. Se manifiesta también a través del empoderamiento del personal para la toma de decisiones durante su trabajo y el desarrollo de capacidades dentro de la organización, razón por la cual, una de sus principales políticas es brindar las capacitaciones necesarias a fin de que el personal sea más competitivo.

El último rasgo denominado Consistencia, se manifiesta a través de la integración de y coordinación de toda la organización para alcanzar los objetivos comunes, de la estabilidad de los valores propios de la organización, los cuales son compartidos por todos los miembros, y de los acuerdos que se establecen al interior de la organización y la capacidad para manejar las diferencias que surjan.

El modelo de Denison se representa a través de dos (2) ejes, que dan lugar a cuatro (4) cuadrantes denominadas dimensiones. Así se tiene que el eje horizontal comprende la Flexibilidad (extremo izquierdo), y se extiende hasta la Estabilidad (extremo derecho); mientras que el eje vertical comprende la Orientación Externa (extremo superior) y se extiende hasta la Orientación Interna (extremo inferior), conforme se puede apreciar en el

gráfico adjunto.

Cabe indicar que para el desarrollo de este modelo, Denison planteó un cuestionario denominado *Denison Organizational Culture Survey*, la cual ha sido estandarizada y consiste en la formulación de sesenta (60) preguntas, cinco (5) de las cuales corresponden a cada una de las doce (12) características identificadas en los rasgos anteriormente detallados.

Figura II.8. Modelo de Cultura Organizacional según Denison



Fuente: Arbaiza, 2017 citando a Martínez Avella, 2010 p. 416

2.1.9. Aprendizaje o Interpretación de los Miembros o Empleados Acerca de la Cultura Organizacional (Robbinson Y Daft)- Fusión

A partir de la cultura se desarrolla la creación de un clima organizacional que permite el aprendizaje y posibilita brindar respuestas ante situaciones que experimente la organización; es decir, una cultura sólida que fomenta la adaptación y la innovación podrá desempeñarse muy bien ante cualquier cambio del entorno. Asimismo, brinda las pautas de conductas y protocolos necesarios entre los miembros a fin que todos compartan los mismos valores y que estos se alineen con los objetivos de la organización. (Daft, 2007)

Este proceso de transmisión de colaboradores en colaboradores, se realizan de varias maneras entre ellas tenemos:

- A través de las historias, como por ejemplo historias sobre los inicios de la organización, los años de servicios de los directivos más antiguos, reacciones o medidas por errores surgidos en el pasado. Cabe indicar que estas historias sirven como base para los procesos actuales de la organización.
- Rituales, son eventos repetitivos, que tienen relación con los valores de la organización y que están orientados a identificar cuáles son las metas clave pues el objetivo es que todos ellos compartan los valores y se encuentren comprometidos con las metas.
- Otro de los métodos de aprendizaje se da a través de la distribución de símbolos materiales o representativos de la organización como, por ejemplo, eslóganes, ceremonias historias, diseño de la infraestructura de la empresa. Es preciso resaltar que los símbolos no solo representan el lado bueno de la organización, sino también representan poder y estatus.
- El último método es el lenguaje, pues las organizaciones usan el lenguaje para la identificación de sus miembros, quienes al aceptar y aprender este, aceptan la cultura de su organización como, por ejemplo, terminologías, números de acceso o códigos, acrónimos, entre otros. (Judge y P.Robbins, 2009)

Sobre este punto, cabe destacar que este método puede emplearse también en la comunicación que se establece desde dentro de la organización hacia afuera, es decir, con los clientes, es el caso del uso de eslóganes y metáforas. (Daft, 2007)

2.1.10. Fases de la organización

Las organizaciones tienen diferentes fases de vida, de manera que asumen diferentes roles durante sus fases, entre todas ellas se identificaron cinco (5) fases más comunes que a su vez son bastante diferenciadas. (Chiavenato, 1995)

La primera fase es la pionera, esto debido a que se encuentra en su etapa inicial de vida, aquí las riendas de la organización son llevadas por sus fundadores, como su tamaño es pequeño, sus procesos son fáciles de medir y controlar. Por lo tanto, las improvisaciones y el nivel de riesgo son latentes en esta etapa.

La segunda fase es la expansión, aquí la organización, sus funciones, el número de colaboradores y los procesos crecen de manera que se pone mayor énfasis en el aprovechamiento de oportunidades, además se establece el nivel de la producción y las necesidades del entorno.

Fase de burocratización, ante el crecimiento de los procedimientos y la cantidad de miembros, la organización requerirá de una lista de reglas burocráticas para establecer el comportamiento organizacional, a fin de mantener un orden dentro de la organización.

Por último, la fase de re flexibilización, es decir, la adaptación a la reflexibilidad, la cual se da cuando organización retoma las actividades de innovación a fin de mantenerse vigente durante los cambios del entorno, pues el desarrollo organizacional va de la mano con el aprendizaje y la búsqueda de la innovación.

2.1.11. Conclusiones

Como puede apreciarse, la cultura organizacional es una variable relevante en el desarrollo y desempeño de los miembros de una organización, pues en atención al tipo de cultura, los colaboradores manifiestan diferentes niveles de tolerancia al riesgo, énfasis de trabajo en equipo, nivel de intervención de manera individual, etc., aspectos que están relacionados con las características o personalidad de la organización y que son determinantes cuando corresponde precisar si una cultura es fuerte y el tiempo de duración de la misma.

A partir de los diferentes puntos tratados se concluye que la cultura organizacional afecta el desempeño de los miembros de la organización, así como también el nivel de satisfacción de los mismos.

De los modelos analizados se puede concluir, que el modelo más adecuado para una organización no necesariamente tiene que ver con el control que se ejerce al interior de la misma, sino con la capacidad de fomentar la voluntad y compromiso de todos sus miembros, así como su espíritu competitivo y creativo, a fin que puedan estar preparados para los cambios del entorno, manteniendo su subsistencia. Por lo tanto, revisada la literatura se cree que un modelo de cultura organizacional debería enfocarse en mantener el compromiso y la satisfacción de los miembros como el Modelo Clan, sin descuidar la necesidad de mejorar e incrementar las capacidades para mantenerse vigente en el tiempo, como en el Modelo de Adaptabilidad, y fomentando la competencia a través de incentivos destinados a mejorar la productividad de la organización, como el Modelo de Mercado.

Si bien se ha planteado diferentes modelos y métodos de identificación de tipos de cultura predominante, se considera que el más adecuado es el modelo de Denison, debido a que aborda el tema a mayor profundidad, permitiendo identificar las diferentes dimensiones y subdimensiones de la cultura organizacional que predominan la organización estudiada.

2.2. Liderazgo

2.2.1. Concepto de Liderazgo

El liderazgo es un concepto que es de gran interés a lo largo de la historia de la humanidad y en el ámbito organizacional ha sido una de los puntos más analizados.

Autores como Daft (2006) argumentan que liderazgo constituye la relación de influencia que se genera entre los líderes y sus seguidores, a través de la cual pretenden realizar cambios y obtener los resultados que reflejen la finalidad que comparten.

Para Chiavenato (1994) el liderazgo se refiere a la influencia interpersonal que se genera a través del proceso de comunicación humana en una situación dirigida a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Robbins y Judge (2009) señalan que el liderazgo es la aptitud para influir en un grupo para lograr alcanzar una meta o visión. La fuente de esta influencia puede ser formal, como una jerarquía en una organización.

Asimismo, McShane y Von (2010), indican que el liderazgo es la capacidad de influir, motivar y permitir que otras personas contribuyan a la eficacia y el éxito de las empresas de las que son miembros.

De acuerdo a lo señalado por los distintos autores se puede definir el liderazgo como la capacidad de influir y motivar a los demás para alcanzar un mismo objetivo,

persuadiendo la motivación y la competencia de cada miembro de un grupo.

El liderazgo es un tema complejo, el cual sigue presentando vicisitudes; sin embargo, sigue siendo importante debido que de éste depende el crecimiento y la eficacia de las organizaciones, pues es una función y no una posición. El término liderazgo puede abordarse desde dos (2) perspectivas: como una característica personal del líder o como una función dentro de una organización (Noriega, 2008)

Podemos decir que el término líder hace referencia a una persona que posee determinados atributos y ocupa cierta posición que le permite atribuirse y ejercer funciones para conducir ciertos procesos en una organización o un equipo (Caravedo, 2016).

Un líder es una persona que puede influir en otros y tiene autoridad administrativa.

El liderazgo es un proceso por el cual los líderes cumplen la función de influir en un grupo para que logre sus metas, de ahí que puede afirmarse que estos ejercen una función transformadora, que está vinculada con el comportamiento organizacional (Robbins, Decenzo y Coulter, 2013).

2.2.2. Rasgos y competencias de un líder

De acuerdo Robbins, Decenzo y Coulter (2013), basado en Kirkpatrick y Locke (1991) y Judge, Bono, Ilies y Gerhardt (2002), se ha logrado identificar que son (7) siete los rasgos que están asociados con el liderazgo eficaz, los cuales son: el Impulso, pues los líderes tienen iniciativa propia, son persistentes en sus actividades y se orientan a cumplir metas ambiciosas; el Deseo de liderar, que implica que los líderes tienen el deseo de influir y orientar a otros; la Honestidad e integridad, pues los líderes generan lazos de confianza con sus seguidores; la Confianza en sí mismo, que es importante para atraer a sus seguidores y que estos confíen en él; la Inteligencia ya que necesitan mostrar una alta capacidad cognitiva en su trabajo y en la toma de decisiones, el Conocimiento relevante

para el trabajo, que implica que los líderes eficaces deben contar con un conocimiento amplio de las actividades que realizan en la organización, así como conocer el backup de la misma, con la finalidad de que puedan tomar decisiones correctas dentro de la organización; y la Extroversión que implica que sean personas sociables y capacitadas.

Los rasgos antes señalados son propios de una persona. Poseer los rasgos adecuados hacia probable que una persona se convirtiera en un líder eficaz, sin embargo, algunos autores indicaron que era importante ver como los líderes interactuaban con las distintas situaciones (Robbins et al., 2013).

Por otro lado, McShane y Von (2010), basado en *Leadership: Do Traits Matter* de S.A. Locke (1991) y en los autores Gregersen, Morrison y Black (1998) y House y Aditya (1997), consideran que el líder debe tener las siguientes competencias: la Inteligencia emocional que es la capacidad del líder de expresar sus emociones, la Integridad pues el líder debe tener entereza moral; el Impulso que supone que el líder debe tener motivación, la Motivación del liderazgo para lograr alcanzar sus metas, la del equipo y de la organización; la Confianza en sí mismo que supone creer en sus capacidades; la Inteligencia, es decir, tener capacidad cognitiva de los temas que va a desarrollar; y el conocimiento del negocio, pues debe conocer la información de la organización para la toma de decisiones.

De acuerdo a los rasgos y competencias indicadas consideramos que todos los líderes deben compartir la motivación por alcanzar grandes logros para su organización, a través la confianza en sí mismos y el impulso. Asimismo, todo líder debe tener la inteligencia y el conocimiento necesario en los temas que va a liderar en la organización en conjunto con sus seguidores.

A los líderes debe motivarlos un profundo deseo de lograr el éxito de la organización, no por una motivación económica o de recompensa, sino por el hecho de sentirse orgulloso y satisfecho con los logros de su trabajo.

Los líderes que logran motivar a los miembros de una organización logran producir un cambio en la misma y generan un vínculo entre ambas partes, un compromiso, mejorando de esta manera el funcionamiento de una organización.

Por otro lado, de acuerdo a como se señaló en los rasgos del líder, adicionalmente a las competencias personales que un líder debe tener, para ejercer un buen liderazgo es necesario considerar el comportamiento que éste tiene en cada situación en específico.

2.2.3. Seguidores

De acuerdo a Robbins et al. (2013), los seguidores tienen gran importancia en el liderazgo, pues el líder depende de las acciones que toman los seguidores, pues estos tienen la posibilidad de aceptarlo o rechazarlo.

De acuerdo a Kellerman (2008), citado por Caravedo (2016), se identifican cinco (5) tipos de seguidores: los aislados que no reconocen a un líder; los observadores que se encuentran interesados en vincularse con sus líderes pero que se mantienen al margen de cualquier actividad; los participativos que se encuentran conectados con sus líderes, favoreciendo a su organización a la cual pertenecen; los activistas que perciben fuertemente a sus líderes, actuando en representación de los mismos, son energéticos y se encuentran articulados y comprometidos con sus organizaciones; y los fanáticos que son devotos a sus líderes, se encuentran dispuestos a morir por sus ideas o por una persona.

Asimismo, Robert Kelley, citado por Caravedo (2016), tiene la siguiente clasificación de los seguidores: dependientes, no críticos, independientes, pensamiento crítico, pasivos y activos. Por otro lado, de acuerdo a Caravedo (2016), podría agregarse otras características como: los alienados, los cuales tienen un pensamiento libre y crítico, pero no participan en sus organizaciones, son excelentes pensadores independientes; los ejemplares, quienes tienen un buen desempeño en cualquier área y son participativos en sus organizaciones; los conformistas, quienes aceptan las órdenes de otros con agrado y

disposición; los pasivos, quienes requieren que se les supervise de manera constante y dejan que el líder se encargue de analizar las situaciones; y los pragmáticos, quienes se encargan de cuestionar a sus líderes de una manera poco frecuente y sobre aspectos no sustanciales.

Los grupos de colaboradores que ya se encuentran formados en una organización, pueden ser reacios al cambio, pero si un líder quiere influir en un grupo de personas, debe observar y analizar qué tipo de seguidor es o podría ser cada individuo, con el fin de saber qué tipo de liderazgo podría aplicar en cada grupo y poder alcanzar juntos las metas de la organización.

En las organizaciones resulta frecuente encontrar seguidores aislados y observadores, es decir, reacios a seguir indicaciones de sus líderes o jefes, y que no están dispuestos a cambiar su método de trabajo. Asimismo, es usual encontrar seguidores participativos, activistas, ejemplares, conformistas, pasivos y pragmáticos. No obstante, es poco frecuente encontrar en una organización seguidores de tipo fanático.

2.2.4. Estilos de Liderazgo

Kurt Lewin y sus colaboradores, en la Universidad de Iowa, exploraron tres (3) estilos de liderazgo (Robbins et al., 2013). Por un lado, el Estilo de Liderazgo autocrático, el cual implica que el líder tiene poder sobre sus seguidores, éstos solo acatan las órdenes de sus líderes. Los líderes se encargan de tomar las decisiones y establecer los métodos de trabajo que realizara su equipo. Puede ser efectivo en ciertos trabajos por las ventajas de control sobre los trabajadores.

Así también se tiene el Estilo de Liderazgo democrático, el cual implica que el líder toma la decisión con participación de sus seguidores. Se clasifican en dos (2) tipos de líderes: Un líder democrático consultivo, el cual se encuentra comprometido con sus seguidores, buscando su participación como instrumento para obtener información y un líder democrático participativo permite la participación activa de los seguidores en las

decisiones que se adoptan, se dan de manera consensuada.

Finalmente se tiene el Estilo de Liderazgo laissez-faire, según el cual el líder da libertad a sus seguidores a que puedan trabajar libremente. Este liderazgo es efectivo cuando los seguidores o empleados tienen una amplia experiencia en los temas que realizan.

Lewin a partir de sus estudios, concluyó que el estilo laissez-faire no era eficaz cuando se comparaba el criterio de desempeño con los estilos democrático y autocrático, los grupos con líderes autocráticos y democráticos producían la misma cantidad, sin embargo, la calidad del trabajo y la satisfacción era mayor en los grupos democráticos. (Robbins et al., 2013)

Por otro lado, cabe precisar que la cultura nacional es un factor importante al momento de determinar qué estilo de liderazgo es más eficaz, debido a que influye en la forma en que actúan los seguidores. Para definir el estilo de liderazgo debe considerarse la cultura que tienen los grupos de trabajo y que maneja la organización (Robbins et al., 2013)

De acuerdo a los tres (3) estilos de liderazgo señalados puede concluirse que el estilo democrático es el más idóneo para una organización, pues permite la participación de los seguidores en las decisiones que se adopten en su interior, y al involucrarlos destaca su importancia, lo cual mejora su compromiso con la organización y su calidad de trabajo.

De otro lado, según Daniel Goleman (2005) existen seis (6) estilos de liderazgo, un estilo coercitivo, que es de tipo autoritario, en el cual el líder tiene la última palabra y emite las órdenes en cuanto a su criterio sin necesidad de llegar a un consenso con su grupo de trabajo. Este modelo de estilo genera temor, incertidumbre, recelo y falta de motivación en los trabajadores y, puede funcionar con empleados problemáticos, para generar nuevos cambios en las organizaciones que presentan problemas de trabajo.

De otro lado, se tiene también el estilo orientativo, que es de tipo visionario, pues implica que el líder motiva a sus empleados indicándoles cómo su trabajo se orienta hacia las metas, comprometiéndolos a la visión de la organización. Los seguidores de este estilo de líderes entienden la importancia de su trabajo y la finalidad del mismo. El líder traza una meta, pero les da libertad a sus empleados para que puedan utilizar sus propios medios para alcanzarla. Este tipo de estilo, no tiene éxito cuando el grupo con el que se trabaja tiene mayor experiencia que el líder.

El estilo afiliativo en cambio, promueve la confianza y armonía entre los trabajadores y sus líderes, importando los sentimientos de los empleados, estos tienen libertad para realizar sus tareas, por lo cual por un trabajo bien hecho se les otorga el reconocimiento respectivo, sin embargo, los empleados pueden interiorizar que la mediocridad es tolerada.

El estilo democrático se caracteriza porque el líder toma la decisión con participación de sus seguidores, mientras que el estilo ejemplar es obsesivo, establece estándares altos para sus empleados, exigiéndoles que realicen su trabajo de manera idónea, sino logran realizar sus actividades de la forma en la cual han sido planteadas, son reemplazados por otros quienes sí puedan hacerlas. Los empleados no obtienen reconocimientos por sus trabajos aun cuando hayan cumplido las metas.

Finalmente, el estilo formativo implica que los líderes formativos instan a sus empleados a cumplir metas desafiantes, ayudándolos en establecer un plan para alcanzarlas y a identificar sus fortalezas y sus debilidades.

Goleman (2005), señala que mientras más estilos tengan un líder, tendrá un mejor clima de desempeño, pudiendo cambiar su estilo de liderazgo de acuerdo al personal que se encuentre a su cargo, siendo los mejores estilos el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo, debido a que estos están orientados hacia un trabajo en conjunto entre los líderes y seguidores de manera armoniosa y de calidad, buscando que las organizaciones alcancen sus metas y los seguidores sean parte de ello a través de su

trabajo.

2.2.5. Teorías del Liderazgo

De acuerdo a Lussier y Achua (2005), la teoría del liderazgo se utiliza para entender, predecir y controlar mejor el liderazgo, existiendo tres (3) niveles de análisis que son: individual, grupal y organizacional.

El nivel de análisis individual se concentra en el líder y su relación con cada uno de los seguidores, el nivel de análisis grupal se concentra en el líder y su relación en conjunto con los seguidores y, el nivel de análisis organizacional se concentra en la organización.

Las teorías del liderazgo sirven para entender, predecir y controlar mejor un liderazgo. Al respecto, Lussier y Achua (2005) señalan que las teorías del liderazgo tienen cuatro (4) clasificaciones: la de rasgos, del comportamiento, por contingencia y la integral.

- Teoría de rasgos. - Esta teoría intenta determinar las cualidades o rasgos comunes, sean físicos y psicológicos, que tienen los líderes exitosos, que expliquen la eficacia del liderazgo, sin embargo, no existe rasgos determinados que indiquen un liderazgo exitoso.
- Teoría del comportamiento del liderazgo. - Esta teoría determina el estilo de cada líder en cada situación.
- Teoría del liderazgo por contingencia. - Existen varias teorías de liderazgo por contingencia, la cuales busca el mejor estilo de liderazgo con base en el líder, los

seguidores y la situación, buscando generar satisfacción de los seguidores.

Se identifican dos (2) estilos de liderazgo, uno referido al comportamiento orientado hacia las personas y el otro orientado hacia las tareas, el primer comportamiento incluye brindar confianza y bienestar a los subordinados, mientras el segundo busca asignar las obligaciones a los subordinados. Este último estilo funciona mejor en el caso de personas que no tienen experiencia, siendo que éstos buscan integrarse a los equipos existentes, por no encontrarse seguros de sus habilidades o no conocer los temas que se encuentran manejando las organizaciones. (McShane y Von, 2010)

- Teoría integral del liderazgo. - Esta teoría busca integrar las tres (3) teorías antes descritas, con la finalidad de explicar la razón del comportamiento positivo o negativo que tienen los seguidores con sus líderes.

a. Teorías de Contingencia de Liderazgo

Las Teoría de contingencia supone que los buenos líderes pueden adaptar su estilo de liderazgo de acuerdo a la situación en la que se encuentren, y no adoptan simplemente un estilo de liderazgo preferido, esta teorías buscan gestionar a los empleados y no dirigirlos. (McShane y Von, 2010)

De acuerdo a Robbins et al., 2013, las Teorías de Contingencia de Liderazgo, se enfocan en un estilo de liderazgo y buscan contestar cual es el mejor estilo de liderazgo para cada situación, tratando de encontrar el mejor rendimiento y satisfacción de los empleados, siendo estas las siguientes:

- Teoría o Modelo de Contingencia de Fiedler. Fredd Fiedler diseñó el modelo de contingencia más completo. Considera que primero se debería definir los estilos de liderazgo y las diferentes situaciones y posteriormente identificar la combinación adecuada de cada estilo y situación.

Asimismo, Fred Fiedler sostiene tres (3) variables situacionales que influyen en la eficacia del liderazgo, las cuales son: las relaciones entre el líder y sus seguidores, referida a la confianza y respeto que sentían los seguidores hacia sus líderes; las estructuras de la tarea, referida al grado de estructuración y formalización de las tareas; y por último el poder en virtud del cargo, correspondiente al grado de influencia que tiene un líder sobre las actividades de sus miembros.

- Teoría situacional del liderazgo. Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron la Teoría situacional del liderazgo, la cual se enfoca en la buena disposición de los seguidores para realizar tareas específicas.

Esta teoría utiliza los dos (2) componentes de la Teoría o Modelo de Contingencia de Fiedler, que son las relaciones entre el líder y sus seguidores y las estructuras de la tarea y el último componente son las cuatro (4) etapas de la buena disposición del seguidor:

R1: Los seguidores no son competentes y no se encuentran dispuestos a asumir la responsabilidad de sus acciones.

R2: Los seguidores no son competentes, pero se encuentran dispuestos a realizar las tareas encomendadas y asumir la responsabilidad de sus acciones

R3: Los seguidores son competentes, pero no se encuentran dispuestos a realizar las labores encomendadas por el líder.

R4: Los seguidores son competentes y se encuentran dispuestos a realizar las labores encomendadas por el líder.

De acuerdo a cada una de las disposiciones de los seguidores se deberá adecuar cada estilo del líder:

Los seguidores que están en la etapa R1, requieren un líder instructivo, que de indicaciones precisas y claras.

Los seguidores que están en la etapa R2, requieren un líder orientador para lograr realizar los objetivos que el líder busca alcanzar.

Los seguidores que están en la etapa R3, necesitan un líder participativo, para así lograr tener el apoyo de los seguidores.

Los seguidores que están en la etapa R4, necesitan un líder delegativo.

- Teoría y Modelo de Participación del líder o normativo. El modelo planteado por Víctor Vroom y Phillip Yetton se le conoce como modelo normativo porque indica las reglas o normas a seguir para conocer el mejor estilo de liderazgo en una determinada situación. El modelo normativo impone una serie de reglas para determinar qué forma de participación se debería realizar en cada tipo de situación, desde que el líder toma una decisión unilateral hasta que el mismo comparte la idea y busca la participación de los seguidores para lograr un consenso.

Vroom, que fue citado por Lussier y Achua (2005) identificó cinco (5) estilos de liderazgo basados en el nivel de participación de los seguidores en la toma de decisiones:

Decisorio. El líder toma la decisión y la comunica a sus seguidores.

Consulta individual. El líder comunica el problema a sus seguidores de forma individual para obtener propuestas y posteriormente tomar una decisión.

Consulta al grupo. El líder comunica el problema a sus seguidores de forma grupal para obtener propuestas y posteriormente tomar una decisión.

Facilitador. El líder reúne al grupo de seguidores y plantea el problema y los límites dentro de los cuales debe tomarse la decisión, buscando su participación y el consenso.

Delegador. El líder deja que los seguidores diagnostiquen el problema y tomen la

decisión dentro de límites establecidos.

- Teoría y modelo Camino – Meta. En la Teoría camino-meta, el líder brinda el apoyo necesario a sus seguidores para que logren alcanzar los objetivos propuestos del grupo o de la organización.

Robert House, citado por Lussier y Achua (2005), trata de explicar la influencia que tiene el comportamiento del líder en el desempeño de sus seguidores, el modelo de liderazgo camino-meta se utiliza para determinar el estilo de liderazgo adecuado a la situación para aumentar su desempeño como la satisfacción en el trabajo. Advierta que la teoría de liderazgo tiene su base en el establecimiento de metas y de expectativas.

Este modelo se emplea para determinar el objetivo de los empleados y establecer los caminos por los cuales puedan alcanzarlos, mediante el uso de uno de los cuatro estilos de liderazgo:

Líder directivo: Programa y orienta a los seguidores para que logren realizar las actividades encomendadas, indicando las pautas para ello. Los seguidores buscan un líder con autoridad a fin de cumplir con su trabajo.

Líder comprensivo: Demuestra interés por sus seguidores, este tipo de liderazgo es conveniente cuando los seguidores tienen la capacidad suficiente para lograr las tareas de la organización, asimismo es conveniente cuando los seguidores no tienen una alta satisfacción laboral sin embargo las tareas son sencillas.

Líder participativo: Busca la opinión de sus seguidores con la finalidad de tomar una decisión. Es importante cuando los seguidores desean ser parte de las decisiones que se tomen en las organizaciones.

Líder orientado hacia el logro: El líder establece altos objetivos buscando un desempeño eficiente e impecable de sus seguidores, otorgándoles un

reconocimiento de lograrlo.

- Teoría y Modelo del continuo de liderazgo. Robert Tannenbaum y Warren Schmidt, señalan que el modelo del continuo de liderazgo se emplea para determinar cuál de los siete (7) estilos de liderazgo (estilo autocrático – estilo participativo) debe emplearse en cada situación, centrado en el jefe o en los subordinados, los cuales son:

1. El líder toma las decisiones y se las comunica a sus seguidores.
2. El líder toma las decisiones y las vende a sus seguidores.
3. El líder presenta sus ideas a sus seguidores para que las cuestionen.
4. El líder presenta propuestas que están sujetas a modificaciones.
5. El líder comunica el problema a sus seguidores para obtener propuestas y tomar una solución.
6. El líder define los límites y cede la potestad decisoria a sus seguidores.
7. El líder dentro de los límites definidos permite a sus seguidores tomar decisiones sobre la marcha.

Antes de elegir uno de los siete (7) estilos de liderazgo debe tenerse en consideración tres (3) aspectos: El primero relacionado con la personalidad y estilo de cada líder, en atención a su experiencia, conocimientos, valores y confianza con los empleados, el segundo con el estilo del seguidor que se define según la relación que tiene con el líder, y el tercero relacionado con la situación (tiempo), pues se debe tener en consideración el ambiente y tecnología utilizada en la organización.

Como puede apreciarse la teoría del liderazgo se utiliza para entender, predecir y controlar mejor el liderazgo. (Achua, 2005), pues sus características importantes pueden combinarse y utilizarse. En la Teoría o modelo de Contingencia de Fiedler y el modelo del continuo de liderazgo se busca definir los estilos de liderazgo y las diferentes situaciones, lo cual ayuda a saber que estilo de

liderazgo se puede utilizar en cada situación. La Teoría situacional del liderazgo, contribuye a escoger el tipo de líder para cada tipo de seguidor y la Teoría camino-meta busca conocer los objetivos que tienen los seguidores y establecer los caminos por los cuales puedan alcanzarlos, a través del liderazgo adecuado.

2.2.6. Tipos de Liderazgo

a. Liderazgo Carismático

Weber consideró que un líder carismático que puede ver una misión sin ayuda de otra, es alguien capaz de impulsar a los seguidores a actuar sobre esta misión. El liderazgo carismático se ha definido como los efectos que tiene el líder sobre sus seguidores, o en términos de la relación entre los líderes y sus seguidores. (Lussier y Achua, 2005)

Sin embargo, consideramos que el liderazgo carismático no promueve los cambios necesarios, cuando los líderes se muestran reacios a seguir a sus líderes.

b. Liderazgo Organizacional

Hoy en día las organizaciones se encuentran en constantes cambios organizacionales debido a las necesidades de la sociedad y de sus propios colaboradores, lo que genera una mayor presión en el cumplimiento de sus objetivos, lo cual obliga a las organizaciones a investigar qué tipo y modelo de liderazgo se podría adecuar a sus necesidades.

Para liderar a una organización hacia un cambio constructivo, se debe empezar fijando una visión del futuro con las estrategias necesarias para lograr los cambios que nos lleven a cumplir con esa visión. (Goleman, Drucker, Kotter, Heifetz, Laurie, Bennis, Thomas, Collins, George, Sims, McLean y Mayer, 2016)

El liderazgo organizacional es importante en un cambio para orientar a los trabajadores y guiarlos por el camino correcto y así lograr los objetivos planteados, a pesar de los obstáculos que puedan presentarse. El liderazgo busca crear visiones y estrategias. Los buenos líderes involucran a los trabajadores en las decisiones sobre cómo alcanzar la visión de la organización. (Goleman, et al., 2016)

c. Liderazgo adaptativo

El liderazgo adaptativo consiste en que una persona interviene en un sistema social del que también forma parte. La manera que propone para afrontar un desafío adaptativo es modificar los hábitos y creencias de las personas, esto permite conocer la forma que cada persona se conecta con la organización. (Caravedo, 2016)

d. Liderazgo de apoyo y liderazgo de servicio

- El liderazgo de apoyo se enfoca en el seguidor, delegándole la autoridad para que tome decisiones y tenga control de su trabajo.

De acuerdo a Lussier y Achua, (2005), que cita a Bischoff y Karri, el liderazgo de apoyo, los líderes dirigen a los seguidores, pero sin controlarlos, éstos se preocupan por sus seguidores y los apoyan para que desarrollen y alcancen sus metas personales y de la organización. Un buen líder de apoyo crea un ambiente de trabajo en equipo para llegar a las metas de la organización. El apoyo tiene que ver más con una tarea de facilitación que, con una de dirección activa, las directrices fundamentales en este caso son:

Fuerte orientación al trabajo en equipo. - El líder apoya a los seguidores para desempeñar sus funciones y lograra alcanzar los objetivos establecidos de la organización.

Toma de decisiones y poder descentralizado. - La autoridad y la toma de

decisiones se descentraliza en forma descendente.

Igualdad. - El liderazgo funciona mejor cuando existe igualdad entre los líderes y seguidores.

Premisa de recompensas. - de acuerdo a las actividades que realizan los trabajadores reciben una recompensa. El trabajo y la recompensa son equivalentes en la proporción.

- El liderazgo de servicio. De acuerdo a Lussier y Achua, (2005), que cita a Greenleaf, el liderazgo de servicio es un estilo de liderazgo que busca resolver las necesidades de los demás, dejando de lado el interés personal. Directrices fundamentales:

Ayudar a los demás a descubrir su espíritu. - El líder ayuda a los seguidores a descubrir su potencial.

Ganarse y mantener la confianza de los demás. - Los líderes a través de sus acciones ganan la confianza de los seguidores.

Servir a otro por encima del interés personal. - El deseo de ayudar a los demás. El líder del grupo fomenta el bienestar del personal.

Ser buenos escuchando. - El líder escucha los problemas que tienen los seguidores y luego a través de un consenso logra que el grupo participe en la búsqueda de una solución. (Lussier y Achua, 2005)

e. Liderazgo Estratégico

El liderazgo estratégico establece el proceso para crear e implementar una visión, una misión y las estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales. (Lussier y Achua, 2005)

Los líderes estratégicos tienen principalmente cuatro (4) responsabilidades:

conceptualizar la visión, misión y valores de la organización, supervisar la formulación de objetivos, crear un ambiente y cultura para el aprendizaje organizacional e intercambio mutuo entre individuos y grupos, y servir como apoyo y modelo de función para el resto. (Lussier y Achua, 2005)

El liderazgo estratégico busca mejorar las tareas realizadas por los trabajadores con la finalidad de alcanzar las metas de la organización, formulando e implementando las estrategias necesarias.

f. Liderazgo Transaccional y transformacional

- Liderazgo Transaccional es un liderazgo transitorio, el cual busca establecer un acuerdo con los trabajadores, ofreciéndoles beneficios que satisfagan sus necesidades a cambio de que cumplan con los objetivos propuestos. Los líderes transacciones promueven la estabilidad en los seguidores como en las organizaciones. (Lussier y Achua, 2005)

Los líderes transaccionales motivan a sus seguidores para trabajar y cumplir los objetivos establecidos, otorgándoles el reconocimiento respectivo.

- Liderazgo Transformacional. De acuerdo a Herмосilla, Amutio, Da Costa y Paéz (2016), que citan a Bass (1985) y Howell y Avolio (1993), manifiestan que el liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los tipos más adecuados para los procesos de cambio en las organizaciones, puesto que los líderes transformacionales brindan confianza y motivación a sus seguidores, otorgándoles una visión clara del objetivo que se espera alcanzar y generando un compromiso hacia esa visión, fomentando así la efectividad organizacional.

En el liderazgo transformacional existe un compromiso laboral por parte de los trabajadores, aumentando los niveles de productividad, satisfacción laboral, creatividad, logro de metas, y bienestar de los trabajadores. Los trabajadores

tienen una confianza y admiración por el líder transformacional, por lo que están dispuestos a realizar los esfuerzos necesarios para alcanzar las metas organizacionales. Los líderes entienden que deben ganarse la confianza de los seguidores con la finalidad de obtener un compromiso de los mismos con las metas propuestas. (Robbins et al., 2013) y (Lussier y Achua, 2005)

Antares Vásquez Alatorre (2013), señala que Burns (1978), menciona tres tipos de líderes transformacionales en un contexto social, los cuales son: el liderazgo intelectual, es aquel que intenta cambiar el contexto social, trabaja con ideas normativas y analíticas; el liderazgo reformador, es aquel que tiene habilidades políticas excepcionales, con poder de negociación; y el liderazgo revolucionario, es aquel que busca cambiar todo un contexto social, genera entre los líderes y seguidores una conciencia social y política.

Fernando Molero, manifiesta que para Bass (1985) un líder transformacional consigue que sus seguidores tengan un rendimiento mucho mayor del esperado, el cual es conseguido por tres vías: logrando que los seguidores entiendan la importancia y el valor de los objetivos a alcanzar; impulsándolos a superar su propio interés por intereses colectivos; y cambiando sus valores y necesidades.

Asimismo, para medir las operaciones del líder transformacional, Bass y Avolio desarrollaron el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), el cual está compuesto por cuatro dimensiones: Carisma, el líder inspira a sus seguidores, buscando su compromiso de alcanzar la misión de la organización; inspiración, el líder despierta el entusiasmo en sus seguidores consiguiendo que trabajen por un interés colectivo; estimulación intelectual, el líder promueve la creatividad de sus seguidores para resolver problemas e ir aprendiendo en el transcurso del tiempo; consideración individualizada, el líder apoya de manera individual a cada uno de sus seguidores. (Molero, 2002)

Por otro lado, Podsakoff, McKenzie, Moorman y Fetter (1990), concluyeron que el concepto de liderazgo transformacional se puede resumir en seis comportamientos fundamentales: identificar y articular una visión, proporcionando un modelo apropiado; promover la aceptación de los objetivos del grupo; desarrollar altas expectativas de desempeño; dar apoyo individual; y, proporcionar estímulo intelectual al personal.

En atención a ese modelo, Carless, Wearing y Mann (2000), describió a los líderes transformacionales como aquellos que exhiben los siguientes siete comportamientos:

1. Comunican una visión, desarrollan una imagen del futuro de la organización y comunican esta visión a sus subordinados.
2. Desarrollar personal, diagnostican las necesidades y capacidades de cada empleado y alientan el desarrollo individual uno por uno.
3. Liderazgo de Apoyo, proporcionan apoyo para que el personal trabaje hacia sus objetivos a través del trabajo en equipo coordinado.
4. Empoderar al personal, otorgan autoridad a los subordinados para resolver problemas y tomar decisiones.
5. Innovador o pensamiento lateral, utilizan estrategias no convencionales para lograr sus objetivos.
6. Liderar con el ejemplo, los líderes muestran consistencia entre las opiniones que expresan y su comportamiento.
7. Carismáticos, inspiran a los empleados a trascender sus intereses y limitaciones personales; desarrollar una conciencia de los intereses colectivos y guiarlos para alcanzar objetivos extraordinarios. Bass (1992) propuso que la cualidad más importante de un líder transformacional es el liderazgo carismático.

El líder transformacional buscar crear una conciencia colectiva con la finalidad de que los trabajadores dejen de lado su interés propio y alcancen un interés

colectivo, comprometiéndose con la visión de la organización.

2.2.7. Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos

De acuerdo a Espinosa M. y Contreras T. (2014) en la investigación de tipo descriptivo desarrollada a cabo en cuatro (4) países de Latinoamérica (Perú, Colombia, Ecuador y Venezuela) en la que se analizaron los perfiles de liderazgo de 167 directivos, con los resultados de estudios previos llevados a cabo en Estados Unidos, Europa, Singapur y Sudáfrica, publicada por Avolio y Bass (2004) con el objetivo de encontrar las diferencias en los patrones de liderazgo a pesar de la similitud cultural; es importante entender la relación entre la cultura y liderazgo pues permite a los líderes percibir y desplegar habilidades para adaptarse a las diversas culturas con las que deberían interactuar, de esta forma la relación entre cultura y liderazgo afecta en cómo logran los objetivos propuestos.

La metodología estadística llevado a cabo para la investigación fue el de Multifactor Leadership Questionnaire, versión corta (MLQ-5X, Bass y Avolio, 1999) que examina nueve (9) factores rango total de liderazgo: *a) influencia idealizada conductual, b) influencia idealizada atribuida, c) motivación inspiracional, d) estimulación intelectual, e) consideración individualizada, f) recompensa contingente, g) dirección por excepción activa, h) dirección por excepción, pasiva) y i) laissez-faire.*

Espinosa M. y Contreras T. (2014) señalan cuatro (4) índices o dimensiones culturales desarrollados por Hofstede (1984, 1997): 1) distancia de poder, hace referencia *al grado en que los miembros menos poderosos de cualquier organización aceptan y esperan que el poder sea inequitativamente distribuido,* 2) individualismo, *grado en el cual las personas prefieren actuar como individuos más que como miembros de un grupo,* 3) masculinidad, distribución de funciones entre ambos géneros, y 4) evitación de la incertidumbre, *grado en el que personas de un país prefieren situaciones estructuradas sobre las no estructuradas, grado de tolerancia de una sociedad a la incertidumbre y a la*

ambigüedad.

De este modo M. y Contreras T. (2014), luego de tomar una muestra en cada uno de los cuatro (4) países latinoamericanos, realiza la comparación y encuentra que, a pesar de las similitudes culturales en los países de Latinoamérica, las muestras de directivos difieren de los factores estimados por ende presentan estilos de liderazgo con diferencias estadísticamente significativas. Para el caso de liderazgo transformacional, se presentan promedios similares en las muestras de Colombia, Ecuador y Perú que difieren de forma significativa a la muestra en el país de Venezuela (presenta promedio inferior a las otras muestras). Además, revela que a pesar de las similitudes culturales en los países de Latinoamérica, se encontraron diferencias de prácticas de liderazgo en los países encuestados; este hallazgo podría indicar que una cultura en la cual los colaboradores enfrentan positivamente los cambios y los entornos poco estructurados tendería a reportar menores niveles de los estilos de liderazgo; por otro lado en lugares en los que los colaboradores de regiones con mayor evitación de la incertidumbre y a la ambigüedad perciben con mayor intensidad los comportamientos de influencia de sus directivos, y estos a su vez deben intensificar sus conductas de liderazgo, para lograr efectivamente influenciar a sus colaboradores, probablemente con el propósito de disminuir la incertidumbre que culturalmente tienden a evitar, y con ello involucrarse más activamente en la consecución de metas organizacionales. Es así, que este estudio comprueba que la cultura organizacional tiene incidencia en los estilos de liderazgo, y también permite identificar que esos efectos parecen ser menores que los producidos por la cultura nacional.

CAPÍTULO III . MARCO CONTEXTUAL

3.1. La Institución Policial

Conforme al mandato constitucional, la Policía Nacional del Perú tiene como finalidad fundamental garantizar, mantener y restablecer el orden interno; prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad; garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y del privado; y prevenir, investigar y combatir la delincuencia.

La naturaleza de la Policía Nacional del Perú ha sido definida mediante el Decreto Legislativo N° 1267 – Ley de la Policía Nacional del Perú, señalando en el artículo II de su Título Preliminar que es un órgano de carácter civil al servicio de la ciudadanía, que depende del Ministerio del Interior y que ejerce competencias administrativas y operativas para el ejercicio de la función policial en todo el territorio nacional, en el marco de lo previsto en el artículo 166° de la Constitución Política del Perú. Asimismo, conforme a lo previsto en el artículo III del Título Preliminar del Decreto Legislativo N° 1267, la función policial se materializa mediante la ejecución del servicio policial, concepto que a su vez alude al conjunto de actividades que ejecuta el personal de la Policía Nacional del Perú en situación de actividad para el cumplimiento de la misión y funciones institucionales, de acuerdo a lo estipulado en la Constitución Política del Perú, las leyes y reglamentos.

3.2. Cultura organizacional de la policía

3.2.1. La Policía como organización

La institución policial es profesional, técnica, jerarquizada, no deliberante, disciplinada y subordinada al poder constitucional, pues sus integrantes se deben al cumplimiento de la Ley, el orden y la seguridad en toda la República, y participan en el sistema de defensa nacional, defensa civil, desarrollo económico y social del país.

Su misión es garantizar, mantener y restablecer el orden interno, prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad, garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado, prevenir, investigar y combatir la delincuencia; vigilar y controlar las fronteras; con el propósito de defender a la sociedad y a las personas, a fin de permitir su pleno desarrollo, en el marco de una cultura de paz y de respeto a los derechos humanos (2019). De igual manera su visión es ser moderna, eficiente y cohesionada al servicio de la sociedad y del Estado, comprometida con una cultura de paz, con vocación de servicio y reconocida por su respeto irrestricto a la persona, los derechos humanos, la Constitución y las leyes, por su integración con la comunidad, por su honestidad, disciplina y liderazgo de sus miembros (2019).

Los principios institucionales que orientan el ejercicio de las funciones y atribuciones de la Policía Nacional del Perú son los siguientes: (i) Primacía de la persona humana y sus derechos fundamentales, que comprende la defensa y protección de la persona humana, el respeto a su dignidad y a las garantías para el pleno ejercicio de sus derechos fundamentales, considerando los enfoques de derechos humanos, género e interculturalidad; (ii) Unidad de la función policial, pues la institución policial constituye la fuerza pública unitaria y cohesionada; (iii) Unidad de Comando, pues la facultad que tiene el superior para impartir órdenes y disposiciones a un subordinado en el ejercicio del cargo asignado por nombramiento expreso es única; (iv) Acceso universal a los servicios; (v) Orientación al Ciudadano y ; (vi) Transparencia y rendición de cuentas.

3.2.2. Liderazgo en la Policía Nacional

La Policía Nacional es una institución orientada al servicio a la ciudadanía, lo que

conlleva que en el cumplimiento de establecer comunicación que se establece entre los efectivos policiales y la ciudadanía es de suma importancia; escenario en el cual las habilidades de liderazgo de los que ocupan cargos al interior de la institución es de suma importancia a fin de generar un mejor acercamiento con la población.

El artículo IV del Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú señala que en el ejercicio de la función policial, el profesional policial recibe una formación académica integral permitiendo su desempeño profesional con énfasis en el liderazgo y el servicio público; pues en el desarrollo de las funciones de la Policía Nacional, mucho de los resultados dependen en gran medida del estilo de liderazgo que ejerce en el caso de las comisarías, el comisario quien es la autoridad máxima.

3.2.3. La comisaría como unidad básica de la Policía Nacional

a. Ubicación de la comisaría en la estructura orgánica de la Policía Nacional

De acuerdo al Decreto Legislativo N° 1266³, Ley de Organización y Funciones del Ministerio del Interior y el Decreto Legislativo N° 1267⁴, Ley de la Policía Nacional de Perú (en adelante Ley de la Policía Nacional de Perú), la Policía Nacional del Perú es un órgano que depende del Ministerio del Interior, cuya estructura orgánica comprende órganos de dirección, órganos de asesoramiento y administrativo, órganos de línea y órganos desconcentrados.

Los órganos desconcentrados, son definidos como aquellos que cumplen funciones específicas asignadas dentro de un ámbito territorial determinado, y actúan en representación y por delegación dentro del territorio de su jurisdicción, sobre el cual ejercen mando y comando, dependen de la Sub Dirección General y se organizan en: 1) Macro Regiones Policiales, conformadas por una o más Regiones Policiales y/o Frentes Policiales, las cuales tienen la responsabilidad administrativa y operativa en su

³ Publicado en el diario oficial "El Peruano", el 17 de diciembre de 2016

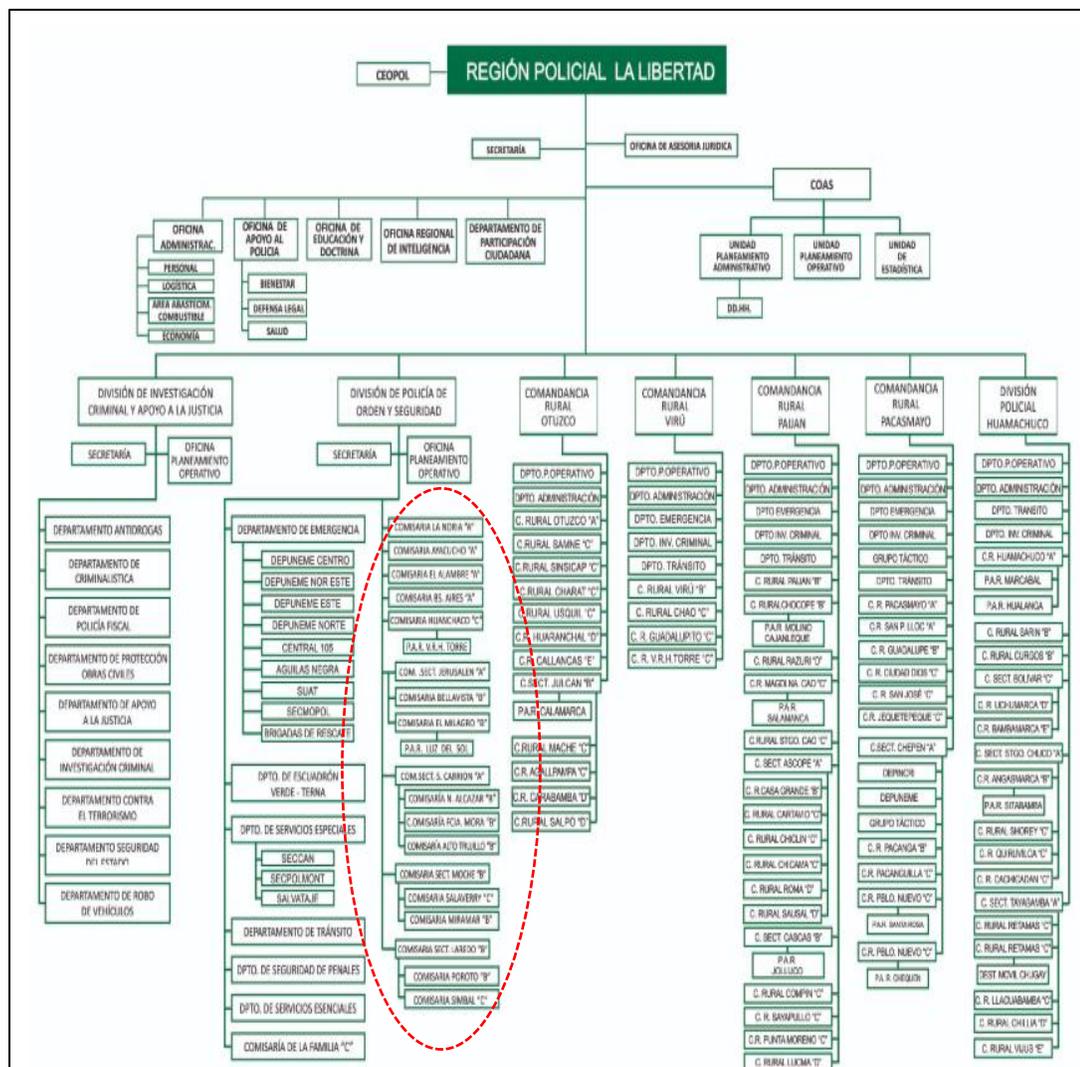
⁴ Publicado en el diario oficial "El Peruano", el 18 de diciembre de 2016

jurisdicción policial. 2) Regiones Policiales, las cuales se constituyen por el ámbito geográfico de un departamento; y, 3) comisarías.

En ese sentido, las comisarías son la célula básica de la Policía Nacional del Perú, pues son el punto de contacto entre el personal policial y la ciudadanía.

Para tener un panorama completo del rol que desempeñan las comisarías en la estructura orgánica de la Policía Nacional del Perú, se debe tener en cuenta que, conforme a lo señalado en el artículo 221 de la Ley de la Policía Nacional del Perú, estas se ubican en la estructura de las Divisiones de Orden Público y de Seguridad, conforme se aprecia a continuación.

Figura III.1. Ejemplo de organigrama de la Región Policial La Libertad y ubicación de las comisarías en la Región Policial La Libertad.



Fuente: Tomado del Organigrama de la página web de la Región Policial La Libertad, recuperado de http://www.regpollalibertad.gob.pe/css/images/zoom/large/org_1_hd.jpg

3.2.4. Definición de Comisaría

Luego de identificar a las comisarías dentro de la estructura orgánica de la Policía Nacional del Perú, es pertinente definir el concepto de comisaría. En ese sentido, cabe acotar que, conforme a lo señalado en el artículo 24 de la Ley de la Policía Nacional del Perú y el artículo 237 del Reglamento de la Policía Nacional del Perú, y de acuerdo con el Manual de Organización y Funciones de las Comisarias Policiales, aprobado con Resolución Ministerial N° 1092-2003-IN-PNP, las comisarías son la célula básica de la organización de la Policía Nacional del Perú; por ser el órgano básico de relación con la comunidad, Gobiernos Locales y Gobiernos Regionales. En ese sentido, cabe acotar que en el artículo 237 del Reglamento de la Ley de la Policía Nacional del Perú, se agrega lo siguiente:

“las Comisarías son...responsable de planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar las actividades y operaciones policiales relacionadas con la prevención, orden, seguridad e investigación y denuncia de las faltas y delitos, en el marco de la lucha contra la delincuencia común y la seguridad ciudadana, relacionados al delito de lesiones leves y delito de exposición a peligro o abandono de personas en peligro, en sus diversas modalidades ...”.

Del párrafo anterior, podemos concluir que la comisaría es una unidad básica ya que es el primer punto de contacto entre la ciudadanía y la Policía, por tanto, debido a las diversas funciones que ejerce y a la posición que tiene dentro de la estructura orgánica de la Policía Nacional, las comisarías se encuentran obligadas a involucrarse de manera permanente con otros órganos (alta dirección, de línea, administrativo y asesoramiento) convirtiéndose así en una unidad de interacción trascendental para el funcionamiento de

la Policía Nacional.

En conclusión, la comisaría es la célula básica de la Policía Nacional del Perú con protagonismo interno y externo, pues interactúa con diversos órganos de la Institución y es el primer contacto entre Ciudadano y Policía Nacional.

3.2.5. Tipos de comisarías

a. Comisarías Básicas

De acuerdo al artículo 237 de la Ley de la Policía Nacional del Perú, las comisarías pueden ser de naturaleza urbana o rural, que depende de su ubicación y extensión geográfica, densidad poblacional e incidencia delictiva. Por otro lado, se presentan cinco (5) tipos de Comisarias A, B, C, D y E, las cuales se describen a continuación:

Tabla III.1. Tipos de comisarías básicas

Naturaleza de las comisarías	Comisaría Básica	Definición
Urbana	Tipo A	Con capacidad de personal requerido de 120 a 240 efectivos policiales, considerando turnos y distribución de personal. Con cobertura de población: 80,000 - 160,000 habitantes. Área requerida de construcción: 1,831.63 m ² .
	Tipo B	Con capacidad de personal requerido de 60 a 120 efectivos policiales considerando turnos y distribución de personal. Con cobertura de población: 40,000 - 80,000 habitantes. Área requerida de construcción: 1,417.75 m ² .
	Tipo C	Con capacidad de personal requerido de 30 a 60 efectivos policiales considerando turnos y distribución de personal. Con cobertura de población: 20,000 - 40,000 habitantes. Área requerida de construcción: 815.56 m ² .
Rural	Tipo D	Con capacidad de personal requerido de 15 a 30 efectivos policiales considerando turnos y distribución de personal. Con cobertura de población: 10,000 - 20,000 habitantes. Área requerida de construcción: 317.00m ² .

	Tipo E	Con capacidad de personal requerido de 9 a 16 efectivos policiales considerando turnos y distribución de personal. Con cobertura de población: 5,000 - 10,000 habitantes. Área requerida de construcción: 273.13 m².
--	--------	--

Fuente Adaptado del Reglamento de la Ley de la Policía Nacional del Perú, artículo 237 (pág. 106) y Normas y procedimientos que regulan la construcción de locales policiales para el funcionamiento de unidades y subunidades de La Policía Nacional del Perú, aprobado con Directiva N° 04-13-2016-DIRGEN-PNP/DIRNGI-B, (pág.8 al 10).

b. Comisarías Especializadas

Teniendo en cuenta lo señalado en “Reglamento para el gasto de mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura de las Comisarías a nivel nacional para el Año Fiscal 2011”, aprobado con Decreto Supremo N° 002-2011-IN; se define a las comisarías Especializadas, a aquellas comisarías que desarrollan un servicio específico; por lo tanto, comprenden funciones específicas, de clasifican de la siguiente forma:

Tabla III.2.Tipos de Comisarías Especializadas

Comisaría Especializa	Definición
Comisaría de mujeres (CAVIFAM)	Centro de atención a la violencia familiar, recibe denuncias por violencia física, maltrato familiar o violencia contra la mujer.
Comisaría de turismo	Especializadas en resguardar y orientar a los turistas a nivel nacional.
Comisaría de aeropuerto y terminal terrestre	Brindan servicio dentro o cerca de los Aeropuertos y Terminales terrestres, a fin de preservar el orden y seguridad en dichos lugares.
Comisarías de protección de carreteras (COMPRCAR)	Creadas para ejercer control, seguridad y apoyo a los conductores que circulan por carreteras del país.

Fuente: Adecuado del Reglamento para el gasto de mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura de las comisarías a nivel nacional para el Año Fiscal 2011, aprobado con Decreto Supremo N° 002-2011-IN (pág. 2) y Glosario de términos del Censo nacional de Comisarias – INEI 2012.

De acuerdo al VI Censo Nacional de Comisarías realizado en el 2017 desarrollado por el Instituto Nacional de Informática y Estadística (pág. 42) señala que se han

registrado 1,310 Comisarías Básicas y 185 Comisarías Especializadas, es decir un total de 1,495 comisarías a nivel nacional, registrando 47, 265 policías a nivel nacional. Asimismo, cabe resaltar que en Lima Metropolitana se cuenta en la actualidad con 118⁵ comisarías.

Tabla III.3. Tipos de Comisarías y Número de policías que laboran las comisarías (según Región 2017)

Departamento	Total de Comisarías	Tipo de Comisaría		N° de Policías
		Básica	Especializada	
Total	1,495	1,310	185	47 265
Amazonas	54	48	6	704
Áncash	84	71	13	2 102
Apurímac	54	48	6	1 000
Arequipa	115	103	12	3 569
Ayacucho	53	48	5	982
Cajamarca	128	118	10	1 756
Prov. Const. del Callao	23	20	3	1 696
Cusco	101	91	10	2 589
Huancavelica	43	38	5	965
Huánuco	43	37	6	1 030
Ica	41	34	7	1 253
Junín	47	36	11	2 290
La Libertad	87	79	8	2 395
Lambayeque	53	47	6	2 090
Provincia de Lima ^{1/}	126	113	13	10 684
Región Lima ^{2/}	57	48	9	1 556
Loreto	44	41	3	1 165
Madre de Dios	13	9	4	280
Moquegua	24	19	5	505
Pasco	29	25	4	647
Piura	89	81	8	2 757
Puno	68	60	8	1 608

⁵ Tomado del Directorio de Comisarías del portal de la página web de la Policía Nacional del Perú: <https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=12TVZOI-CrMXC3JVSkjizErwNN2Jtg2s&ll=-12.07488633704191%2C-76.96211412945735&z=11>

San Martín	50	43	7	1 428
Tacna	33	25	8	843
Tumbes	19	16	3	669
Ucayali	17	12	5	702

1/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.

2/ Se refiere a la región Lima que comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - VI Censo Nacional de Comisarías 2017.

Del total de 1,495 Comisarías a nivel nacional, también en el VI Censo Nacional de Comisarías 2017, se ha determinado la cantidad de población para cada policía que labora en una comisaría; a continuación, se muestra por departamento en el cuadro siguiente:

Tabla III.4. Población que labora en las Comisarías, según departamento 2017

Departamento	Total de Comisarías	Población por cada policía
Total	1,495	673
Amazonas	54	604
Áncash	84	552
Apurímac	54	463
Arequipa	115	369
Ayacucho	53	717
Cajamarca	128	875
Prov. Const. del Callao	23	615
Cusco	101	514
Huancavelica	43	520
Huánuco	43	848
Ica	41	641
Junín	47	598
La Libertad	87	796
Lambayeque	53	613
Provincia de Lima ^{1/}	126	859
Región Lima ^{2/}	57	620
Loreto	44	909
Madre de Dios	13	513
Moquegua	24	365

Pasco	29	477
Piura	89	679
Puno	68	679
San Martín	50	604
Tacna	33	415
Tumbes	19	364
Ucayali	17	721

1) Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.

2) Se refiere a la región Lima que comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - VI Censo Nacional de Comisarías 2017.

3.2.6. Demarcación Territorial de las Comisarías

a. Marco normativo

El artículo 67 del Reglamento⁶ de La Ley N° 27933, Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, señala que la Policía Nacional del Perú es la responsable del diseño, implementación y gestión del Mapa del Delito geo referenciado en las jurisdicciones de las Municipalidades Provinciales y Distritales. Asimismo, en el literal 67.2 del artículo 67 del Reglamento de La Ley N° 27933, Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, señala que las jurisdicciones de las comisarías se organizan en tres niveles: Sector, Subsector y Cuadrante, de esta manera se establece una Base de Datos Única de las Jurisdicciones de las Comisarías, así se constituye en un instrumento de gestión operativa para la planificación y control de procesos y servicios policiales.

b. Conceptos de Jurisdicción, Sectores y Cuadrantes

De acuerdo a la “Guía Metodológica para el diseño de Sectores y Mapa del delito en la Jurisdicción de las Comisarías de la Policía Nacional del Perú”⁷, se define Jurisdicción, Sectores, Subsectores y Cuadrantes que forman parte de una Comisaría:

- Jurisdicción: es el ámbito o territorio que se encuentra bajo responsabilidad de

⁶ Aprobado con Decreto Supremo N° 011-2014-IN

⁷ Aprobado con Resolución Ministerial N° 007-2019-IN, de fecha 03 de enero del 2019.

una comisaría, que abarca áreas o zonas urbanas, rurales o no pobladas.

- Sectores: Son espacios de la jurisdicción de una comisaría; comprende los espacios públicos de zonas urbanas y rurales. Organizados en base al análisis geográfico, demográfico, comercial, de transitabilidad; además, están compuestos por Subsectores.

- Subsectores: Se definen como espacios geográficos que pertenecen a un Sector y permite identificar la problemática de convivencia ciudadana para priorizar y asignar adecuadamente los recursos requeridos por las acciones de patrullaje policial, ante acciones delictivas.

- Cuadrantes: Son espacios geográficos que conforman rutas de patrullaje como parte de un Subsector, y que luego de un análisis situacional identifica puntos críticos de acuerdo a la realidad delictiva y otros que requiera vigilancia e inspecciones permanentes.

c. Mapa de Delitos

Es la representación gráfica de un espacio geográfico, determinado manual o digitalmente a través de un aplicativo informático, basado en el análisis estadístico de las denuncias u ocurrencias policiales registradas en los cuadernos de denuncias, así como la reiterancia, frecuencia y continuidad de los delitos y faltas, cuyas variables son graficadas en un mapa de calor y mapa de puntos o densidad de puntos. Asimismo, permite identificar los puntos críticos donde ocurren delitos junto a otros patrones y tendencias criminales.

CAPÍTULO IV . MARCO METODOLÓGICO, MODELO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

4.1. Modelo de Investigación

En base a los objetivos que se pretende alcanzar en la presente investigación se ha planteado una (1) hipótesis general y cuatro (4) hipótesis específicas, las cuales se detallarán a continuación.

4.1.1. Hipótesis General

La hipótesis general consiste en determinar si existe relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las Comisarias PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.

Se plantea esta hipótesis relacionando el liderazgo transformacional, a fin de determinar la influencia que ejerce en la transformación de la mentalidad de los efectivos policiales, y por ende, en la cultura organizacional.

La postulación de esta hipótesis es la relación directa y positiva de ambas variables.

4.1.2. Hipótesis Especificas

a. Hipótesis específica H1

La hipótesis específica H1 consiste en determinar si existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Involucramiento en las Comisarias PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.

Se postula la misma respecto a la relación entre liderazgo transformacional y la dimensión de involucramiento bajo el supuesto de ser una relación directa y positiva entre las variables.

b. Hipótesis específica H2

La hipótesis específica H2 consiste en determinar si existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión consistencia en las Comisarias PNP Canto Rey, Zárate y La Huayrona.

Se postula la hipótesis acerca de la relación entre liderazgo transformacional y la dimensión de consistencia bajo el supuesto de ser una relación directa y positiva entre las variables.

c. Hipótesis específica H3

La hipótesis específica H3 consiste en determinar si existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión de adaptabilidad en las Comisarias PNP Canto Rey, Zárate y La Huayrona.

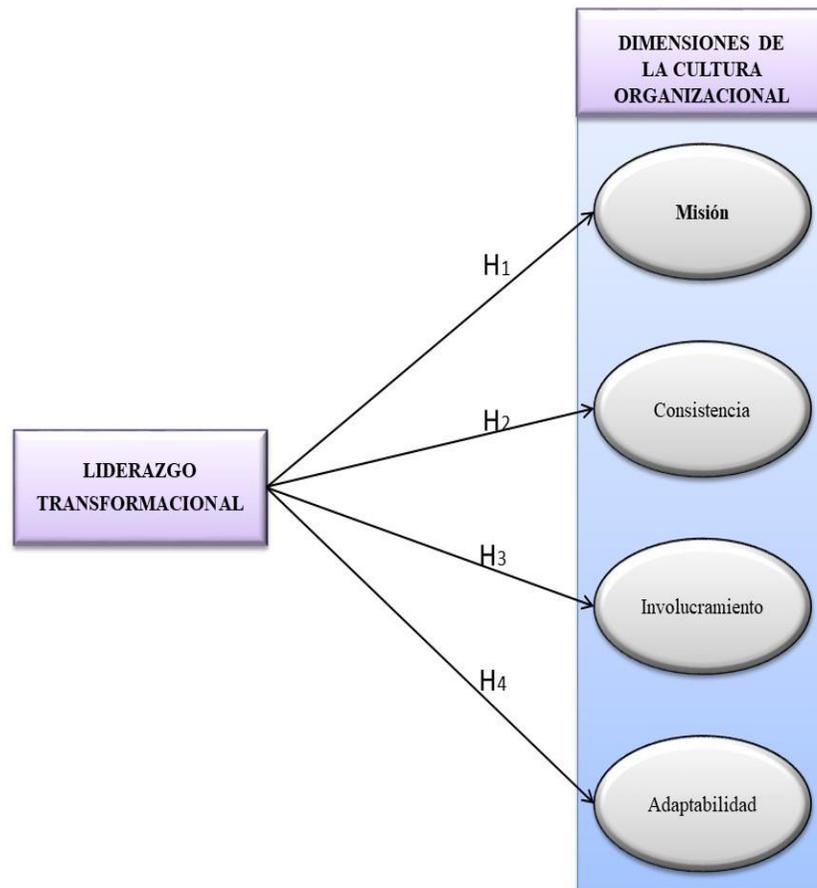
Se postula la hipótesis acerca de la relación entre liderazgo transformacional y la dimensión de adaptabilidad bajo el supuesto de ser una relación directa y positiva entre las variables.

d. Hipótesis específica H4

La hipótesis específica H4 consiste en determinar si existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión misión en las Comisarias PNP Canto Rey, Zárata y La Huayrona.

Se postula la hipótesis acerca de la relación entre liderazgo transformacional y la dimensión de misión bajo el supuesto de ser una relación directa y positiva entre las variables.

Figura IV.1. Tipo y diseño de investigación utilizado para la presente investigación



4.2. Tipo y Diseño de la Investigación

4.2.1. Metodología de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación se procederá a plantear un diseño específico, cuyas hipótesis son más sencillas de poner a prueba; y, el estudio completo se desarrolla con una estrategia.

El presente es un estudio cuantitativo, descriptivo correlacional y de corte transversal. Esto es mediante la aplicación de encuestas cara a cara a policías que laboran en tres Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate se buscó contar con información sobre cultura organizacional y liderazgo que existe en dichas dependencias.

4.2.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la metodología de la presente investigación es establecer los procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

En nuestro estudio el método de investigación fue cuantitativo, ya que se plasmaron los resultados encontrados de forma objetiva, aplicando encuestas al personal policial de las tres comisarías seleccionadas del distrito de San Juan de Lurigancho, para así determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional de dichas comisarías.

El diseño de investigación es de tipo descriptivo correlacional, ya que busca describir los hechos, tal y como se han presentado. Así también, ha permitido conocer la relación entre las variables en estudio. Además, se midió el nivel de correlación entre las variables de liderazgo transformacional y las dimensiones de la cultura organizacional.

Fue de corte transversal, esto se debe al tiempo de estudio, ya que se han recolectado los datos un momento dado que las encuestas se realizaron en el periodo del 03 al 21 de junio en las tres (3) comisarías, en las instalaciones de las comisarías. Las encuestas fueron anónimas. El tiempo de respuesta empleado por cada encuestado fue de 15 minutos aproximadamente.

4.3. Variables de investigación

4.3.1. Variables Liderazgo Transformacional

a. Definición operacional

Se define al Liderazgo Transformacional de manera operativa mediante un cuestionario conformado por siete (7) preguntas que componen la dimensión de Liderazgo Transformacional. La información que será obtenida a través de la aplicación del cuestionario permitirá conocer el nivel de liderazgo que ejerce el Comisario de cada una de las tres (3) dependencias policiales en estudio.

Tabla IV.1. Liderazgo Transformacional

Variable	Indicadores		Ítems	Categoría	Nivel y rango	Escala de medición
Liderazgo Transformacional	L1	Comunica una visión clara y positiva del futuro.	Del 1 al 7	Nunca = 1	Eficaz (De 3.75 a 5)	Ordinal
	L2	Trata el personal como individuos, apoya e incentiva el desarrollo.		Rara vez = 2	Medianamente eficaz (De 2.5 a menos de 3.75)	
	L3	Motiva y reconoce al personal.		A veces = 3		
	L4	Fomenta la confianza, participación y cooperación entre miembros del equipo.		A menudo = 4	Ineficaz (menos de 2.5)	
	L5	Fomenta nuevas formas de pensar los problemas y cuestiona las suposiciones.		Frecuentemente = 5		
	L6	Es claro sobre sus valores y las practicas que predica.				
	L7	Infunde orgullo y respeto en los demás y me inspira a ser				

		muy competente.				
--	--	-----------------	--	--	--	--

4.3.2. Variables Cultura Organizacional

a. Definición operacional

Se define a Cultura Organizacional de manera operativa mediante un cuestionario conformado por sesenta (60) preguntas que componen cuatro (4) dimensiones de Cultura Organizacional. La información que será obtenida a través de la aplicación del cuestionario permitirá identificar las características de la cultura organizacional las tres (3) comisarías en estudio.

Tabla IV.2. Dimensiones de la Cultura Organizacional - Modelo Denison

Variable	Dimensión	Sub Dimensión	
Cultura Organizacional de Denison	Involucramiento	A1	Toma de decisión
		A2	Trabajo en equipo
		A3	Desarrollo de capacidades
	Consistencia	A4	Valores
		A5	Acuerdos
		A6	Coordinación e integración
	Adaptabilidad	A7	Orientación al cambio
		A8	Orientación al cliente
		A9	Aprendizaje organizativo
	Misión	A10	Dirección y propósitos estratégicos
		A11	Metas y objetivos
		A12	Visión

Así mismo, cada sub dimensión contiene indicadores que se muestran en las siguientes tablas:

Tabla IV.3. Sub Dimensión Toma de Decisión

Sub Dimensión	Indicadores		Ítems	Categoría	Nivel y Rango	Escala de Medición
(A1) TOMA DE	P1	La mayoría de los empleados se involucran activamente en su	Del 1 al 5	Muy en desacuerdo = 1	Alta (De 3.75 a 5)	Ordinal

DECISIÓN		trabajo.			
	P2	Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.		En desacuerdo = 2	Regular (De 2.5 a menos de 3.75)
	P3	La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.		Neutral = 3	
	P4	Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.		De acuerdo = 4	Baja (menos de 2.5)
	P5	La planificación organizacional es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.		Totalmente de acuerdo = 5	

Tabla IV.4. Sub Dimensión Trabajo en Equipo

Sub Dimensión	Indicadores		Ítems	Categoría	Nivel y Rango	Escala de Medición
(A2) TRABAJO EN EQUIPO	P6	Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.	Del 1 al 5	Muy en desacuerdo = 1	Alta (De 3.75 a 5)	Ordinal
	P7	Las personas trabajan en equipo.		En desacuerdo = 2	Regular (De 2.5 a menos de 3.75)	
	P8	Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.		Neutral = 3		
	P9	Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.		De acuerdo = 4	Baja (menos de 2.5)	
	P10	El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.		Totalmente de acuerdo = 5		

Tabla IV.5. Sub Dimensión Desarrollo de Capacidades

Sub Dimensión	Indicadores	Ítems	Categoría	Nivel y Rango	Escala de Medición
---------------	-------------	-------	-----------	---------------	--------------------

(A3) DESARROLLO DE CAPACIDADES	P11	La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.	Del 1 al 5	Muy en desacuerdo = 1	Alta (De 3.75 a 5)	Ordinal
	P12	La capacidad de las personas está mejorando constantemente.		En desacuerdo = 2	Regular (De 2.5 a menos de 3.75)	
	P13	La organización invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.		Neutral = 3		
	P14	Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la organización que le ayudan a competir mejor.		De acuerdo = 4	Baja (menos de 2.5)	
	P15	A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.		Totalmente de acuerdo = 5		

Tabla IV.6. Sub Dimensión Valores

Sub Dimensión	Indicadores		Ítems	Categoría	Nivel y Rango	Escala de Medición
(A4) VALORES	P16	Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.	Del 1 al 5	Muy en desacuerdo = 1	Alta (De 3.75 a 5)	Ordinal
	P17	Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.		En desacuerdo = 2	Regular (De 2.5 a menos de 3.75)	
	P18	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas organizacionales.		Neutral = 3		
	P19	Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.		De acuerdo = 4	Baja (menos de 2.5)	
	P20	Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.		Totalmente de acuerdo = 5		

Tabla IV.7. Sub Dimensión Acuerdos

Sub Dimensión	Indicadores	Ítems	Categoría	Nivel y Rango	Escala de
---------------	-------------	-------	-----------	---------------	-----------

					Medición	
(A5) ACUERDOS	P21	Cuando hay desacuerdo, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	Del 1 al 5	Muy en desacuerdo = 1	Alta (De 3.75 a 5)	Ordinal
	P22	Existe una cultura sólida.		En desacuerdo = 2	Regular (De 2.5 a menos de 3.75)	
	P23	Es fácil ponerse de acuerdo en la organización incluso frente a problemas difíciles.		Neutral = 3		
	P24	A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.		De acuerdo = 4		
	P25	Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.		Totalmente de acuerdo = 5	Baja (menos de 2.5)	

Tabla IV.8. Sub Dimensión Coordinación e Integración

Sub Dimensión	Indicadores	Ítems	Categoría	Nivel y Rango	Escala de Medición	
(A6) COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	P26	La metodología que seguimos en nuestra organización es consistente y predecible.	Del 1 al 5	Muy en desacuerdo = 1	Alta (De 3.75 a 5)	Ordinal
	P27	Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.		En desacuerdo = 2	Regular (De 2.5 a menos de 3.75)	
	P28	Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.		Neutral = 3		
	P29	El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.		De acuerdo = 4		
	P30	Las metas están alineadas en todos los niveles.		Totalmente de acuerdo = 5	Baja (menos de 2.5)	

Tabla IV.9. Sub Dimensión Orientación al Cambio

Sub Dimensión	Indicadores		Ítems	Categoría	Nivel y Rango	Escala de Medición
(A7) ORIENTACIÓN AL CAMBIO	P31	La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	Del 1 al 5	Muy en desacuerdo = 1	Alta (De 3.75 a 5)	Ordinal
	P32	Respondemos bien a los cambios del entorno.		En desacuerdo = 2	Regular (De 2.5 a menos de 3.75)	
	P33	Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.		Neutral = 3		
	P34	Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.		De acuerdo = 4		
	P35	Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.		Totalmente de acuerdo = 5	Baja (menos de 2.5)	

Tabla IV.10. Sub Dimensión Orientación al Cliente

Sub Dimensión	Indicadores		Ítems	Categoría	Nivel y Rango	Escala de Medición
(A8) ORIENTACIÓN AL CLIENTE	P36	Los comentarios y recomendaciones de los usuarios a menudo producen cambios.	Del 1 al 5	Muy en desacuerdo = 1	Alta (De 3.75 a 5)	Ordinal
	P37	Las sugerencias de los usuarios influyen nuestras decisiones.		En desacuerdo = 2	Regular (De 2.5 a menos de 3.75)	
	P38	Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los usuarios.		Neutral = 3		
	P39	Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los usuarios.		De acuerdo = 4		
	P40	Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los usuarios.		Totalmente de acuerdo = 5	Baja (menos de 2.5)	

Tabla IV.11. Sub Dimensión Aprendizaje Organizativo

Sub Dimensión	Indicadores		Ítems	Categoría	Nivel y Rango	Escala de Medición
(A9) APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	P41	Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	Del 1 al 5	Muy en desacuerdo = 1	Alta (De 3.75 a 5)	Ordinal
	P42	Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.		En desacuerdo = 2	Regular (De 2.5 a menos de 3.75)	
	P43	Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.		Neutral = 3		
	P44	El aprendizaje es un objetivo en nuestras labores cotidianas.		De acuerdo = 4	Baja (menos de 2.5)	
	P45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda".		Totalmente de acuerdo = 5		

Tabla IV.12. Sub Dimensión Dirección y Propósitos Estratégicos

Sub Dimensión	Indicadores		Ítems	Categoría	Nivel y Rango	Escala de medición
(A10) DIRECCIÓN Y PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS	P46	Existe dirección y un propósito a largo plazo.	Del 1 al 5	Muy en desacuerdo = 1	Alta (De 3.75 a 5)	Ordinal
	P47	Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria.		En desacuerdo = 2	Regular (De 2.5 a menos de 3.75)	
	P48	Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.		Neutral = 3		
	P49	Existe una clara estrategia para el futuro.		De acuerdo = 4	Baja (menos de 2.5)	
	P50	No es clara nuestra dirección estratégica.		Totalmente de acuerdo = 5		

Tabla IV.13. Sub Dimensión Metas y Objetivos

Sub Dimensión	Indicadores		Ítems	Categoría	Nivel y Rango	Escala de Medición
(A11) METAS Y OBJETIVOS	P51	Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	Del 1 al 5	Muy en desacuerdo = 1	Alta (De 3.75 a 5)	Ordinal
	P52	Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.		En desacuerdo = 2	Regular (De 2.5 a menos de 3.75)	
	P53	Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.		Neutral = 3		
	P54	Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.		De acuerdo = 4		
	P55	Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.		Totalmente de acuerdo = 5	Baja (menos de 2.5)	

Tabla IV.14. Sub Dimensión Visión

Sub Dimensión	Indicadores		Ítems	Categoría	Nivel y Rango	Escala de Medición
(A12) VISIÓN	P56	Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	Del 1 al 5	Muy en desacuerdo = 1	Alta (De 3.75 a 5)	Ordinal
	P57	Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.		En desacuerdo = 2	Regular (De 2.5 a menos de 3.75)	
	P58	Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.		Neutral = 3		
	P59	Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.		De acuerdo = 4		
	P60	Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.		Totalmente de acuerdo = 5	Baja (menos de 2.5)	

4.3.3. Población y muestra

La población son todos los efectivos policiales, hombres y mujeres, que laboran en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate. La Tabla IV.15. nos muestra el número de policías en cada comisaría.

Tabla IV.15. Número de Efectivos Policiales según Comisaría

Comisaría	N° Policías
Canto Rey	150
La Huayrona	150
Zárate	197
Total	497

4.3.4. Muestra

Para obtener la muestra se aplicó la fórmula de muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{e^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

- n : Tamaño de la muestra
- N : Tamaño de la población
- P : Probabilidad de ocurrencia del evento (50%)
- Q : Probabilidad de no ocurrencia del evento (50%)
- e : Error muestral (5%)
- Z : Valor de distribución normal para un nivel de confianza del 95% (valor de Z=1.96)

Teniendo en cuenta los parámetros señalados se obtuvo muestras aleatorias para cada comisaría teniendo en cuenta la máxima varianza (P=Q=50%), nivel de confianza del 95% y error muestral de 5%. La Tabla IV.16 nos muestra la cantidad de encuestas aplicadas a cada comisaría.

Tabla IV.16. Encuestas Aplicadas según Comisaría

Comisaría	Nº Policías	Nº de encuestas aplicadas	Error Muestral
Canto Rey	150	110	5%
La Huayrona	150	113	5%
Zárate	197	129	5%
Total	497	352	

4.3.5. Muestreo

El muestreo que se aplicó fue aleatorio simple con distribución de cuotas por día.

4.3.6. Técnica e instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos

a. Técnica

Se decidió aplicar como técnica de recolección de datos la encuesta cara a cara en los puntos de locación de cada comisaría.

Se procedió con la coordinación con los comisarios de las Comisarías PNP La Canto Rey, La Huayrona y Zárate, comunicándoles el alcance de las encuestas y el objetivo que se buscaba alcanzar con cada una de ellas.

Con la aprobación por parte de los comisarios, se procedió a consultar el horario de trabajo en el cual podríamos realizar las encuestas, comunicándonos que en las Comisarías se presentan tres (3) horarios de rotación del personal policial: 6:30 am, 7:30 am y 14:30 pm., horarios en los que se toma la lista de asistencia del personal policial.

Las encuestas se realizaron en el periodo del 03 al 21 de junio en las tres (3) comisarías, en las instalaciones de las comisarías. Las encuestas fueron anónimas. El tiempo de respuesta empleado por cada encuestado fue de quince (15) minutos aproximadamente.

b. Definición de los Instrumentos

- *Liderazgo de transformación global (GTL)*

Carless et al. (2000) propuso un instrumento corto, práctico e igualmente válido para medir el liderazgo transformacional. La Escala Global de Liderazgo Transformacional (GTL), adaptada por Carless se basa en los siete (7) comportamientos del liderazgo transformacional exhibidos por el líder, basados en una escala de Likert de 5 puntos (1 = rara vez o nunca a 5 = muy frecuentemente o siempre). La escala de Liderazgo Transformación Global proporciona a la comunidad científica y empresarial una herramienta que diagnóstica el nivel de conductas de liderazgo transformacional adoptadas por los líderes y que es fácil de aplicar y completar.

Estudios anteriores revelaron que el GTL es una herramienta poderosa para medir el liderazgo transformacional (Carless et al., 2000), Otros autores también evaluaron la validez convergente y la validez discriminante, a través de la comparación de los resultados de grupos de gerentes en los que se esperaban diferentes puntajes. Los resultados obtenidos apoyan la validez convergente y discriminatoria de la escala. Finalmente, la consistencia interna, estimada a través del alfa de Cronbach (0.93), reveló la presencia de una escala con un nivel de confiabilidad muy superior al punto de corte de 0.70 propuesto por Nunally (1978).

- *Cultura Organizacional*

Otro de los instrumentos utilizados para esta investigación es el de Denison Organizational Culture Survey (DOCS), el cual fue propuesto por Denison y colaboradores. Este instrumento es una encuesta estandarizada que se enfoca en la medición y evaluación de la cultura organizativa. El instrumento consta de 60 preguntas, de las cuales se agrupan en cinco (5) para cada una de las doce (12) subdimensiones y a su vez estas se agrupan en las cuatro (4) dimensiones. Cada ítem

esta codificado en una escala tipo Likert de cinco (5) puntos.

La validez y fiabilidad del instrumento se han demostrado satisfactorias según Denison, Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006 (Citado por Bonavia, Prado y García-Hernandez pág. 16).

Otra de las ventajas de esta encuesta es que ha sido aplicada a una gran cantidad de organizaciones públicas y privadas de diferentes países, además de que ha sido sujeta a varias publicaciones entre diversos autores como Denison (1990, 1996, 2001), Denison y Mishra (1995), Denison y Neale (1994), Denison y Spreitzer (1991), Denison, Haaland y Goeltzer (2003), Denison, Hart y Kahn (1996), Denison, Lief y Ward (2004), Fey y Denison (2003) y, Smerek y Denison (2007).

4.3.7. Métodos para el análisis de los datos

Para analizar cada una de las variables se ha utilizado del programa SPSS V. 15, porcentajes en tablas y gráficos en barra, gráficos de pie y gráficos radiales para presentar la distribución de los datos con la estadística adecuada.

El resultado de cada variable fue expresado en porcentaje, el cual se obtiene de la división entre el resultado obtenido (de una escala de Likert de 5 puntos) y el máximo valor posible en la escala de Likert trabajada (5 puntos).

Para medir el grado de correlación de las variables se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, el cual es utilizado para medir de forma ordinal los resultados obtenidos por la aplicación de los instrumentos a la muestra poblacional. (Hernández et.al. 2010).

a. Prueba de hipótesis

Hace referencia al acto de comprobar lo propuesto como hipótesis con los datos

obtenidos en la muestra de estudio. (Vara, 2012).

b. Nivel de significación

Es el nivel de probabilidad de que exista equivocación, donde la suma de las posibilidades es de uno. Esto es obtenido por el investigador de manera a priori.

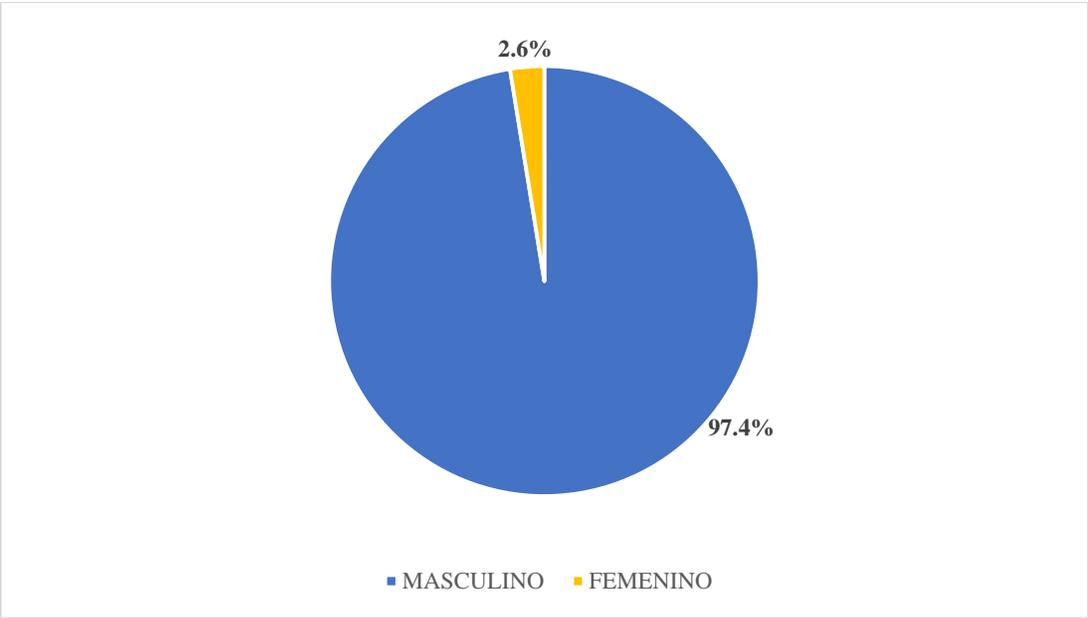
Si es menor del valor 0.05, se determina que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de que este en error). (Robles y Villegas, 2011)

4.4. Resultados

4.4.1. Resultados Generales

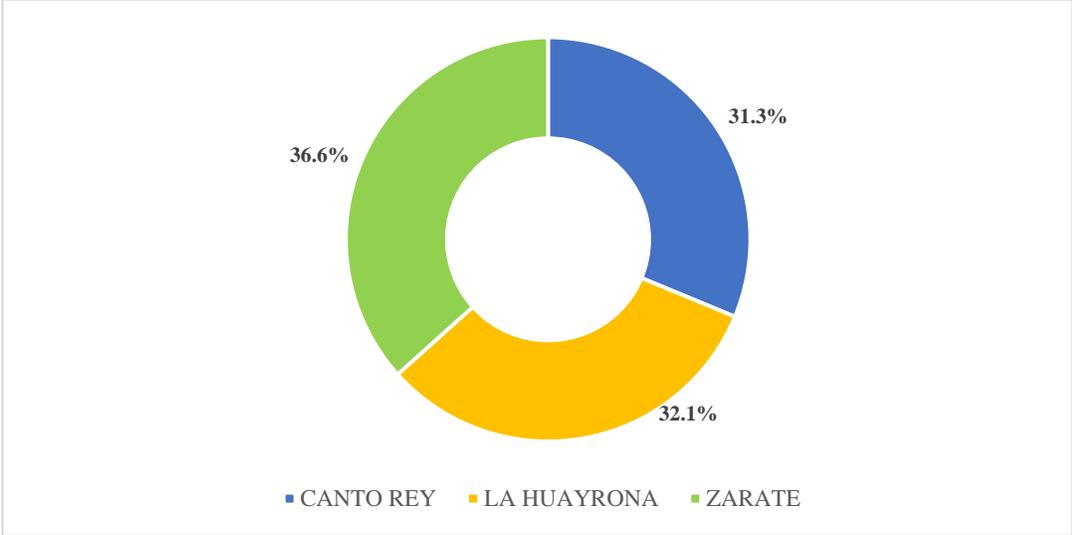
De la Figura IV.2. notamos que el 97.4% de efectivos policiales que trabajan en las comisarías en estudio son hombres, mientras que sólo el 2.6% son mujeres.

Figura IV.2 . Género de los Efectivos Policiales Entrevistados

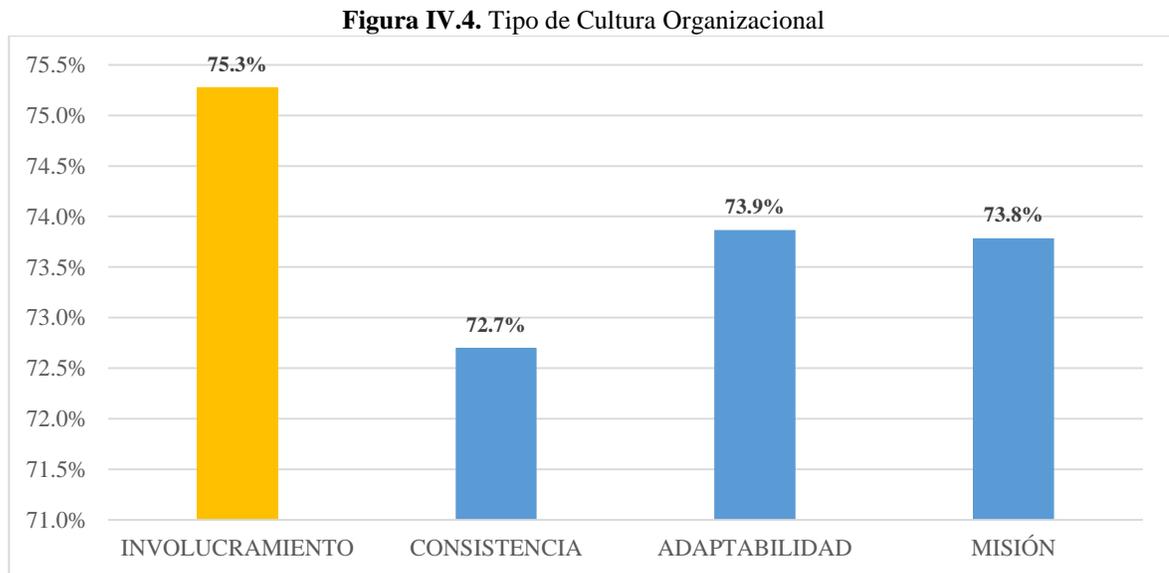


La Figura IV.3. nos muestra la distribución de las encuestas realizadas por comisaría. Notamos que la mayor cantidad de encuestas se realizó en la Comisaría PNP Zárate (36.6%), mientras que la menor cantidad de encuestas se realizó en la Comisaría PNP Canto Rey (31.3%).

Figura IV.3. Comisaría a la que Pertenecen los Entrevistados

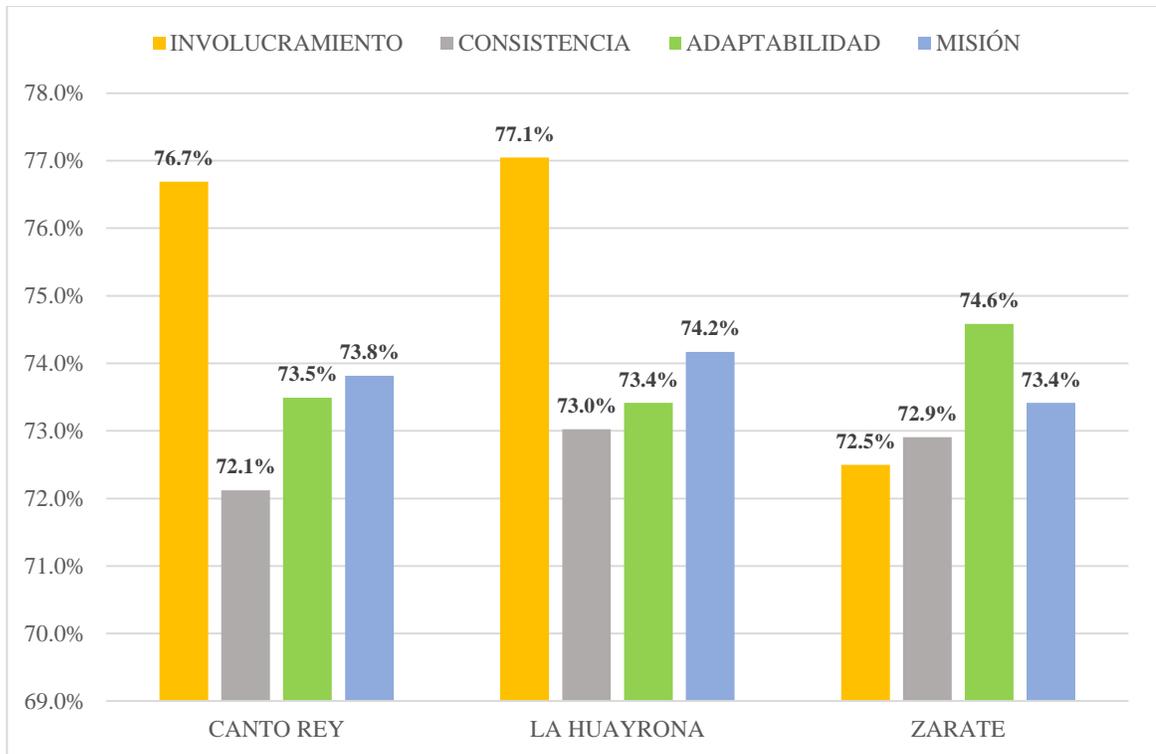


Respecto a los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de Cultura Organizacional de Denison tenemos la Figura IV.4., la cual nos muestra sus cuatro (4) dimensiones: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. Aquí notamos que, para el caso de las comisarías en estudio, Involucramiento tiene un porcentaje mayor que el resto de dimensiones (75.3%), mientras que Consistencia es la que tiene menor porcentaje (72.7%).



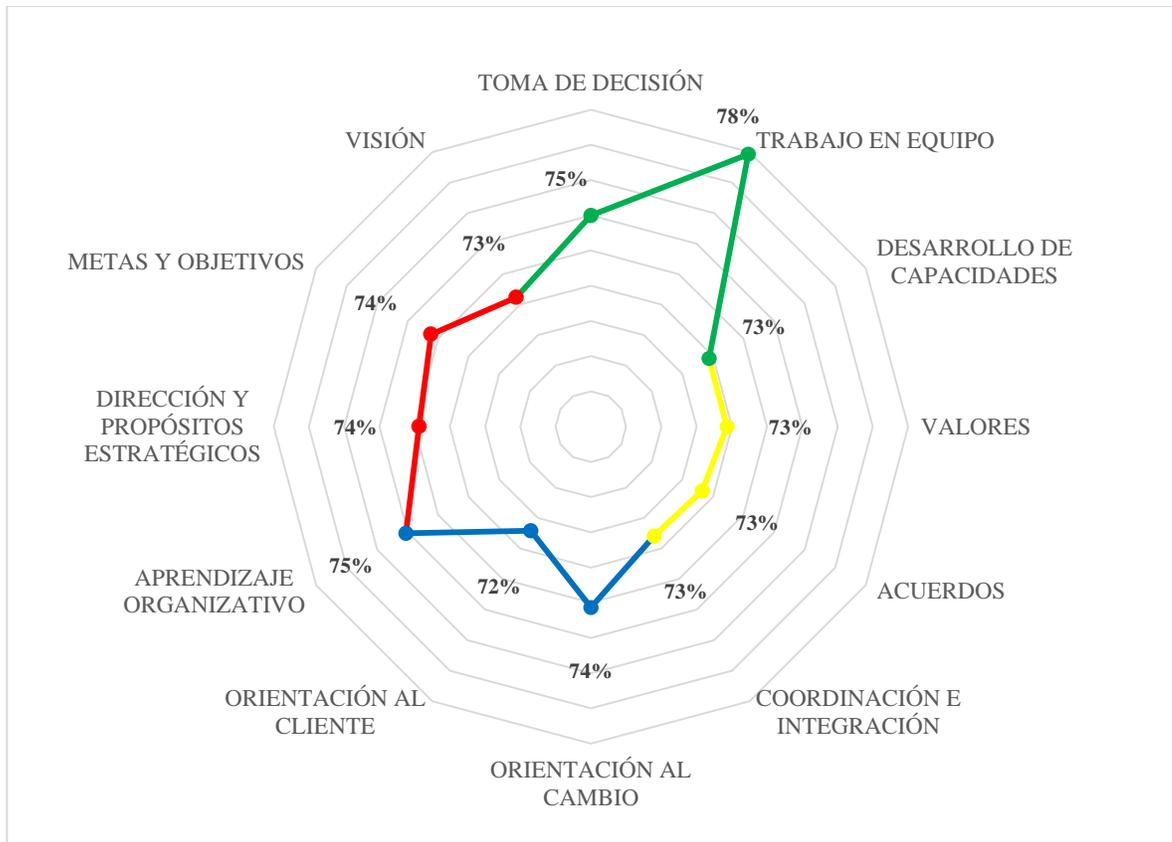
La Figura IV.5. nos muestra los resultados de cada dimensión según comisaría de los entrevistados. Notamos que tanto en Canto Rey como La Huayrona, Involucramiento tiene mayor porcentaje que el resto de atributos (76.7% y 77.1% para cada comisaría respectivamente), mientras que para la Comisaría PNP Zárata, Adaptabilidad es la dimensión con mejor porcentaje (74.6%).

Figura IV.5. Tipo de Cultura Organizacional Según Comisaría de los Entrevistados



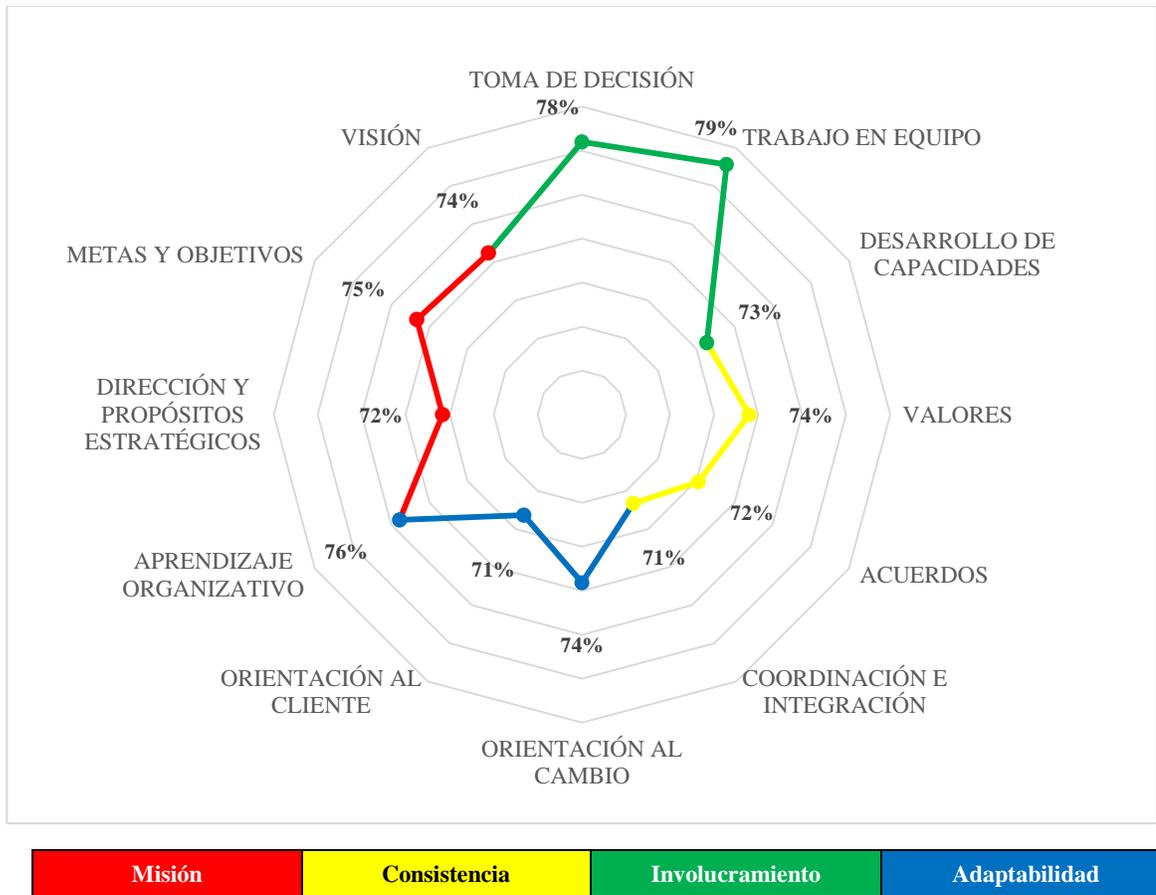
La Figura IV.6. nos muestra el Gráfico de Cultura Organizacional de Denison, donde se presenta los resultados de cada atributo agrupados por dimensión. Se puede observar que el atributo Trabajo en Equipo es el que tiene mayor porcentaje (78%), mientras que los atributos con menor porcentaje se encuentran representados por la dimensión Consistencia (73% para cada atributo).

Figura IV.6. Cultura Organizacional de Denison: Resultado General



Asimismo, se mostrará a continuación los Gráficos de Cultura Organizacional de Denison para cada comisaría en estudio. La Figura IV.7. nos indica los resultados en la Comisaría PNP Canto Rey. Aquí observamos que el atributo Trabajo en Equipo es el que tiene mayor porcentaje (79%), seguido de Toma de Decisión (78%), mientras que los atributos con menor porcentaje se encuentran representados por la dimensión Consistencia, en especial el atributo Coordinación e Integración (71%).

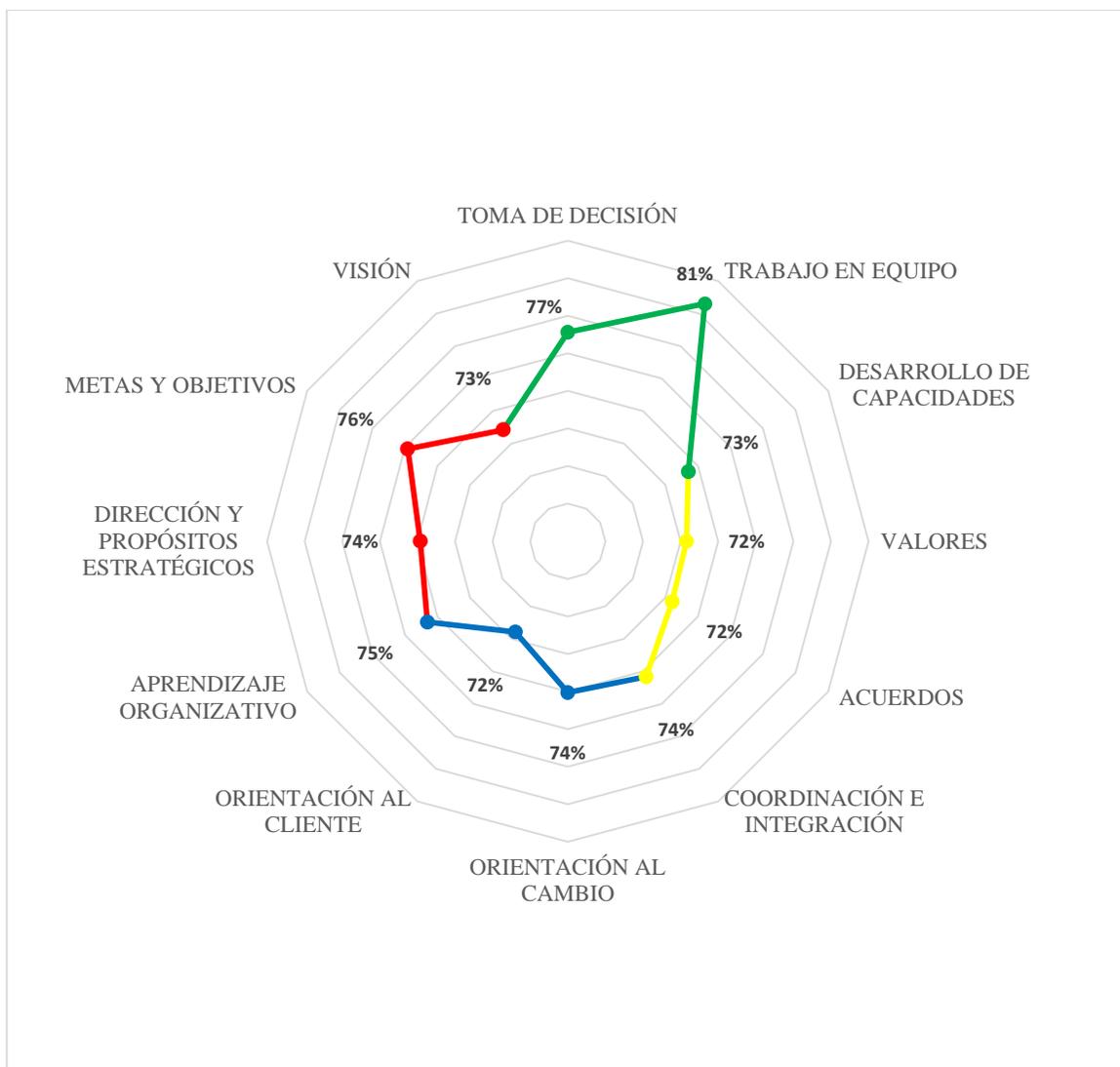
Figura IV.7. Cultura Organizacional de Denison: Comisaría PNP Canto Rey



La Figura IV.8. nos muestra los resultados en la Comisaría PNP La Huayrona.

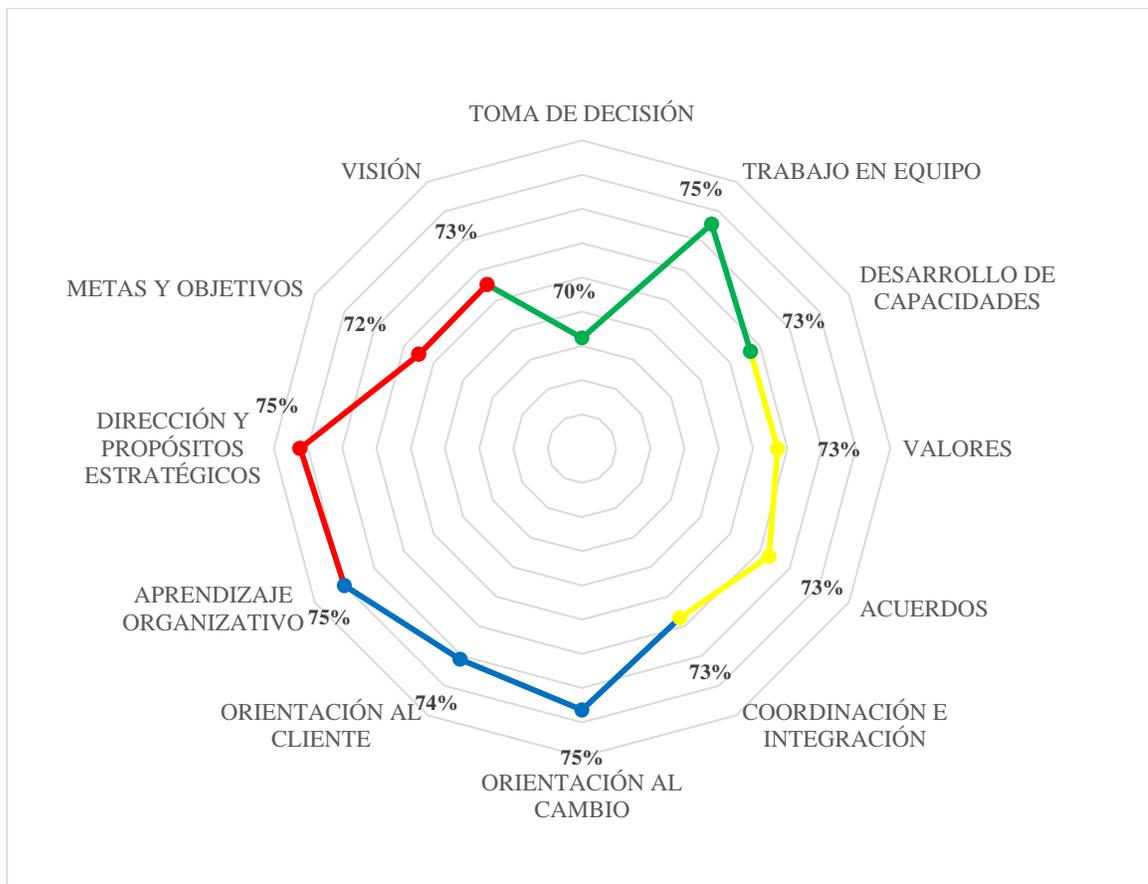
Observamos que, al igual que la Comisaría Canto Rey, el atributo Trabajo en Equipo es el que tiene mayor porcentaje (81%), seguido de Intención y Toma de Decisión (77%), mientras que los atributos con menor porcentaje se encuentran representados por la dimensión Consistencia, en especial el atributo Valores (72%).

Figura IV.8. Cultura Organizacional de Denison: Comisaría PNP Huayrona



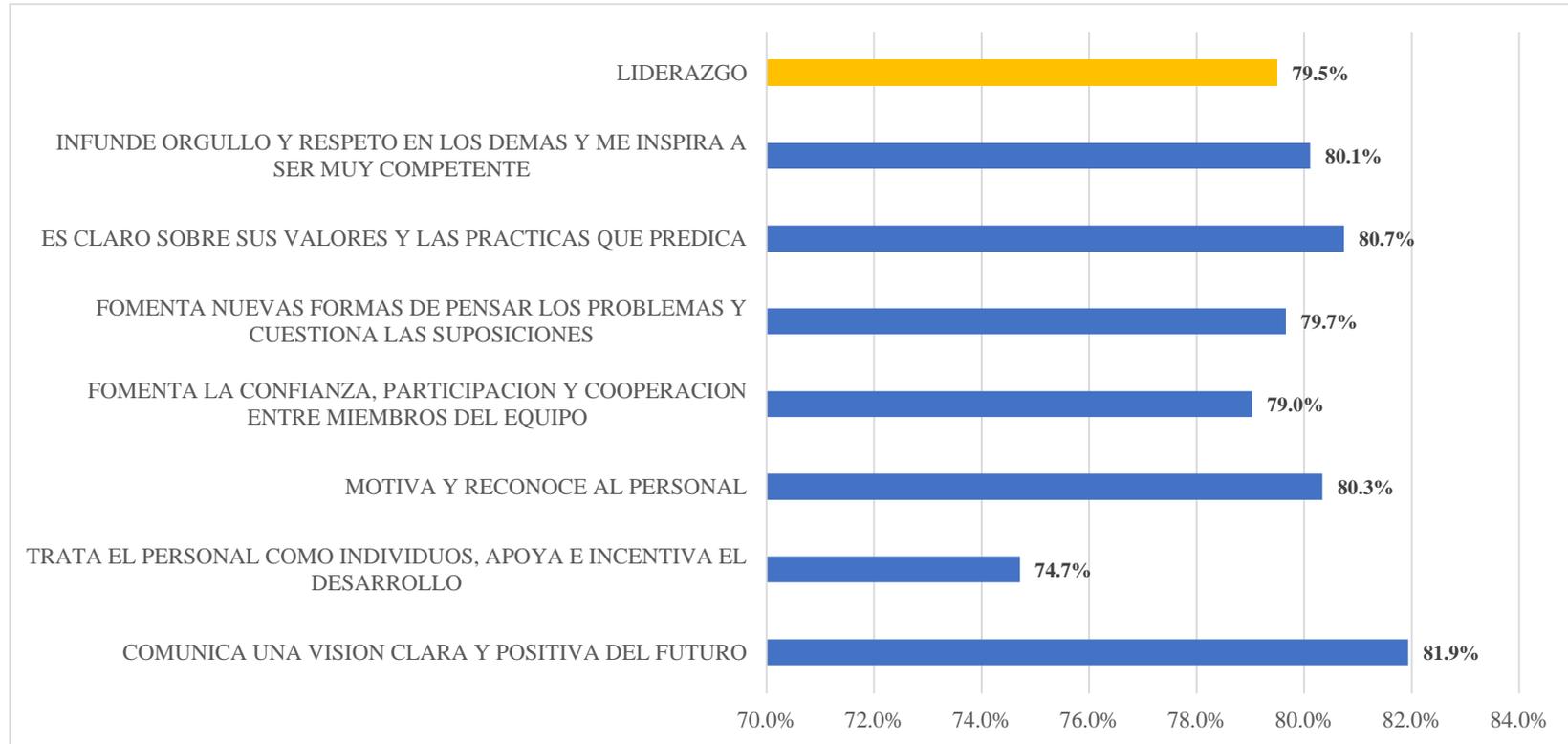
La Figura IV.9. nos muestra que, a diferencia de las demás comisarías, la dimensión Adaptabilidad es la que tiene atributos con mayor porcentaje destacando Aprendizaje Organizativo, y Orientación al Cambio con 75%. Por otro lado, la dimensión Involucramiento es la que tiene los atributos con menor porcentaje

Figura IV.9. Cultura Organizacional de Denison: Comisaría PNP Zárte



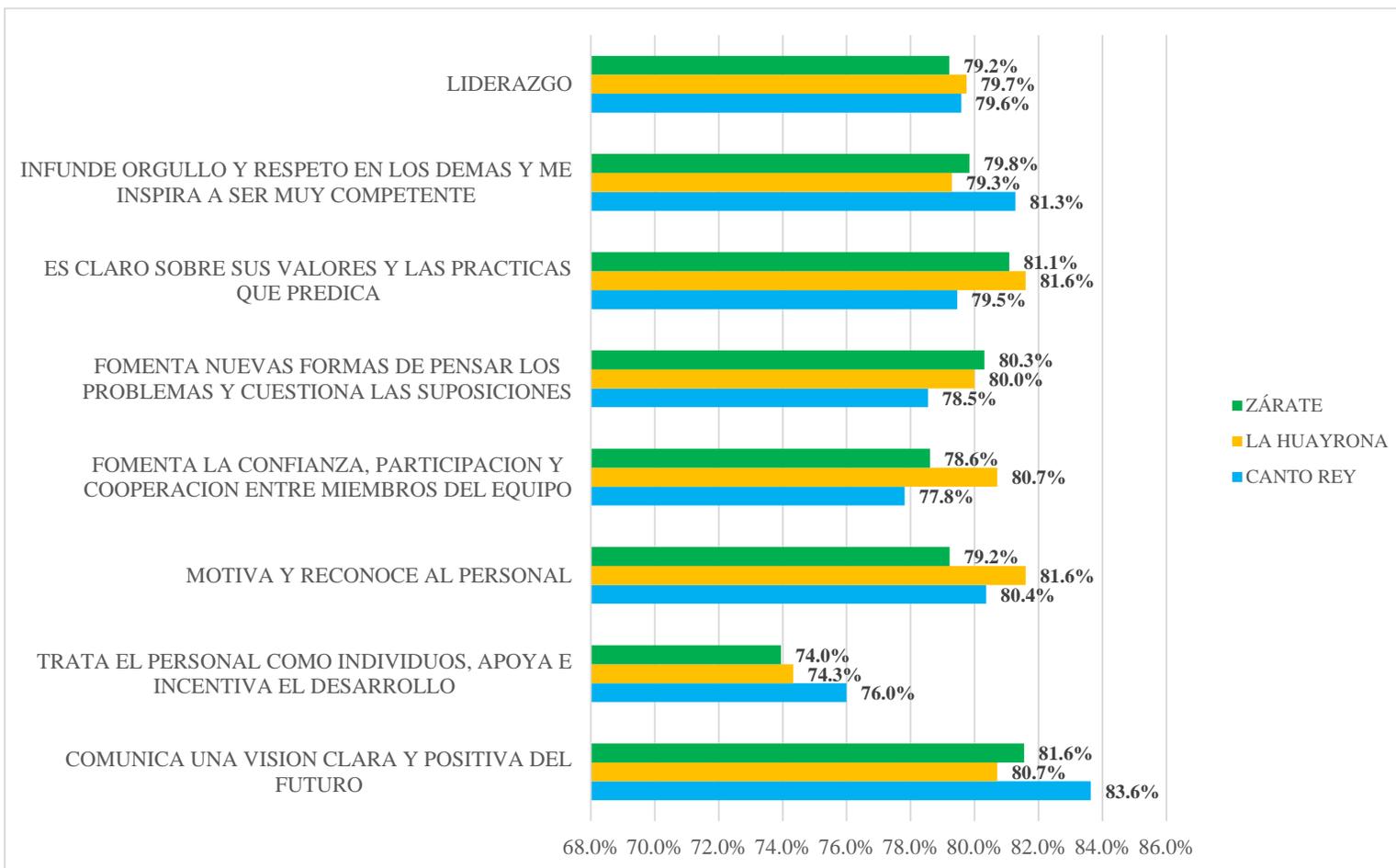
Respecto a la dimensión Liderazgo, la Figura IV.10. nos muestra los resultados para las preguntas que componen dicha dimensión. El ítem Liderazgo es el promedio de las respuestas de las siete (7) variables que componen la dimensión. Notamos que el promedio es de 79.5%, siendo la variable Comunica una Visión Clara y Positiva del Futuro, la que tiene mayor porcentaje (81.9%).

Figura IV.10. Liderazgo y sus Componentes



La Figura IV.11. nos muestra los resultados proyectados en la Figura IV.10. pero segmentados por comisaría. Notamos que existe un despunte de la Comisaría PNP La Huayrona en casi todas las variables, mientras que la Comisaría PNP Zárate es la que presenta menor porcentaje para Liderazgo y sus variables.

Figura IV.11. Liderazgo y sus Componentes Según Comisaría a la que Pertenece el Entrevistado



4.4.2. Prueba de hipótesis de forma general y específica

a. Prueba de Hipótesis de forma general

Existe relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las Comisarias PN Canto Rey, Zárate y La Huayrona.

b. Prueba de Hipótesis nula

No existe relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.

Como el modelo de Cultura Organizacional de Denison no proporciona un resultado global sino resultados para cada una de las cuatro (4) dimensiones que lo componen, podemos analizar si existe relación entre liderazgo transformacional y cultura organizacional a través de la prueba de hipótesis entre el primero y cada una de las dimensiones que componen la cultura organizacional de Denison. Así tenemos la Tabla N° 6.

No existe relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las Comisarías PNP Canto Rey, Zárate y La Huayrona.

Como el modelo de Cultura Organizacional de Denison no proporciona un resultado global si no resultados para cada una de las 4 dimensiones que lo componen, podemos analizar si existe relación entre liderazgo transformacional y cultura organizacional a través de la prueba de hipótesis entre el primero y cada una de las dimensiones que componen la cultura organizacional de Denison. Así tenemos la Tabla IV.17.

Tabla IV.17. Hipótesis Generales y Nulas

Hipótesis Generales	Hipótesis Nulas
Existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Involucramiento en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.	No existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Involucramiento en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.
Existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Consistencia en las Comisarías PNP Canto Rey, Zárate y La Huayrona.	No existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Consistencia en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.
Existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión de Adaptabilidad en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.	No existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión de Adaptabilidad en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.
Existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Misión en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.	No existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Misión en las Comisarías PNP Canto Rey, Zárate y La Huayrona.

A continuación, calcularemos las correlaciones para cada una de las hipótesis nulas planteadas. Cabe precisar que para ello se ha utilizado el coeficiente de Rho de Spearman que sirve para determina si existe una relación lineal entre dos variables a nivel ordinal y que esta relación no sea debida al azar; es decir, que la relación sea estadísticamente significativa.

Tabla IV.18. Correlaciones entre Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Cultura Organizacional de Denison

Dimensiones		INVOLUCRAMIENTO	CONSISTENCIA	ADAPTABILIDAD	MISIÓN	LIDERAZGO	
Rho de Spearman	INVOLUCRAMIENTO	Coefficiente de correlación	1.000	0.610	0.551	0.560	0.658
		Sig. (bilateral)	.	0.00	0.00	0.00	0.00
		N	352	352	352	352	352
	CONSISTENCIA	Coefficiente de correlación	0.610	1.000	0.633	0.683	0.506
		Sig. (bilateral)	0.00	.	0.00	0.00	0.00
		N	352	352	352	352	352
	ADAPTABILIDAD	Coefficiente de correlación	0.551	0.633	1.000	0.687	0.686
		Sig. (bilateral)	0.00	0.00	.	0.00	0.00
		N	352	352	352	352	352
	MISIÓN	Coefficiente de correlación	0.560	0.683	0.687	1.000	0.521
		Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	.	0.00
		N	352	352	352	352	352
	LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	0.658	0.506	0.686	0.521	1.000
		Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	.
		N	352	352	352	352	352

Se aprecia que la dimensión Liderazgo guarda correlación con todas las dimensiones que componen la Cultura Organizacional de Denison, por lo que se rechazan todas las hipótesis nulas, y se concluye que existe relación entre Liderazgo Transformacional y las dimensiones Misión, Consistencia, Involucramiento, Adaptabilidad, y por ende existe relación entre Cultura Organizacional y Liderazgo Transformacional. Se concluye lo anterior debido a que la probabilidad bilateral (Sig.) es menor a 0.05 y 0.01 para todas las dimensiones analizadas.

c. Prueba de Hipótesis de forma específica

A continuación, se analizará la correlación entre Liderazgo Transformacional y las dimensiones que componen la Cultura Organizacional de Denison para cada comisaría.

Comisaría Canto Rey

La Tabla IV.19. nos muestra las hipótesis generales y nulas para la Comisaría PNP Canto Rey

Tabla IV.19. Hipótesis General y Nulas para la Comisaría Canto Rey

Hipótesis Generales	Hipótesis Nulas
Existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Involucramiento en la Comisaria PNP Canto Rey.	No existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Involucramiento en la Comisaria PNP Canto Rey.
Existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Consistencia en la Comisaria PNP Canto Rey.	No existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Consistencia en la Comisaria PNP Canto Rey.
Existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión de Adaptabilidad en la Comisaria PNP Canto Rey.	No existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión de Adaptabilidad en la Comisaria PNP Canto Rey.
Existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Misión en la Comisaria PNP Canto Rey..	No existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Misión en la Comisaria PNP Canto Rey.

A continuación, se calculará las correlaciones para cada una de las hipótesis nulas planteadas.

Tabla IV.20. Correlaciones entre Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Cultura Organizacional de Denison en la Comisaría Canto Rey

Dimensiones		INVOLUCRAMIENTO	CONSISTENCIA	ADAPTABILIDAD	MISIÓN	LIDERAZGO	
Rho de Spearman	INVOLUCRAMIENTO	Coefficiente de correlación	1.000	0.553	0.658	0.682	0.774
		Sig. (bilateral)	.	0.00	0.00	0.00	0.00
		N	110	110	110	110	110
	CONSISTENCIA	Coefficiente de correlación	0.553	1.000	0.442	0.773	0.428
		Sig. (bilateral)	0.00	.	0.00	0.00	0.00
		N	110	110	110	110	110
	ADAPTABILIDAD	Coefficiente de correlación	0.658	0.442	1.000	0.603	0.696
		Sig. (bilateral)	0.00	0.00	.	0.00	0.00
		N	110	110	110	110	110
	MISIÓN	Coefficiente de correlación	0.682	0.773	0.603	1.000	0.488
		Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	.	0.00
		N	110	110	110	110	110
	LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	0.774	0.428	0.696	0.488	1.000
		Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	.
		N	110	110	110	110	110

De la Tabla IV.20. se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe correlación entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional de Denison y todas sus dimensiones en la Comisaría PNP Canto Rey. Sin embargo, se debe resaltar que existe una correlación más alta entre Liderazgo y la dimensión Involucramiento (0.774), para un nivel de significancia de 0.00 (menor que 0.05 y 0.01).

Comisaría PNP La Huayrona

La Tabla IV.21. muestra las hipótesis generales y nulas para la Comisaría PNP La Huayrona.

Tabla IV.21. Hipótesis General y Nulas para la Comisaría PNP La Huayrona

Hipótesis Generales	Hipótesis Nulas
Existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Involucramiento en la Comisaria PNP La Huayrona.	No existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Involucramiento en la Comisaria PNP La Huayrona.
Existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Consistencia en la Comisaría PNP La Huayrona.	No existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Consistencia en la Comisaría PNP La Huayrona.
Existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión de Adaptabilidad en la Comisaría PNP La Huayrona.	No existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión de Adaptabilidad en la Comisaría PNP La Huayrona.
Existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Misión en la Comisaría PNP La Huayrona.	No existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Misión en la Comisaría PNP La Huayrona.

A continuación, se calculará las correlaciones para cada una de las hipótesis nulas planteadas.

De la Tabla IV.22. se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe correlación entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional de Denison y todas sus dimensiones en la Comisaría PNP La Huayrona. Sin embargo, se debe resaltar que al igual que en la Comisaría PNP Canto Rey, existe una correlación más alta entre Liderazgo y la dimensión Involucramiento (0.777), para un nivel de significancia de 0.00 (menor que 0.05 y 0.01).

Tabla IV.22. Correlaciones entre Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Cultura Organizacional de Denison en la Comisaría PNP La Huayrona

Dimensiones		INVOLUCRAMIENTO	CONSISTENCIA	ADAPTABILIDAD	MISIÓN	LIDERAZGO	
Rho de Spearman	INVOLUCRAMIENTO	Coefficiente de correlación	1.000	0.615	0.582	0.550	0.777
		Sig. (bilateral)	.	0.00	0.00	0.00	0.00
		N	113	113	113	113	113
	CONSISTENCIA	Coefficiente de correlación	0.615	1.000	0.752	0.769	0.536
		Sig. (bilateral)	0.00	.	0.00	0.00	0.00
		N	113	113	113	113	113
	ADAPTABILIDAD	Coefficiente de correlación	0.582	0.752	1.000	0.735	0.527
		Sig. (bilateral)	0.00	0.00	.	0.00	0.00
		N	113	113	113	113	113
	MISIÓN	Coefficiente de correlación	0.550	0.769	0.735	1.000	0.501
		Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	.	0.00
		N	113	113	113	113	113
	LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	0.777	0.536	0.527	0.501	1.000
		Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	.
		N	113	113	113	113	113

Comisaría PNP Zárate

La Tabla IV.23. nos muestra las hipótesis generales y nulas para la Comisaría PNP Zárate.

Tabla IV.23. Hipótesis General y Nulas para la Comisaría PNP Zárate

Hipótesis Generales	Hipótesis Nulas
Existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Involucramiento en la Comisaría PNP Zárate.	No existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Involucramiento en la Comisaría PNP Zárate.
Existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Consistencia en la Comisaría PNP Zárate.	No existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Consistencia en la Comisaría PNP Zárate.
Existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión de Adaptabilidad en la Comisaría PNP Zárate.	No existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión de Adaptabilidad en la Comisaría PNP Zárate.
Existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Misión en la Comisaría PNP Zárate.	No existe relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión Misión en la Comisaría PNP Zárate.

A continuación, se calculará las correlaciones para cada una de las hipótesis nulas planteadas.

Tabla IV.24. Correlaciones entre Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Cultura Organizacional de Denison en la Comisaría PNP Zárata

Dimensiones		INVOLUCRAMIENTO	CONSISTENCIA	ADAPTABILIDAD	MISIÓN	LIDERAZGO	
Rho de Spearman	INVOLUCRAMIENTO	Coefficiente de correlación	1.000	0.689	0.466	0.468	0.377
		Sig. (bilateral)	.	0.00	0.00	0.00	0.00
		N	129	129	129	129	129
	CONSISTENCIA	Coefficiente de correlación	0.689	1.000	0.640	0.550	0.539
		Sig. (bilateral)	0.00	.	0.00	0.00	0.00
		N	129	129	129	129	129
	ADAPTABILIDAD	Coefficiente de correlación	0.466	0.640	1.000	0.712	0.852
		Sig. (bilateral)	0.00	0.00	.	0.00	0.00
		N	129	129	129	129	129
	MISIÓN	Coefficiente de correlación	0.468	0.550	0.712	1.000	0.546
		Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	.	0.00
		N	129	129	129	129	129
	LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	0.377	0.539	0.852	0.546	1.000
		Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00	.
		N	129	129	129	129	129

De la Tabla IV.24. se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe correlación entre Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional de Denison y todas sus dimensiones en la Comisaría PNP Zárate. Sin embargo, se debe resaltar que, a diferencia de las anteriores comisarías, existe una correlación más alta entre Liderazgo y la dimensión Involucramiento (0.852), para un nivel de significancia de 0.00 (menor que 0.05 y 0.01).

CAPÍTULO V . DISCUSIÓN Y RESULTADOS

5.1. Discusión de Resultados

Esta investigación tuvo como objetivo principal encontrar la relación que existe entre el liderazgo transformacional ejercido por los Comisarios de las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárata y la cultura organizacional de la Policía de dichas dependencias policiales.

Para determinar tal relación se aplicaron dos (2) instrumentos, el primero para la variable Liderazgo Transformacional y el segundo para la variable Cultura Organizacional, a una muestra compuesta por trescientos cincuenta y dos (352) efectivos policiales del total de cuatrocientos noventa y siete (497) efectivos que laboran en dichas comisarías.

Asimismo, se determinó la correlación que existe relación entre la cultura organizacional de las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárata y el liderazgo transformacional de los Comisarios de cada dependencia, a través del coeficiente Rho de Spearman.

Respecto al Objetivo Específico 1, el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de 0.774 en la Comisaría PNP Canto Rey y de 0.777 para la Comisaría PNP La Huayrona; lo que permite afirmar que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Involucramiento de la cultura organizacional de las Comisarías PNP Canto Rey y La Huayrona. Por otro lado, con respecto a la Comisaría PNP Zárata el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de 0.377, lo cual nos indica que no existe una correlación baja y no tan significativa como en las otras dos (2) comisarías.

Se corrobora en la parte descriptiva de la dimensión Involucramiento de la cultura organizacional de las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárata que tienen un

porcentaje de 76.7%, 77.1% y 72.5% respectivamente, sin embargo, en la subdimensión de toma de decisión La Comisaría PNP Zárate refleja un 70% y las Comisarías PNP Canto Rey y La Huayrona reflejan un 78% y 77%, lo que evidencia que el personal policial de la Comisaría PNP Zárate se siente menos empoderado en sus labores con relación al personal policial de las Comisarías PNP Canto Rey y La Huayrona, quienes perciben que tienen mayor autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo.

Respecto al Objetivo Específico 2, el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de 0.536 en la Comisaría PNP La Huayrona, de 0.428 para la Comisaría PNP Canto Rey y de 0.539 para la Comisaría PNP Zárate; lo que permite afirmar que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la dimensión Consistencia de la cultura organizacional de las Comisarías PNP La Huayrona, Canto Rey y Zárate.

Se corrobora en la parte descriptiva de la dimensión consistencia de la cultura organizacional de las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate que tienen un porcentaje de 72.1%, 73.0% y 72.9% respectivamente.

Respecto al Objetivo Específico 3, el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de 0.852 en la Comisaría PNP Zárate; lo que permite afirmar que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Adaptabilidad de la cultura organizacional de la Comisaría PNP Zárate. Por otro lado, con respecto a la Comisaría PNP Canto Rey el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de 0.696 y de 0.527 para la Comisaría PNP La Huayrona, lo cual también es positiva pero no significativa como el caso de la Comisaría PNP Zárate.

Se corrobora en la parte descriptiva de la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional de las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate que tienen un porcentaje de 73.5%, 73.4% y 74.6% respectivamente, sin embargo, en la subdimensión orientación al cliente de la Comisaría PNP Zárate tiene un porcentaje de 74% y las Comisarías PNP Canto Rey y La Huayrona de 71% y 72%, lo que evidencia que el deseo por comprender y satisfacer las necesidades de los usuarios y dar solución a ellas es

mayor en el personal policial de la Comisaría PNP Zárate con relación al personal policial de las Comisarías PNP Canto Rey y La Huayrona.

Respecto al Objetivo Específico 4, el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de 0.488 en la Comisaría PNP Canto Rey, de 0.501 para la Comisaría PNP La Huayrona y de 0.546 para la Comisaría PNP Zárate; lo que permite afirmar que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la dimensión Misión de la cultura organizacional de las Comisarías PNP La Huayrona, Canto Rey y Zárate.

Se corrobora en la parte descriptiva de la dimensión Misión de la cultura organizacional de las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate que tienen un porcentaje de 73.8%, 74.2% y 73.4% respectivamente, sin embargo, en la subdimensión dirección y propósitos estratégicos la Comisaría PNP Canto Rey tiene un porcentaje de 72% y las Comisarías PNP La Huayrona y Zárate de 74% y 75%, lo que evidencia que el personal policial de la Comisaría PNP Canto Rey percibe que se han diseñado estrategias priorizadas para lograr la misión y visión institucionales en mayor medida que el personal policial de las Comisarías PNP Zárate y La Huayrona.

Por otro lado, existe en un 79.5% el liderazgo transformacional en las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate, sin embargo, la variable con menor porcentaje es “trata al personal como individuos, apoya e incentiva el desarrollo” con un 74.7%.

De acuerdo a Bass y Avolio, 1990 y Tucker y Russell, 2004, citado por Mendoza Martha y Ortiz Carolina (2006) el líder transformacional resulta ser un promotor del cambio en la cultura organizacional a través de su influencia en la transformación de la mentalidad de las personas y la modificación de las relaciones internas y externas. Estos líderes transformacionales influyen tres áreas de la cultura organizacional: la mentalidad de las personas de la organización, la cultura entre la gente de la misma y la cultura más allá de la gente de la institución

Asimismo, de acuerdo a Hermsilla, Amutio, Da Costa y Paéz (2016), que citan a Bass (1985) y Howell y Avolio (1993), manifiestan que los líderes transformacionales brindan confianza y motivación a sus seguidores, otorgándoles una visión clara del objetivo que se espera alcanzar y generando un compromiso hacia esa visión, fomentando así la efectividad organizacional.

En el liderazgo transformacional existe un compromiso laboral por parte de los trabajadores, aumentando los niveles de productividad, satisfacción laboral, creatividad, logro de metas, y bienestar de los trabajadores. Los trabajadores tienen una confianza y admiración por el líder transformacional, por lo que están dispuestos a realizar los esfuerzos necesarios para alcanzar las metas organizacionales. Los líderes entienden que deben ganarse la confianza de los seguidores con la finalidad de obtener un compromiso de los mismos con las metas propuestas. (Robbins et al., 2013) y (Lussier y Achua, 2005)

De acuerdo a los resultados, observamos que dichas afirmaciones se muestran en la presente investigación siendo que existe una correlación entre el liderazgo transformacional y las cuatro dimensiones de la cultura organizacional en la Policía Nacional del Perú de las Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárata, lo cual nos permite aceptar como válidas nuestras hipótesis de estudio.

Por otro lado, este estudio permitió determinar los porcentajes más altos y más bajos de cada dimensión y sub dimensión de la Cultura Organizacional de cada Comisaria, los cuales pueden mejorarse para lograr un mejor liderazgo transformacional y una cultura organizacional más sólida.

Teniendo en cuenta los resultados descritos es preciso señalar que los mismos deben ser interpretados considerando las características particulares de la institución policial, que a diferencia de cualquier otra organización, cuenta con un régimen de disciplina que se fundamenta en la necesidad de privilegiar y salvaguardar bienes jurídicos que considera imprescindibles para el cumplimiento adecuado de la función policial y el desarrollo institucional.

Lo expuesto adquiere especial relevancia si se tiene en cuenta que uno de tales bienes jurídicos, es la Disciplina Policial entendida como la condición esencial de la Policía Nacional del Perú, que se entiende como el acatamiento consciente y voluntario de las órdenes que se dictan con arreglo a ley, que permite asegurar la unidad de acción y el cumplimiento de la finalidad fundamental, misión y funciones institucionales.

Aunado a ello se tiene que uno de los principios que orienta la función policial es la Unidad de Comando, lo cual implica la unidad de la facultad que tiene el superior para impartir órdenes y disposiciones a un subordinado en el ejercicio del cargo asignado por nombramiento expreso es única, las cuales deben ser cumplidas a cabalidad dentro del marco legal.

Por tanto, no puede dejar de considerarse que estos aspectos pueden tener incidencia en los resultados obtenidos, tanto más en lo referido a la medición de la variable liderazgo transformacional.

Finalmente, otro aspecto, que es preciso destacar es que si bien se evidencia la predominancia de las cuatro (4) dimensiones o rasgos de la cultura organizacional en cada una de las comisarías estudiadas, lo cual según el planteamiento de Denison incide en forma positiva en la efectividad de las organizaciones; tales resultados deben ser entendidos considerando que provienen de la valoración efectuada por los miembros de la propia organización (enfoque interno) y no de los usuarios del servicio público que presta la institución policial, quienes ciertamente podrían tener percepciones diferentes con relación a este tema.

CAPÍTULO VI . CONCLUSIONES

El principal aporte es establecer la existencia de la relación entre el liderazgo transformacional sobre las cuatro (4) dimensiones de la cultura organizacional, en la Policía Nacional del Perú de las Comisarias de Canto Rey, La Huayrona y Zárate.

Se logró alcanzar los objetivos y validar las hipótesis planteadas, determinando la existencia de una correlación entre el liderazgo transformacional y las dimensiones de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión de la cultura organizacional en las Comisarías PNP La Huayrona, Canto Rey y Zárate.

Se comprobó que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Involucramiento de la cultura organizacional en la Comisaría PNP Canto Rey (0.774) y en la Comisaría PNP La Huayrona (0.777) y una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión Adaptabilidad de la cultura organizacional en la Comisaría PNP Zárate (0.852).

Para que exista una relación altamente significativa entre liderazgo transformacional y cultura organizacional se requiere un alto nivel de interacción con los trabajadores, debido a que la esencia del liderazgo transformacional es precisamente la capacidad del líder de motivar, inspirar, establecer una visión y contribuir al logro de los objetivos propuestos en la organización.

Los resultados obtenidos al analizar la cultura organizacional de las tres (3) comisarías estudiadas evidencia que el personal policial de las Comisarías PNP Canto Rey y La Huayrona se sienten empoderados en sus labores, asimismo la Comisaría PNP Canto Rey percibe que se han diseñado estrategias priorizadas para lograr la misión y visión institucionales en mayor medida, sin embargo en el personal policial de la Comisaría PNP Zárate predomina el deseo por comprender y satisfacer las necesidades de los usuarios y dar solución a ellas.

CAPÍTULO VII . RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se debe señalar que para futuras investigaciones se debe considerar lo siguiente:

Se recomienda a los futuros investigadores vigilar aspectos como la coordinación de evaluaciones grupales dentro de las instituciones a fin de contar con una mayor cantidad de participantes en un tiempo determinado, pues ello contribuye a que éstos puedan contar con mayor tiempo y predisposición para colaborar con las encuestas y escalas, lo que sin duda alguna permitirá obtener mayores niveles de confiabilidad y mejores evidencias de validez vinculadas a la estructura interna de los datos se desprenden de los instrumentos validados.

Se recomienda a la Policía Nacional, principalmente a las escuelas de formación del personal policial, incluir en sus programas el desarrollo de aspectos emocionales como las habilidades sociales y de liderazgo transformacional, ya que es una dimensión susceptible de cambio que impacta de forma positiva en la organización de una institución como es el caso de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.

Se recomienda que el presente estudio pueda ser replicado en todas las comisarías a nivel nacional a fin de identificar la incidencia que tienen variables como el liderazgo transformacional y cultura organizacional, y la relación que existe entre éstas; información que es sumamente valiosa no solo porque no existen estudios previos sobre el particular, sino también porque los resultados obtenidos constituirán el insumo básico para iniciar procesos de transformación y/o fortalecimiento de la cultura organizacional de las comisarías, aspecto que tiene incidencia en la efectividad de las mismas.

Se recomienda, que en un estudio próximo se incluya como objeto de análisis la relación entre las comisarías y los ciudadanos, pues la información obtenida permitirá efectuar un mejor diagnóstico de la situación actual de la Cultura Organizacional de las comisarías y del Liderazgo Transformacional ejercido por los comisarios.

Con los resultados de nuestra investigación en relación al liderazgo transformacional y cultura organizacional, se recomienda a la Policía Nacional del Perú que adopte las estrategias necesarias para reforzar valores entre los efectivos policiales que propicien comportamientos orientados al cumplimiento de los objetivos, lo cual permitirá generar mayor satisfacción en el desarrollo de la función policial, al brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

Se recomienda en relación a la dimensión Misión de la cultura organizacional, realizar talleres de socialización de actividades de los objetivos propuestos de las Comisarías PNP, para de esta manera contribuir al trabajo en equipo y al logro de los objetivos.

Se recomienda en relación a la dimensión Involucramiento de la cultura organizacional, realizar actividades destinadas a empoderar a los efectivos policiales en su condición de autoridades, aspecto en el cual tiene incidencia la aplicación del Régimen Disciplinario de la Policía Nacional del Perú y las decisiones que emiten las autoridades jurisdiccionales con relación a actuaciones desarrolladas en el ejercicio de la función policial.

Se recomienda en relación a la dimensión Adaptabilidad de la cultura organizacional, realizar talleres destinados a sensibilizar y generar un mayor compromiso del personal policial con la atención al ciudadano como un aspecto prioritario de la función policial.

Se recomienda en relación a la dimensión Consistencia de la cultura organizacional, involucrar al personal policial en todas las actividades que se desarrollan en la institución a fin de comprometerlos con el logro de los objetivos trazados.

ANEXO I

CUESTIONARIO DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY (DOCS)

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Daniel Denison

Comisaría:

Para cada uno de los ítems, por favor marque con una **X** la casilla que corresponda.

ÍTEMS	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. La Mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.	1	2	3	4	5
2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.	1	2	3	4	5
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	1	2	3	4	5
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	1	2	3	4	5
5. La planificación organizacional es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	1	2	3	4	5
6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.	1	2	3	4	5
7. Las personas trabajan en equipo.	1	2	3	4	5
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.	1	2	3	4	5
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.	1	2	3	4	5
10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.	1	2	3	4	5
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.	1	2	3	4	5
13. La organización invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.	1	2	3	4	5
14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la organización que le ayudan a competir mejor.	1	2	3	4	5
15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	1	2	3	4	5
16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.	1	2	3	4	5

17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.	1	2	3	4	5
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas organizacionales.	1	2	3	4	5
19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.	1	2	3	4	5
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	1	2	3	4	5
21. Cuando hay desacuerdo, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	1	2	3	4	5
22. Existe una cultura sólida.	1	2	3	4	5
23. Es fácil ponerse de acuerdo en la organización incluso frente a problemas difíciles.	1	2	3	4	5
24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.	1	2	3	4	5
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
26. La metodología que seguimos en nuestra organización es consistente y predecible.	1	2	3	4	5
27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.	1	2	3	4	5
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.	1	2	3	4	5
29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.	1	2	3	4	5
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.	1	2	3	4	5
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	1	2	3	4	5
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.	1	2	3	4	5
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	1	2	3	4	5
34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	1	2	3	4	5
35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.	1	2	3	4	5
36. Los comentarios y recomendaciones de los usuarios a menudo producen cambios.	1	2	3	4	5
37. Las sugerencias de los usuarios influyen en nuestras decisiones.	1	2	3	4	5
38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los usuarios.	1	2	3	4	5
39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los usuarios.	1	2	3	4	5

40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los usuarios.	1	2	3	4	5
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	1	2	3	4	5
43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.	1	2	3	4	5
44. El aprendizaje es un objetivo en nuestras labores cotidianas.	1	2	3	4	5
45. Nos aseguramos de que “la mano derecha sepa lo que hace la izquierda”.	1	2	3	4	5
46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.	1	2	3	4	5
47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria.	1	2	3	4	5
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
49. Existe una clara estrategia para el futuro.	1	2	3	4	5
50. No es clara nuestra dirección estratégica.	1	2	3	4	5
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	1	2	3	4	5
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	1	2	3	4	5
53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	1	2	3	4	5
54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.	1	2	3	4	5
55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	1	2	3	4	5
56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	1	2	3	4	5
57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.	1	2	3	4	5
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	1	2	3	4	5
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.	1	2	3	4	5
60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	1	2	3	4	5

ANEXO II

ESCALA GLOBAL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (GTL)

EVALUA A TU JEFE INMEDIATO (COMISARIO)

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Comisaría: _____ Fecha: _____

Este cuestionario es anónimo. El cual intenta describir el estilo de liderazgo de tu jefe, tal como es percibido por usted.

Por favor responda todos los ítems, se presentan 7 ítems descriptivos y para ello debe juzgar cuán frecuentemente los ítems se ajustan para la persona que está describiendo.

PARTE I: SEGMENTACIÓN PARA LA PERSONA QUE VAS A EVALUAR

1. Sexo

Masculino ()

Femenino ()

2. Grado de Instrucción

Maestría/Doctorado ()

Universitario ()

Técnico ()

Secundaria ()

Primaria ()

PARTE II. CUESTIONARIO

Lea cuidadosamente y marque su respuesta utilizando la siguiente escala de valoración

1. Nunca 2. Rara Vez 3. A veces 4. A menudo 5. Frecuentemente /

1. Comunica una visión clara y positiva del futuro.
2. Trata al personal como individuos, apoya e incentiva al desarrollo.
3. Motiva y reconoce al personal.
4. Fomenta la confianza, participación y cooperación entre miembros del equipo.
5. Fomenta nuevas formas de pensar los problemas y cuestiona las suposiciones.
6. Es claro sobre sus valores y las prácticas que predica.
7. Infunde orgullo y respeto en los demás y me inspira a ser muy competente.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

BIBLIOGRAFÍA

- Arbaiza, L. (2017). Liderazgo y comportamiento organizacional. Lima: Universidad ESAN.
- Arbaiza, Lydía. (2005). Argentina. Administración y Organización Un enfoque contemporáneo. CENGAGE Learning.
- Arbaiza, Lydia. (2017). Liderazgo y Comportamiento Organizacional. Perú: ESAN Ediciones.
- Bass, B. (1992). Assessing the charismatic leader. In M. Syrett & C. Hogg, (Eds.), *Frontiers of leadership* (pp. 414-418). Blackwell: Oxford, U.K.
- Bortoluzzi, D.A. & Anzilago, M. & João, R. (Julio de 2019). La Influencia de la Cultura Organizacional en la Relación entre Estrategia y Sistema de Control Gerencial. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28, 675-695.
- Bueno, Eduardo. (1997). Madrid. Organización de empresas Estructura, procesos y modelos. Ediciones Pirámide.
- Carless, Sally A. y Wearing, Alexander J. A short measure of transformational Leadership, *Jornal Of Business and Psychology*, Vol. 14, No. 3, Spring 2000.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de los recursos humanos. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1995). Administración de Recursos Humanos. Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (1995). Santa Fe. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill Interamericana. S.A.
- Cultura Organizacional: Aproximación Sectorial en Bogotá. (diciembre de 2012). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XX, 19-41.
- Daft, R. (2006) *La experiencia del liderazgo*, 3º Edición, México: Thomson.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: International Thomson Editores S.A.

Daft, Richard L. (2007). México. Teoría y diseño organizacional. International Thomson Editores, S.A.

Daniel Goleman (2005). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review. Noviembre, pp. 26-37.

Daniel Goleman, Peter F. Drucker, John P. Kotter, Ronald A. Heifetz, Donald L. Laurie, Warren G. Bennis, Robert J. Thomas, Jim Collins, Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean y Diana Mayer (2016). Liderazgo y Dirección de Personas. 1° ed. Lima: Profit Editorial.

Denison, D. (1990). Corporate Culture Organizacional and Effectiveness (2nd ed.). (D. Consulting, Ed.) New York: John Wiley.

Glinow, Steven L. McShane y Mary Ann Von (2010). Liderazgo y recursos humanos. Barcelona: Bresca Editorial, S.L.

Hermosilla D., Amutio A., Da Costa S. Y Paéz D. (2016) El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. Revista Psicol. Trb. Organ. Madrid. Diciembre, Vol. 32, N° 3.

Latinobarómetro. (s.f.). www.latinobarometro.org. Recuperado el 20 de julio de 2019, de Latinobarómetro Database:

file:///C:/Users/LISSETH/Downloads/INFORME_2018_LATINOBAROMETRO%20(1).pdf

Mendoza M. & Ortiz C. (junio de 2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XIV(1).

Molero, F. (2002) Cultura y liderazgo una relación multifacética. Boletín de Psicología. Noviembre, N° 76, pp. 53-75.

Molinari, Baltazar Caravedo (2016). La dinámica del liderazgo en el Perú: energía social y desarrollo. 1° ed. Lima: Universidad de Lima.

Noriega, M (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Temas de Ciencia y Tecnología vol. 12 N° 36 septiembre - diciembre 2008 pág. 25 – 29.

Pareja, J. (sin año) La Constitución de 1823.

- Policía Nacional del Perú (2019) Manual de Doctrina Policial. https://www.policia.gob.pe/doc/Manual%20de%20Doctrina%20PNP_2019.pdf
- Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española. (2014). Diccionario de la Lengua Española (23a ed.). Madrid: Espasa Libros.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009). México. Comportamiento Organizacional. Pearson Education.
- Robert N. Lussier y Christopher F. Achua. (2005) Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades. 2° ed. México: International Thomson Editores.
- Robles, C. & Montes, J. & Rodríguez, A. & Ortega, A.O. (2018). Diseño y Validación de un Instrumento de Cultura Organizacional para Empresas Medianas. Nova Scientia, 10(21), 552-575.
- Schein, Edgar H. (1997). San Francisco. The corporate culture survival guide sense and nonsense about culture change. Jossey Bass Publisher.
- Sepúlveda, Francisco. (2004). Chile. El Modelo Competing Values Framework (CFV) y el Diagnostico de la Cultura Organizacional. Universidad de Concepción de Chile.
- Stephen P. Robbins, David A. Decenzo y Mary Coulter (2013). Fundamentos de Administración. 8° ed. México: Pearson
- Tompkins, Jonathan R. (2005). Belmont. Organization Theory and Public Management. Wadsworth Cengage Learning.
- Van Beveren, Patrícia, Dódrío Dimas, Isabel, Lourenco, Paulo Renato y Rebelo, Teresa. Psychometric properties of the Portuguese versión of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. Journal of Work and Organizational Psychology 33 (2017), pág. 109–114.

Vásquez Alatorre, A. (2013) Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 11, N° 1, pp. 74-91.

Viladot, María Àngels (2017). *Género y Poder en las Organizaciones*. 1° ed. Barcelona: Editorial UOC.