



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

El liderazgo transformacional y su influencia en la toma de decisiones, en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho, 2019

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Dapozzo Mendieta, Judit Estéfane (0000-0003-4302-0039)

Yataco Vásquez, Thatit Kiomara (0000-0002-6347-4831)

ASESOR

Villavicencio Aranibar, Jorge (0000-0003-4915-8530)

Lima, 13 de agosto 2020

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi madre, sin ti no podría haber logrado nada, todos mis logros son tuyos. A mi padre por siempre apoyarme e indicarme el camino más seguro de la vida. Mis hermanos que son mi mayor guía y mi más grande apoyo y resguardo. Mi sobrina que es luz y alegría en mi vida. A mi amor, por todo el apoyo. Gracias familia, por ser mi fuente más grande de amor y motivación. Los amo.

Estéfane Dapozzo.

Para aquellos que están atravesando momentos difíciles, gracias por enfrentarlo con una sonrisa en el rostro y con fortaleza en el alma. Sí se puede.

Thatit Yataco.

AGRADECIMIENTOS

Son la base e inspiración de todo mi crecimiento, mi familia, que siempre ha estado ahí para mí, bueno o malo, sé que puedo contar con ustedes siempre. Gracias por brindarme luz siempre. Especialmente a todos los que estuvieron presentes en el desarrollo de esta tesis, les agradezco infinitamente. A mi asesor, Jorge, que nos brindó una guía en todo el camino y a Christian por ser un gran apoyo.

Estéfane Dapozzo.

Infinitas gracias a todas las personas que estuvieron conmigo listos para guiarme en el desarrollo de esta tesis. A mi familia, por acompañarme en este proceso, siempre con amor y comprensión. A Judit, porque simplemente no pude tener mejor compañera a mi lado.

Thatit Yataco

El liderazgo transformacional y su influencia en la toma de decisiones en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho, 2019.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar el nivel de influencia del liderazgo transformacional en la toma de decisiones dentro de las comisarías de la Policía Nacional del Perú. De esta forma se delimitó geográficamente el distrito de San Juan de Lurigancho y se desarrolló toda la investigación en las áreas operativas de las comisarías.

Se realizó una investigación no experimental de corte transaccional y transversal con un enfoque mixto; es decir, para la presente investigación no se manipularán las variables de investigación (X: Liderazgo transformacional / Y: Toma de Decisiones) y se recogió la información de un sólo periodo de tiempo, el año 2019. Se usaron herramientas cuantitativas y cualitativas con una muestra de once comisarías del distrito; 637 policías encuestados y once Comandantes y Mayores entrevistados.

Los resultados de la investigación arrojan que sí influye el liderazgo transformacional en la toma de decisiones en los procesos operativos dentro de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el año 2019. El análisis de las encuestas y los datos de las entrevistas rechazan la hipótesis nula planteada y permite confirmar el título de nuestra investigación.

Por último, se sugiere realizar mayor seguimiento a los líderes de las comisarías, además de brindarles charlas de coaching de liderazgo, actitud y trabajo en equipo.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Toma de decisiones, Procesos operativos, Comisarías de San Juan de Lurigancho.

Transformational leadership and its influence on decision-making in the operational processes of the San Juan de Lurigancho police stations, 2019

ABSTRACT

The purpose of this research work is to determine the level of influence of transformational leadership in decision making within the National Police of Perú police stations. In this way, the district of San Juan de Lurigancho was defined geographically and all the research was carried out in the operational areas of the police stations.

A non-experimental transactional and cross-sectional investigation was conducted with a mixed approach; that is, for the present investigation the research variables will not be manipulated (X: Leadership / Y: Decision Making) and the information of a single period was collected, 2019. Quantitative and qualitative tools were used with a sample of eleven police stations district; 637 police officers surveyed, and eleven commanders and generals interviewed.

The results of the research show that transformational leadership does influence decision-making in operational processes within the police stations of San Juan de Lurigancho in 2019. The analysis of the surveys and the data from the interviews reject the null hypothesis raised and allows us to confirm the title of our research.

Finally, it is suggested that the leaders of the police stations be monitored further, in addition to giving them leadership, attitude and teamwork coaching talks.

Keywords: Transformational leadership, Decision making, Operational processes, San Juan de Lurigancho police stations.

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	V
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: MARCO TEORICO	3
1.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	3
1.1.1 Antecedentes Nacionales	3
1.1.2 Antecedentes Internacionales	6
1.2 LIDERAZGO	9
1.2.1 Definición del Liderazgo	10
1.2.2 Estilos de Liderazgo	12
1.3 TOMA DE DECISIONES	16
1.3.1 Definición de Toma de Decisiones.....	16
1.3.2 El Riesgo en la Toma de Decisiones	16
1.3.3 Factores a Tener en Cuenta para Tomar una Decisión	17
1.3.4 Estilos y Estrategias para Tomar una Decisión	18
1.4 PROCESOS OPERATIVOS DE LAS COMISARÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ (PNP) 19	
1.4.1 Características de las Comisarías	19
1.4.2 Estructura de las Comisarías.....	20
1.4.3 Atención al Ciudadano en las Comisarías	21
1.4.4 Comisarías del Distrito de San Juan de Lurigancho.....	22
1.4.5 Estructura Orgánica según los Procesos Operativos	22
CAPÍTULO II: PLAN DE INVESTIGACIÓN	27
2.1 EL PROBLEMA	27
2.1.1 Problema General	29
2.1.2 Problemas Específicos	29

2.2	JUSTIFICACIÓN O RELEVANCIA	29
2.2.1	Justificación Teórica.....	30
2.2.2	Justificación Práctica	30
2.2.3	Justificación Metodológica.....	30
2.3	HIPÓTESIS.....	30
2.3.1	Hipótesis General	30
2.3.2	Hipótesis Específicas	30
2.4	OBJETIVOS.....	31
2.4.1	Objetivo General.....	31
2.4.2	Objetivos Específicos	31
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN		32
3.1	PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1.1	Propósito de la Investigación.....	32
3.1.2	Tipo de Investigación	33
3.1.3	Preguntas de la Investigación	33
3.2	DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO	34
3.3	MUESTRA DEL ESTUDIO	35
3.3.1	Justificación de la Muestra	35
3.3.2	Descripción de la Muestra	36
3.3.3	Caracterización de los Perfiles según el Segmento	37
3.4	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE DATOS	38
3.4.1	Estructura de las Herramientas	39
3.4.2	Guía de Preguntas.....	39
3.4.3	Categorías	40
3.4.4	Instrumento de Investigación.....	41
CAPÍTULO IV: DESARROLLO Y APLICACIÓN.....		42
4.1	DESARROLLO CUALITATIVO.....	42
4.1.1	Perfil de entrevistados	42
4.1.2	Entrevistas a los Altos Comandos	43
4.1.3	Entrevista al Viceministro de Orden Interno – Ministerio del Interior	46
4.1.4	Entrevista a Experto en el Tema de Liderazgo.....	48
4.2	DESARROLLO CUANTITATIVO.....	51

4.2.1. Resultados Encuestas.....	51
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	84
5.1 VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL	85
5.1.1 Validación de la Hipótesis Específica N°1	85
5.1.2 Validación de la Hipótesis Específica N°2.....	86
5.1.3 Validación de la Hipótesis Específica N°3.....	86
5.1.4 Discusión de la Hipótesis General.....	87
5.2 ANÁLISIS DEL OBJETIVO GENERAL.....	87
5.2.1 Análisis del Objetivo Específico N°1	87
5.2.2 Análisis del Objetivo Específico N°2.....	89
5.2.3 Análisis del Objetivo Específico N°3.....	90
5.3 PRINCIPALES HALLAZGOS	91
5.4 BARRERAS DE LA INVESTIGACIÓN	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
6.1 CONCLUSIONES	94
6.1.1 Importancia del Liderazgo Transformacional en los Procesos Operativos.	94
6.1.2 Relevancia en la Toma de Decisiones en Procesos Operativos.....	95
6.1.3 Influencia del Liderazgo Transformacional en la Toma de Decisiones.	96
6.2 RECOMENDACIONES	97
6.2.1 Enfocadas en las Comisarías	97
6.2.2 Enfocadas en la Policía Nacional del Perú	97
6.2.3 Enfocadas para Futuras Investigaciones	98
6.3 REFLEXIÓN FINAL	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
ANEXOS	107
ANEXO 1: CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO DE LA MUESTRA	107
ANEXO 2: ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LOS ALTOS COMANDOS DE LAS COMISARÍAS DE SAN JUAN DE LURIGANCHO.	108
ANEXO 3: PERFIL DE LOS ALTOS COMANDOS DE LAS COMISARÍAS DE SAN JUAN DE LURIGANCHO.....	123

ANEXO 4: ENTREVISTA DIRIGIDA AL VICEMINISTRO DE ORDEN INTERNO - MINISTERIO DEL INTERIOR, ESTEBAN SAAVEDRA MENDOZA.....	124
ANEXO 5: ENTREVISTA DIRIGIDA AL DOCENTE DE LA UPC, MARTÍN TRELLES	133
ANEXO 6: ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS COMANDOS MEDIOS Y BAJOS DE LAS COMISARÍAS DE SAN JUAN DE LURIGANCHO.	139
ANEXO 7: MATRIZ DE ANTECEDENTES	142
ANEXO 8: MATRIZ OPERACIONAL	148
ANEXO 9: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	149
ANEXO 10: TABLA CRUZADA CHI CUADRADO DE LAS VARIABLES DESEMPEÑO DEL LÍDER Y FRECUENCIA DE CAPACITACIONES DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.	150
ANEXO 11: TABLA CRUZADA CHI CUADRADO DE LAS VARIABLES DESEMPEÑO DEL LÍDER Y APTITUD DE SUBORDINADOS PARA REALIZAR PROCESOS OPERATIVOS.	151
ANEXO 12: TABLA CRUZADA CHI CUADRADO DE LAS VARIABLES FRECUENCIA DE CAPACITACIONES Y APTITUD DE SUBORDINADOS PARA REALIZAR PROCESOS OPERATIVOS	152
ANEXO 13: TABLA CRUZADA CHI CUADRADO DE LAS VARIABLES DESEMPEÑO DEL LÍDER Y TOMA DE DECISIONES EN LAS COMISARÍAS DE SAN JUAN DE LURIGANCHO.....	153
ANEXO 14: TABLA CRUZADA CHI CUADRADO DE LAS VARIABLES DESEMPEÑO DEL LÍDER Y CAPACIDAD PARA GENERAR IDEAS VALIOSAS PARA LIDERAR REPROCESOS.	154
ANEXO 15: TABLA CRUZADA CHI CUADRADO DE LAS VARIABLES DESEMPEÑO DEL LÍDER Y APTITUD PARA ACTUAR ANTE CUALQUIER EVENTUALIDAD DENTRO DEL PROCESO OPERATIVO.....	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Información General de la Muestra.....	37
Tabla 2 Altos Comandos de la Muestra.....	38
Tabla 3 Contraste Ideas de Expertos	50
Tabla 4 Variables halladas en el diseño de encuesta.....	52
Tabla 5 Distribución de Género de empleados de comisarías de San Juan de Lurigancho.	53
Tabla 6 Distribución de Años de Servicio de empleados de comisarías de San Juan de Lurigancho.....	54
Tabla 7 Distribución de Encuestados por comisarías de San Juan de Lurigancho.....	55
Tabla 8 Distribución de Calificación de Desempeño 2019 de Jefe Inmediato en las comisarías de San Juan de Lurigancho.....	56
Tabla 9 Distribución de Relación Liderazgo-Desempeño 2019 en las comisarías de San Juan de Lurigancho.....	56
Tabla 10 Distribución de Compromiso Superior de comisarios en San Juan de Lurigancho	57
Tabla 11 Distribución de Características más valoradas en supervisores en las comisarías de San Juan de Lurigancho.....	58
Tabla 12 Distribución de calificación de superiores de acuerdo a su apoyo y compromiso con las tareas diarias del equipo	59
Tabla 13 Distribución de frecuencia de evaluaciones del equipo en las comisarías de San Juan de Lurigancho.....	60
Tabla 14 Distribución de calificación de superiores de acuerdo a la solicitud de opinión de su equipo.....	61
Tabla 15 Distribución de encuestados que considera que sus jefes motivan al equipo para ofrecer mejores resultados	63
Tabla 16 Resumen de Correlación Bivariada entre el desempeño del líder versus la aptitud para afrontar Procesos Operativos de forma autónoma.....	64
Tabla 17 Pruebas de Chi Cuadrado para las variables desempeño del Líder y aptitud de subordinados para actuar ante cualquier eventualidad	64
Tabla 18 Resumen de Correlación Bivariada entre el desempeño del líder versus la Generación de ideas valiosas para liderar Reprocesos	66

Tabla 19 Pruebas de Chi Cuadrado para las variables Desempeño del líder y capacidad de generar ideas valiosas para liderar reprocesos.....	66
Tabla 20 Distribución de encuestados que se les ha otorgado nuevas responsabilidades por sus superiores.....	67
Tabla 21 Distribución de encuestados que se considera capaz de asumir toma de decisiones importantes en ausencia de su superior	68
Tabla 22 Distribución de encuestados que consideran que sus características profesionales y personales van de acuerdo a la toma de decisiones de su cargo.....	69
Tabla 23 Distribución de encuestados que opina quién asumiría la responsabilidad por decisiones erradas	69
Tabla 24 Distribución de encuestados que considera que se le reconocería por tomar una buena decisión en ausencia de su superior	70
Tabla 25 Distribución de encuestados que considera que el liderazgo está relacionado con la toma de decisiones en las comisarías de San Juan de Lurigancho.	70
Tabla 26 Resumen de Correlación Bivariada entre el desempeño del Líder versus la Toma de Decisiones.....	71
Tabla 27 Pruebas de Chi Cuadrado de las variables de desempeño del Líder y toma de decisiones en las Comisarías de San Juan de Lurigancho	72
Tabla 28 Distribución Resumen de Correlación Bivariada entre el desempeño del Líder versus la frecuencia de las capacitaciones	73
Tabla 29 Distribución Pruebas de Chi Cuadrado para las variables desempeño del Líder y aptitud de los subordinados para realizar procesos operativos.....	73
Tabla 30 Distribución de los policías encuestados según área Operativa.	74
Tabla 31 Distribución de encuestados que consideran conocer todos los procesos operativos de su área de trabajo	75
Tabla 32 Frecuencia de capacitaciones acerca de los procesos operativos del área dentro de las comisarías.....	76
Tabla 33 Distribución de encuestados que considera que en el 2019 se implementaron mejoras en los procesos operativos.	77
Tabla 34 Distribución de encuestados que considera que los procesos operativos se pueden modificar.....	77
Tabla 35 Distribución de encuestados que considera que todos los procesos operativos están documentados	78

Tabla 36 Distribución de encuestados que considera que puede generar ideas y liderar reprocesos.	78
Tabla 37 Opinión acerca de cambiar algún proceso operativo y comunicación con sus superiores.....	79
Tabla 38 Opinión acerca de considerarse eficiente al realizar los procesos operativos de manera eficiente y autónoma.....	79
Tabla 39 Relación entre Liderazgo Transformacional y Procesos Operativos Eficientes ..	80
Tabla 40 Resumen de Correlación Bivariada entre las variables Frecuencia de las Capacitaciones y Aptitud de los subordinados para realizar Procesos Operativos.	80
Tabla 41 Pruebas de Chi Cuadrado para las variables frecuencia de las capacitaciones y aptitud de los subordinados para realizar procesos operativos.....	81
Tabla 42 Resumen de Correlación Bivariada entre el desempeño del líder y aptitud de subordinados para realizar procesos operativos	82
Tabla 43 Pruebas de Chi Cuadrado para las variables Desempeño del Líder y Aptitud de los subordinados para realizar Procesos operativos.	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de Comisarías de la Policía Nacional del Perú	23
Figura 2 Diseño de la muestra	35
Figura 3 Distribución de Características más valoradas en supervisores en las comisarías de San Juan de Lurigancho.....	58
Figura 4 Distribución de calificación de superiores de las comisarías de San Juan de Lurigancho de acuerdo a su apoyo y compromiso en las tareas diarias del equipo	60
Figura 5 Distribución de frecuencia de evaluaciones del equipo en las comisarías de San Juan de Lurigancho.....	61
Figura 6 Distribución de calificación de superiores de acuerdo a la solicitud de opinión de su equipo.....	62
Figura 7 Distribución de encuestados que considera que sus jefes motivan al equipo para ofrecer mejores resultados	63
Figura 8 Gráfico de dispersión de las variables Desempeño del Líder y la Aptitud de Subordinados en los Procesos Operativos.	65
Figura 9 Distribución de encuestados que se considera que el liderazgo está relacionado con la toma de decisiones en las comisarías de San Juan de Lurigancho	71
Figura 10 Distribución de los policías encuestados según área Operativa.....	75
Figura 11 Frecuencia de capacitaciones acerca de los procesos operativos del área dentro de las comisarías.....	76
Figura 12 Encabezado de la Encuesta en Línea	141

INTRODUCCIÓN

Para la presente investigación, el tema elegido surge de la preocupación de la ciudadanía y del equipo de trabajo, con el tardío o nulo accionar de los policías en las comisarías del Perú. Es por ello por lo que se decidió enfocar la investigación en una de las áreas con mayor afluencia por parte de los civiles y con gran registro delincriminal, de tal manera el estudio está encaminado en el análisis de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho, Lima.

Como parte del estudio se ha elegido el liderazgo transformacional como variable principal, es por ello por lo que es importante mencionar que el liderazgo en sí es el arte de influir sobre la gente para que se cumplan con los objetivos en pro del bien común; el líder actúa para orientar a un grupo a lograr los objetivos que se tienen en común. El líder evalúa las capacidades de cada uno de los integrantes de su equipo para poder explotarlas al máximo. El líder no solo impulsa y apoya al grupo, sino que toma lugar frente a ellos para poder facilitar el progreso. (García, 2011) Es así como, a través de esta investigación, se busca determinar que el liderazgo transformacional influye positivamente en la toma de decisiones en los procesos operativos de las comisarías.

La presente investigación tiene como fin último el influenciar a los actuales y futuros líderes de las comisarías, organismos, instituciones y ministerios que formulan, dirigen, ejecutan y supervisan gestiones que velan por la seguridad ciudadana del Perú.

Según Bass (1985), el liderazgo transformacional brinda éxito a la organización puesto que se busca el cambio desde la base emocional del individuo con una motivación hasta llevarla al compromiso; es por ello, que este estudio sugiere la implementación de este tipo de liderazgo en las comisarías, respaldado de literatura recogida y la investigación de campo realizada.

La toma de decisiones se complementa con la variable principal, debido a que los policías que laboran en las comisarías basan sus decisiones según el estilo de liderazgo que tiene su jefe superior inmediato. Por ello, la importancia de que estos conceptos deben estar bien definidos por los altos comandos de la Policía Nacional del Perú y por el Ministerio del Interior del Perú, ente regulador de las mismas, para que puedan ser aplicados en efecto.

Así, la presente investigación se basará en ambas variables y éstas serán evaluadas en las áreas operativas de las comisarías del distrito de San Juan de Lurigancho. La elección del área a investigar se debe a la relevancia de esta dentro de las comisarías, ya que al ser una de las áreas con mayor actividad y con mayor contacto con los ciudadanos, requiere de un líder transformacional que motive y guíe a los comisarios dentro de los procesos y, por ende, puedan realizar una eficiente toma de decisiones dentro de la comisaría.

Además, se realizará el estudio en el distrito de San Juan de Lurigancho, ya que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (más adelante INEI) (2018), San Juan de Lurigancho tuvo uno de los mayores índices de criminalidad y violencia, luego de Lima y Los Olivos.

En ese sentido, el objetivo general de la investigación es determinar cómo el liderazgo transformacional influye positivamente en la toma de decisiones de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.

Finalmente, este trabajo de investigación desarrolla en el primer capítulo del marco teórico los temas relacionados a liderazgo transformacional y toma de decisiones. Posterior a ello, se presenta la metodología de investigación aplicada y el análisis realizado a los datos obtenidos del trabajo de campo. Se espera así que las recomendaciones brindadas se pongan en práctica y puedan ser implementadas en las comisarías de San Juan de Lurigancho y posteriormente a las comisarías de Lima Metropolitana y Callao.

CAPITULO I: MARCO TEORICO

El primer capítulo del presente trabajo revisará los antecedentes consultados, los modelos y teorías acerca del liderazgo, toma de decisiones y procesos operativos. Esto con el propósito de realizar un contraste de las diferentes acepciones y, así, analizar cuál es el modelo que mejor se ajusta para la medición del impacto del liderazgo transformacional en el proceso de toma de decisiones dentro de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el año 2019.

1.1 Antecedentes de Investigación

A continuación, se detallarán los autores nacionales e internacionales que investigaron sobre el liderazgo y la toma de decisiones.

1.1.1 Antecedentes Nacionales

Cajavilca, Palomina, Pozo y Rodríguez (2019), desarrollaron una investigación que tuvo como objetivo analizar cómo se vienen desarrollando aquellos aspectos del clima organizacional en algunas comisarías de Lima, como lo es, por ejemplo, el liderazgo. Además, el estudio buscó determinar cuál es el nivel de correlación que existe entre el clima laboral y el desempeño de los funcionarios públicos del Ministerio del Interior. De esta manera, la investigación concluyó que esta correlación resulta ser generalmente positiva. Además, esta se ve reforzada por el concepto de “liderazgo transformacional”, estrategia de liderazgo que el estudio considera como relevante en el desarrollo hacia una mejora en el ambiente laboral entre los miembros que laboran en las comisarías analizadas.

La Defensoría del Pueblo (2019) realizó una investigación que se enfocó en analizar y exponer la situación actual de las comisarías a nivel nacional con relación a la atención policial al ciudadano dentro de estas. El objetivo de esta publicación surgió en la coyuntura de una de las mayores problemáticas que aqueja al Perú, como es el de la lucha en contra de la violencia hacia la mujer y demás integrantes del núcleo familiar, además del conjunto de poblaciones vulnerables. Este estudio concluye finalmente que la atención al ciudadano dentro de las dependencias policiales es uno de los pilares fundamentales dentro del contexto del proceso de Modernización del Estado. Además, refiere que un correcto trato

al civil que acude en busca de ayuda implica que se le brinde un servicio calidad con el fin de impactar positivamente en la sociedad.

La Presidencia de la República del Perú (2016) emitió el Decreto Legislativo N°1267 publicó la “Ley de la Policía Nacional del Perú”. La ley promulgada establece principalmente las bases de la organización, estructura, competencias funciones y atribuciones en todos los niveles que conforman a la Policía Nacional del Perú. También, el presente Decreto Legislativo establece que uno de los aspectos en la naturaleza de ley se basa en la participación de la Policía en el “sistema de defensa nacional, defensa civil, desarrollo económico y social del país”. Así, entre sus conclusiones, la ley refiere que las comisarías se definen como “... órganos desconcentrados y constituyen la célula básica desconcentrada de la organización de la Policía Nacional del Perú, 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”.

Espinosa, Contreras y Barbosa (2015), publicaron una investigación acerca de las prácticas donde interviene el liderazgo y su impacto en la cultura en algunos países de Latinoamérica. Así, el objetivo del documento es determinar cuál es la estrategia de liderazgo que más predomina en los países de Perú Venezuela, Ecuador y Colombia, si el liderazgo transformacional o el transaccional. De esta manera, concluyeron que es el liderazgo transformacional el predominante, especialmente en Perú. Remarcaron también que la percepción de los estilos de liderazgo se puede ver afectada en las subculturas de cada país. Así mismo, su buscó con esta investigación impulsar a la implementación del liderazgo transformacional en las diferentes organizaciones públicas o privadas.

Ledesma y Vargas (2017) realizaron un extenso trabajo de investigación donde buscaron explicar la manera en cómo se complementa la estrategia del “liderazgo transformacional” con aquellas labores que competen a los directores de EsSalud. Así mismo, buscaron identificar las dimensiones que conlleva este tipo de liderazgo con relación a su predominancia dentro de toda la organización. A lo largo del análisis, finalmente se concluye que la influencia idealizada y la motivación inspiracional son dos aspectos fundamentales en las dimensiones que abarca el liderazgo transformacional. Así también, refieren que estos aspectos se ven proyectados en aquellos comportamientos y actitudes de los directores involucrados en una organización.

El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2016) publicó el Decreto Legislativo N.º 979 que busca contribuir a la formación y práctica de todos los usuarios y operadores involucrados en el Sistema de Justicia Penal, así como establecer las consideraciones y derechos que debe tener una persona que acuda a este. De esta manera, el objetivo de este D.S. es encontrar un equilibrio entre garantías y eficiencias: garantías de respeto de los derechos de los imputados y eficiencia para que haya una respuesta a la víctima y a la sociedad, y que esta no derive en una situación de impunidad. Así, se busca establecer y definir las bases para la sección de investigación criminal en las comisarías y su articulación con el Ministerio Público.

Morales (2018), publicó un trabajo de investigación acerca de la influencia del liderazgo transformacional en el desarrollo de algunos colaboradores dentro de la organización de la Fuerza Área del Perú. El objetivo de Mora fue explicar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional, y si esta relación tiene una influencia en los colaboradores técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú. De esta manera, el autor concluye que efectivamente existe una relación entre ambos conceptos, y que esta aporta en definitiva al carisma y estimulación intelectual de la organización. También, afirma que la inspiración y expectativas también son parte de la relación liderazgo transformacional y el desarrollo.

La Policía Nacional del Perú (2019) publicó el “Plan estratégico de la Policía Nacional del Perú 2018-2021” que tiene como objetivo optimizar la atención que brindan los elementos policiales y que estos cumplan con las expectativas de los ciudadanos. Así mismo, busca que se fortalezca el sistema administrativo en el proceso de modernización de la gestión pública en el Ministerio del Interior. La mencionada publicación concluyó que se debe priorizar el mejoramiento de los procesos operativos y administrativos en la institución policial. A su vez, refieren que es importante que exista una mejor asistencia técnica y que esta sea de forma permanente y oportuna para el personal de las Unidades Ejecutoras de la Policía Nacional del Perú. Finalmente, indica que es importante que se emplea una constante capacitación al personal con la finalidad de optimizar y estandarizar procesos a través del planeamiento administrativo.

Rivas (2018) publicó una investigación con relación a algunos aspectos que conforman la organización de la Policía Nacional del Perú. El objetivo de Rivas fue determinar la relación que existe entre el desarrollo organizacional y la captación de

profesionales en la Policía Nacional de Perú. También, la relación que existe entre la capacidad de toma de decisiones y la captación de profesionales dentro de la institución. Finalmente, el trabajo de investigación concluyó que el nivel de toma de decisiones se ve relacionado significativamente con la captación de profesionales en la Policía Nacional de Perú. Esto ocurre ya que las decisiones se dan en los más altos niveles gerenciales que previamente han sido estudiados y evaluados por profesionales especializados que buscan la excelencia en la toma de decisiones y procesos de la organización. Finalmente, se recalca la importancia de la toma de decisiones en los más altos niveles gerenciales, que buscan la excelencia en la toma de decisiones y procesos de la organización

Sardón (2017) desarrolló un trabajo de investigación acerca del liderazgo transformacional y su impacto en la gestión de las instituciones educativas. La publicación tiene como objetivo determinar cuál es el nivel de correlación que existe entre el liderazgo transformacional del director de una institución educativa y la gestión escolar que desempeña. Esta investigación finalmente concluye que el liderazgo transformacional se encuentra fuertemente ligado con dos aspectos: la motivación inspiradora y la estimulación intelectual. Adicionalmente, menciona que este estilo de liderazgo tiene una influencia marcada en la eficacia de la toma y práctica de las decisiones dentro de una organización. De esta manera, Sardón busca evidenciar la importancia de la eficacia dentro de la toma de decisiones a consecuencia de la influencia del liderazgo transformacional

1.1.2 Antecedentes Internacionales

Bao y Ge (2019) desarrollaron una investigación publicada para *Australian Journal of Public Administration* (Australia) sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la congruencia de valores en la Policía de China. El estudio se realiza a 420 efectivos policiales centrándose en el rol de la claridad de objetivos planteados y la motivación que tienen los servidores públicos dentro del marco estatal. Como resultado, se sabe que la motivación modera la relación entre la claridad de los objetivos y los valores, es decir que, estas dos últimas variables tendrán una relación más fuerte cuando la motivación es alta. Finalmente, se discuten las implicaciones teóricas y prácticas.

Benavides y Fierro (2016) desarrollan un análisis para la Universidad Espíritu Santo (Ecuador) sobre los rasgos característicos del liderazgo transformacional y su viabilidad en los tiempos de crisis, llegando a la conclusión que este estilo funciona eficazmente ya que

promueve cambios culturales en las empresas. En el desarrollo de la investigación se definen los diversos conceptos del liderazgo, sus elementos y estilos, tomando como referencia a diferentes autores. Se menciona que el liderazgo transformacional tiene dos enfoques: por un lado, la capacidad para alterar estructuras en gran medida; por otro, la capacidad del líder para trasladar su visión a sus seguidores. Respecto al manejo de crisis organizacionales, se indica la importancia de que los líderes puedan generar un plan estratégico que contenga los efectos o en todo caso los minimice.

Casas, Gonzales y Mesías (2018) desarrollaron un informe que forma parte de un proyecto conjunto emprendido desde el 2017 por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Programa de Estado de Derecho Peter D. Bell del Diálogo Interamericano, el cual busca presagiar los principales rasgos que tendrán las policías latinoamericanas dentro de los próximos 10 años. En el estudio, inicialmente, se hace un diagnóstico de la situación actual de instituciones policiales, para luego hacer un balance de las diversas reformas policiales emprendidas en América Latina y plantear un posible futuro. Uno de los aspectos mencionados sobre el ingreso al servicio policial son los perfiles de las personas, que incluye entre ellas, el liderazgo, para que la institución cuente con personas decididas y comprometidas, capaces de dirigir grupos de personas y asignar apropiadamente los recursos. También, considera que la continuidad del liderazgo en procesos de reformas es crucial; toma como ejemplo, la experiencia de Perú en la década anterior, en la que el compromiso político de alto nivel resultó ser una pieza clave, pues al ser sustituidos del cargo, la reforma quedó discontinuada.

Dammert (2019) realiza un artículo para la Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla (México) sobre los desafíos que enfrentan las instituciones policiales de Latinoamérica al querer realizar reformas. Principalmente, se evidencia los problemas de corrupción, los bajos niveles de efectividad y la apatía, indicando que uno de los pilares que ayudaría a combatir estos males, sería la rendición de cuentas y la integridad institucional. Por otro lado, menciona que la baja presencia de liderazgo se transforma en altos niveles de autonomía burocrática; asimismo, menciona que, además de la capacidad de influencia y liderazgo en las tomas de decisiones, debe regir un sistema de control que incluya a la ciudadanía en su conjunto.

Meydan y Köksal (2019) en un estudio para la revista Education and Science de Tedmem (Turquía) sobre la percepción del poder de líder en organizaciones educativas y

militares, se analiza las diferencias tomando en cuenta que ambas tienen diversas estructuras de organizativas. Por un lado, se obtuvo la muestra de 142 profesores de la escuela secundaria Ankara; por otro lado, la muestra de militares consistió en 147 efectivos de la base militar de Ankara. Luego de analizar las variables, se concluye que las estructuras organizativas influyen en la percepción que tienen de sus líderes; ya que, en el caso de las escuelas, el líder obtiene el respeto por su experiencia y logros; sin embargo, los militares acuden al líder por su rango superior.

Mitchell y Lewis (2017) en un estudio para *International Journal of Emergency Services*, sobre la investigación policial, se menciona la importancia de las metodologías investigativas para la resolución de casos. Indica que los líderes políticos cuentan con las herramientas necesarias para formular procesos que permita validar la labor policial y efectivizar la toma de decisiones bajo un marco legal. De esa forma, se busca optimizar las intervenciones y reducir las tasas de criminalidad.

Nieto, Nieto y Moreno (2018) en un artículo de investigación sobre la Policía Nacional Colombiana para la *Revista Logos Ciencia y Tecnología* (Colombia), se explica cómo es que, siendo una institución con la labor de atender a toda la ciudadanía del país, debe contar con un modelo holístico de liderazgo que cumpla con los objetivos establecidos de manera eficiente.; así como, la facilidad de adaptarse a los cambios constantes, a fin de mantener la convivencia armoniosa y pacífica. Primero, se explican las herramientas para formar al policía exitoso; en las escuelas de formación, se incluye cursos de liderazgo. En la misma línea, para la dirección del talento humano se aplican estrategias como el desarrollo e implementación de cargos por perfiles y competencias, la medición de efectividad según el cargo y la medición del factor liderazgo dentro del clima laboral, mediante encuestas. Por otro lado, se explica qué en la institución el mando está relacionado con el grado y cargo, y si bien se puede lograr el cumplimiento de una tarea, este no garantiza que este sea altamente efectivo, pues se requiere el complemento de la dirección y el liderazgo.

Peter y Laustsen (2020) desarrolla un estudio para la revista *Current Opinion in Psychology*, en la que busca demostrar como en contextos conflictivos la sociedad prefiere líderes dominantes, por su actitud para enfrentar las situaciones difíciles, pues su capacidad de gestión y toma de decisiones se antepone ante las posiciones de los demás, generando cierto grado de confianza; sin embargo también muestra como intuitivamente los seguidores

temen al líder, para lo cual se han desarrollado mecanismos políticos que permiten contrarrestar cualquier tipo de abuso.

Vu, Vu y Hoang (2019) desarrollaron un estudio cuantitativo sobre el impacto del liderazgo transformacional para la promoción de investigaciones académicas del sistema educativo de Vietnam. Con una muestra de 232 personas, se realizó una encuesta de 32 preguntas para determinar las escalas de 5 estilos de liderazgo. Como resultado, se obtuvo que este estilo de liderazgo se adapta bien para mantener la autonomía de los individuos dentro de las organizaciones. Asimismo, resulta adecuado aplicar para los temas de educación superior en países para tener un alto nivel de eficiencia.

Van (2020) en su artículo para la revista *Current Opinion in Psychology* explica una visión general sobre la relación entre el poder y el liderazgo; para ello, en base a diversos estudios actualizados sobre efectos positivos y negativos del poder, se sabe que existen transgresiones de las normas que ponen en riesgo el papel del líder y su efectividad para representar a la colectividad social. También, se destacan las diferencias de los individuos y los factores contextuales.

A raíz de todo lo anteriormente referido, se concluye que las diferentes publicaciones utilizadas en el presente trabajo contribuyen a identificar la importancia que posee el liderazgo transformacional en los diferentes aspectos dentro de una organización. Se infiere que este estilo de liderazgo influye, por ejemplo, en la toma de decisiones, captación de personal, ambiente laboral, entre otros. Muchas de las publicaciones mencionadas hacen referencia a que el liderazgo transformacional puede resultar de vital importancia para el óptimo desarrollo de los miembros de una organización, independientemente del rango o cargo en el que se encuentren. Por ese motivo, se utilizará como referencia a los autores mencionados y sus estudios como base para el desarrollo del presente trabajo.

1.2 Liderazgo

El presente estudio analiza la influencia en el proceso de toma de decisiones dentro de la estructura organizacional de las comisarías del distrito de San Juan de Lurigancho. Por lo consiguiente, es esencial definir qué es liderazgo y qué tipos de liderazgo existen para conducir las actividades clave de los subordinados y la comunicación eficiente con la ciudadanía para el logro de objetivos tanto internos como externos.

1.2.1 Definición del Liderazgo

El término liderazgo abarca muchas definiciones ya que a lo largo del tiempo se han realizado diversas investigaciones. De acuerdo con Burns (1978), el liderazgo es un fenómeno altamente observado, pero poco entendido. Por ello, se ha analizado desde diferentes perspectivas.

Debido a la evolución de las organizaciones y la presencia de nuevos retos tecnológicos, culturales, económicos y financieros, se toman en consideración más aspectos para encontrar un líder innato y consciente de la nueva coyuntura para proceder de forma eficiente al momento de articular procesos con su equipo de trabajo.

Por otro lado, Daft (2006) define el liderazgo como la relación de influencia entre líderes y sus seguidores; por la cual ambas partes buscan obtener cambios y resultados reales que muestren sus objetivos compartidos.

De esta manera, se interpreta que el liderazgo implica una gestión de dirigir un equipo completo para el cumplimiento de objetivos en común y la calidad de los resultados obtenidos reflejarán la eficiencia del líder para poder encausar las actividades clave de todos los miembros a buen puerto.

En contraste, García (2011) propone que el liderazgo se define como:

(...) la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores. (p. 44)

Por lo tanto, existen varios estilos de liderazgo que generan diferentes resultados tanto en los objetivos planteados como en el desarrollo de los equipos conformados. La capacidad de estudiar a los seguidores y reconocer sus características hace de un líder alguien versado en el potencial real del proyecto encargado.

En materia de los alcances, nuevas metodologías y tecnologías para el desarrollo del liderazgo, se puede afirmar que se han implementado una gran cantidad de conceptos complementarios y herramientas que permiten a más personas convertirse en líderes.

En este sentido, Zuzama (2014) sostiene que el concepto de liderazgo se vuelve dinámico a medida que nuevos elementos se añaden y se vuelven cruciales para el proceso de un correcto liderazgo. Esto se traduce en materia de mayores investigaciones, enfoques y roles de liderazgos ajustados a diferentes tipos de organismo y coyuntura.

Koontz y Weihrich (2013) afirman que el liderazgo se define como influencia, de tal modo que las personas se esfuerzan voluntariamente por alcanzar las metas grupales. Es decir, los seguidores se sienten identificados y comprometidos con su líder y sus ideales, por lo que se sienten motivados al momento de realizar sus actividades asignadas.

Según Lussier y Achua (2011), el liderazgo es un proceso de influencia en el cual intervienen principalmente dos elementos claves: líder y seguidores. Para que este proceso pueda darse de manera correcta, el líder debe ser aceptado y reconocido como tal por los seguidores y deben confiar en su pensar y accionar.

En adición, Human y Partners (2013) indican que el liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización.

Estas definiciones coinciden en que el liderazgo se basa en la influencia; así como en la existencia de dos elementos cruciales, los cuales son el líder y los seguidores y este último, logra ser muy importante pues sin su presencia el líder no tendría razón de existir.

Así también, las características de un líder han sido materia de estudio por varios expertos y la pregunta siempre ha sido: ¿los líderes nacen o se hacen? Según Lussier y Achua (2011), ambas situaciones son correctas, y es que existen personas que tienen habilidades innatas de liderazgo y a lo largo de su crecimiento lo van desarrollando.

Sin embargo, otros postulan que en realidad las facultades de un líder son potencialmente alcanzables por todos si es que se cultivan apropiadamente en la educación de forma oportuna. (Wefald, Reichard y Serrano, 2011)

A consideración de esta investigación, se conjetura que la definición que mejor evidencia la influencia del liderazgo en las comisarías de San Juan de Lurigancho en el periodo 2019, es el concepto de conciben Lussier y Achua (2011), donde el jefe no solo da órdenes, sino que también es reconocido por los miembros del equipo por la coherencia de su actuar y sus ideales. Así también, es alguien que tiene una personalidad desarrollada desde

muy pequeño y que puede potenciar con herramientas educativas y la experiencia misma en el organismo o rubro en el que se desenvuelve.

1.2.2 Estilos de Liderazgo

El liderazgo ha evolucionado y se ha ido ajustando a las necesidades y propósitos que suscitan en los equipos de trabajo, por lo que se han postulado diferentes estilos de liderazgo para tener diferentes impactos en los resultados y generar valor en las relaciones líder-seguidor.

Para conceptualizar apropiadamente los estilos de liderazgo y elegir la más adecuada para nuestro trabajo de investigación, en este subacápite se desarrollarán distintas fuentes que permitan dibujar un panorama amplio de los distintos modelos que podrían aplicarse a la coyuntura del desarrollo de liderazgo en las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.

Los principales modelos por desarrollarse en este acápite son los investigados por Rafael Castaño y Bass y Avolio.

1.2.2.1 Modelo de Liderazgo de Rafael Castaño

El modelo desarrollado por Castaño (2013) postula tres estilos de liderazgo de acuerdo con el ambiente que desea generar el líder:

i. Liderazgo Autocrático:

Según Castaño (2013), en este tipo de liderazgo el líder basa su gestión en el autoritarismo, donde únicamente él toma las decisiones y los miembros se ven limitados a obedecerlas. La comunicación de los objetivos a largo plazo no está clara para todos los miembros, dado que el líder autoritario puede cambiar de decisiones en el camino, por lo que el futuro del equipo es incierto. La designación de tareas y compañeros las hace de manera arbitraria y a juicio propio. Además, elogia y critica de forma muy personal (paupérrima objetividad) y lo hace de una manera más evidente a comparación de los otros tipos de líderes para reforzar su autoridad.

ii. Liderazgo Democrático:

Castaño (2013) sostiene que aquí se fundamenta el liderazgo en la influencia del equipo bajo la identificación de cada uno de los miembros como seres valiosos y donde la participación de todos en la búsqueda de las mejores decisiones para alcanzar los objetivos es constante. Los seguidores tienen libertad de elegir sus tareas y compañeros de trabajo, mientras que el líder da seguimiento a las tareas propuestas. Asimismo, el líder democrático es bastante imparcial al momento de criticar o alabar el desempeño de sus colaboradores.

iii. Laissez - Faire:

De acuerdo con Castaño (2013), el líder no articula una actitud de liderazgo. No interviene en las operaciones de sus seguidores, a no ser que sea algún caso extremo. No transmite los planes a futuro, herramientas facilitadoras o información adicional para el desarrollo de tareas a no ser que se le requiera explícitamente como necesario, por lo que el porvenir del equipo es impreciso.

1.2.2.2 Modelo de Liderazgo de Bass y Avolio

En el modelo de liderazgo de Bass y Avolio (2004), se desarrollan tres estilos de liderazgo: el Transaccional; Transformacional y Pasivo – Evasivo.

i. Liderazgo Transaccional:

Según Bass y Avolio (2004), este enfoque hace alusión a aquellas jefaturas que se centran en entregar valor a sus colaboradores tanto como ellos respondan al logro de sus objetivos. De esta manera, los subordinados capitalizan todo el esfuerzo que dedican a su trabajo para ser recompensado de forma monetaria, reconocimiento simbólico y consideraciones adicionales.

En adición, Bass y Avolio (2004) sostienen que este tipo de liderazgo también responde a un mediocre performance, otorgando en su lugar duras sanciones y castigos de ser necesario. Por ello, este planteamiento no implica necesariamente considerar a los miembros como aportantes de ideas, sino que son evaluados netamente como cumplidores de objetivos trazados por la organización.

ii. Liderazgo Transformacional:

De acuerdo con Bass y Avolio (2004), el concepto de liderazgo transformacional hace referencia a la construcción de un ambiente en base a la inculcación de principios, ética y valores, fortaleciendo de esta manera el vínculo entre el líder y seguidor en el largo plazo, con el objetivo de contar con el apoyo sinérgico de un equipo motivado, reconocido como un ser único y valorado por sus aportes. Esto se da mediante un proceso motivacional, donde se satisfacen requerimientos básicos, se potencia el desarrollo personal y se reconoce a las personas a cargo como seres humanos completos con metas por cumplir.

En contraste al modelo de Bass y Avolio (2004), Mendoza y Ortiz (2006) analizan al liderazgo transformacional como un estimulador colectivo que multiplica los resultados exitosos en el desarrollo de trabajos en equipo.

Mendoza y Ortiz (2006) sostienen que el líder crea espacios en los que invita a sus seguidores a reflexionar acerca de nuevas propuestas creativas para los problemas que se presentan en el camino e incentiva el cuestionamiento de ideas y valoraciones tanto de ellos mismos como del líder. Adicionalmente, el líder transformacional promueve el desarrollo individual y actúa como soporte para abordar las casuísticas presentadas y llegar a los objetivos para, incluso, maximizar los resultados.

Por su parte, Bass y Avolio (2004) postulan cuatro subcategorías de liderazgo que terminan transformando la relación a largo plazo entre el líder y el seguidor, los cuales se presentan a continuación:

- **Consideración Individualizada:** Descrita como el reconocimiento individual de cada miembro del equipo, donde el líder orienta sus esfuerzos en conocer sus aspiraciones, destrezas, debilidades y necesidades. (Bass y Avolio, 2004)
- **Estimulación intelectual:** Donde el pensamiento líder se enfoca en analizar de forma minuciosa diferentes escenarios y creencias con el propósito de encontrar la alternativa más eficiente para resolver problemas. Se evalúa potenciales consecuencias, fomentando la tolerancia con respecto a los distintos puntos de vista y mostrar agradecimiento por los aportes de ideas y opiniones sobre las casuísticas planteadas. (Bass y Avolio, 2004)
- **Liderazgo inspirador:** El líder dirige a sus seguidores de forma motivadora hacia un futuro prometedor, menciona las metas organizacionales como un reto

a superar, proyecta una visión estimulante de las metas de la organización, enfatiza el esfuerzo de cada actividad de sus colaboradores y las recompensas que implica alcanzar el objetivo. (Bass y Avolio, 2004)

- **Influencia Idealizada:** Se explica como la manera en que un líder manifiesta sus más grandes ideales al momento de trabajar, muestra un comportamiento ético y justo en el planteamiento de objetivos, comparte el riesgo de la toma de decisiones y es coherente entre lo que profesa y su proceder. (Bass y Avolio, 2004)

En resumen, este estilo de liderazgo se centra en brindar un valor agregado al momento de motivar a los seguidores, reconociéndolos como seres auténticos con necesidades básicas, de gran aporte para el organismo que trabajan y que puede potenciarse sus habilidades con el fin de mejorar los resultados y estructurar un ambiente laboral agradable en el largo plazo.

iii. Liderazgo Pasivo – Evasivo:

Bass y Avolio (2004) señalan que este estilo de liderazgo es conocido también como *laissez faire*, que traducido del francés significa “dejar hacer”, el cual abstrae la idea de que el líder tiene un papel menos activo en su equipo y son los demás miembros quienes enfrentan y asumen las responsabilidades de la mayoría de las decisiones. En este modelo de liderazgo se aprecia mayor autonomía de los colaboradores y el líder confía en el profesionalismo de las autonomías. Sin embargo, si no hay un apropiado manejo de estas facultades, este patrón de comportamiento de no involucramiento puede afectar enormemente a la misión y visión de las organizaciones.

De esta manera, se concluye que el liderazgo es una poderosa herramienta que, si es bien encausada, permite gestionar organismos de la manera más eficiente, más proactiva y prevenida posible, y que reconozca a sus miembros como seres humanos auténticos.

Dicho esto, para efectos de este estudio, se considera que el estilo de liderazgo transformacional resulta indispensable en la organización policial y funciona como el eje central para articular todas las funciones que asumen las jefaturas y sus subordinados. De esta manera, los resultados positivos se pueden ver reflejados en la eficiencia de las acciones de los agentes policiales que confirmaron las comisarías de San Juan de Lurigancho en el periodo 2019.

1.3 Toma de Decisiones

1.3.1 Definición de Toma de Decisiones

La toma de decisiones forma parte de la vida cotidiana de todas las personas, ya que esta se lleva a cabo desde cosas muy mínimas, como qué ropa utilizar para un evento, hasta temas muy importantes, como qué tipo de casa comprar, cómo financiarse para adquirirla y/o qué entidad financiera convendría más. Este es un proceso por el que todas las personas atraviesan y en diversos aspectos de la vida en el ámbito profesional, familiar, sentimental, entre otros. (Álvarez y Obiols 2009)

Gran parte de la labor de tomar decisiones no solo implica el estudio minucioso de los distintos escenarios y opciones, sino que también demanda de responsabilidad y compromiso para asumir riesgos en caso de no suscitar lo esperado. Además, es primordial reconocer la intervención de los miembros con mayor experiencia y educación en el campo para llegar a la solución más óptima posible. (Álvarez y Obiols 2009)

Para efectos del presente trabajo, nos enfocaremos en las tomas de decisiones en el entorno laboral, pues es un factor crucial a fin de que se cumplan todos los objetivos organizacionales propuestos. Se considera que las decisiones que se tomen decidirán el futuro de la institución que el jefe o líder tenga a su cargo.

1.3.2 El Riesgo en la Toma de Decisiones

Según Bass (1985), es importante tener en cuenta que cada alternativa que se elige conlleva un riesgo, y estas no deben ser decididas al azar; es necesario realizar un análisis minucioso y evaluar los posibles resultados. En este sentido, sea cual sea la decisión tomada, siempre se enfrentará un escenario de incertidumbre, lo que es importante contar con la mayor cantidad de información relevante antes de escoger finalmente el camino más eficiente.

La evaluación del riesgo implica que la persona piense creativamente y busque alternativas de solución a los problemas que puedan surgir. Sin embargo, no se puede mitigar el riesgo al 100%, ya sea por factores internos (debilidades) o externos (amenazas). Dada esta situación, la mejor estrategia para abordar una problemática es contar con planes de acción eficientes previamente estudiados de manera exhaustiva y, también, realizar planes

de contingencia que se activen en casos en los que la decisión principal no haya sido del todo satisfactoria para el logro de las metas de la organización.

1.3.3 Factores a Tener en Cuenta para Tomar una Decisión

Para tomar la decisión correcta, de acuerdo con la situación en la que se encuentre, es necesario analizar distintos ámbitos. De acuerdo a Álvarez y Obiols (2009), se han considerado importantes cuatro elementos fundamentales para inclinar la balanza hacia una opción que brinde resultados eficientes.

- **Tiempo:** Se debe considerar si es el momento oportuno para tomar la decisión. Esto con el propósito de poder abarcar la mayor cantidad de información necesaria y al tiempo más conveniente para conseguir el mejor resultado esperado. (Álvarez & Obiols 2009)
- **Cambio:** Cuestionar si esta decisión generará un cambio relevante en la organización; es decir, analizar la verdadera influencia y/o repercusión que conlleva llevar a cabo un plan de acción. Para esto, el líder debe compartir con el equipo el panorama situacional completo de la organización y asignar valores a las actividades claves del proyecto para el alcance de objetivos. (Álvarez y Obiols 2009)
- **Alternativas de solución:** Implica razonar la posición actual de la organización, cuestionar todas las opciones posibles desde los enfoques más relevantes para el caso y analizar los efectos potenciales de acuerdo con el orden de prioridad. Se recomienda la participación de opiniones e ideas de los seguidores para levantar la mayor cantidad de información relevante para el caso a resolver, sean en talleres o foros de discusión programados. (Álvarez y Obiols 2009)
- **Compromiso:** Para este factor, se debe tomar en cuenta que el líder debe estar consciente de la decisión a tomar del trabajo que demande el equipo y de igual manera comprometerse con los riesgos que implique. Aquí también viene a tallar la responsabilidad de asegurar el mejor resultado posible gracias a la iteración de tareas ordenadas para el alcance de objetivos. (Álvarez y Obiols 2009)

1.3.4 Estilos y Estrategias para Tomar una Decisión

Álvarez y Obiols (2009) sostienen que para efectos del análisis de la toma de decisiones, es importante también definir los estilos más utilizados en las organizaciones al momento de determinar que una opción es la mejor para los propósitos planteados. De acuerdo con el tipo de líder que se encuentre a cargo de tomar las decisiones, se pueden agrupar en:

- **Activos:** Donde el líder tiene la necesidad de anticiparse y dictaminar que una alternativa es la más propicia para el alcance de objetivos. De forma proactiva, el líder se encarga de tomar un rol de mayor interacción con sus seguidores, promueve constantemente la participación del equipo y se muestra abierto a recibir nuevas ideas. (Álvarez y Obiols 2009)
- **Pasivos:** Aquí el líder no participa mucho en la toma de decisiones y prefiere delegar la responsabilidad a otras personas de la organización con el fin de agilizar autonomías y compartir responsabilidad de riesgos y éxitos. (Álvarez y Obiols 2009)
- **Lógicos:** Como bien dice su nombre, se guían por el razonamiento lógico tanto del líder como de los miembros del equipo. Se valora mucho los aportes de los seguidores que tienen mayor experiencia en proyectos similares y se estudia a detalle el conjunto de las opciones más atractivas para el cumplimiento de metas. (Álvarez y Obiols 2009)
- **Emocionales:** Se describe como aquellos líderes que se guían de las corazonadas e irracionalmente toman decisiones impulsivas y pobremente analizadas, siendo poco consecuentes con los potenciales riesgos que estas podrían implicar. Cabe mencionar que tampoco consultan las opiniones de terceros y usualmente comparten la responsabilidad con sus seguidores. (Álvarez y Obiols 2009)

Estos estilos de toma de decisiones permiten a los líderes tomar la rienda de los asuntos competentes a la organización y delegar funciones de acuerdo con los niveles de experiencia. La aplicación de cada una de ellas dependerá mucho de los propósitos intermedios y últimos del organismo. (Álvarez y Obiols 2009)

En conclusión, para este subacápite, el concepto utilizado para fines de este trabajo de investigación es la que Bass propone, donde la toma de decisiones implica siempre asumir

riesgos que no se pueden mitigar por completo, pero que sí se pueden prevenir mediante planes de contingencia.

1.4 Procesos Operativos de las Comisarías de la Policía Nacional del Perú (PNP)

1.4.1 Características de las Comisarías

Según el Reglamento del Decreto Legislativo N°1267, Ley de la Policía Nacional del Perú emitido por la Presidencia de la República del Perú (2016), las comisarías se definen como:

(...) órganos desconcentrados y constituyen la célula básica desconcentrada de la organización de la Policía Nacional del Perú; 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. (Decreto Legislativo 1267, 2016, art. 8)

Asimismo, las comisarías se encargan de proteger a su comunidad, garantizando que las leyes se cumplan y manteniendo una estrecha relación con los ciudadanos. (Decreto Legislativo 1267, 2016)

En adición, las comisarías de acuerdo con su naturaleza se pueden clasificar de la siguiente forma:

- **Comisarías Básicas:** De acuerdo con el Reglamento anteriormente mencionado, las comisarías básicas están tipificadas en A, B, C, D y E, de acuerdo con el número de efectivos policiales, tamaño de infraestructura, densidad poblacional que atienden, servicios brindados. Cabe mencionar que para las comisarías tipo A y B, el comisario responsable debe ser un Oficial en actividad con el grado de Comandante o Mayor, respectivamente. Así también, para las de tipo C, el Oficial a cargo debe tener el grado de Capitán; y para las de tipo D, deben tener el grado de Teniente o Alférez. En el caso de las comisarías tipo E son asignados Suboficiales en actividad con el grado de Superior. (Decreto Legislativo 1267, 2016)
- **Tipo A:** Con capacidad de 121 a 240 efectivos policiales. Hasta 1,020 m² de área construida. Cobertura de 80,001 a 160,000 habitantes.

- **Tipo B:** Con capacidad de 61 a 120 efectivos policiales. Hasta 680 m² de área construida. Cobertura de 40,001 a 80,000 habitantes.
- **Tipo C:** Con capacidad de 31 a 60 efectivos policiales. Hasta 415 m² de área construida. Cobertura de 20,001 a 40,000 habitantes.
- **Tipo D:** Con capacidad de 16 a 30 efectivos policiales. Hasta 285 m² de área construida. Cobertura de 10,001 a 20,000 habitantes.
- **Tipo E:** Con capacidad de 8 a 15 efectivos policiales. Hasta 245 m² de área construida. Cobertura de 5,000 a 10,000 habitantes.
- **Comisarías Especializadas:** Comprenden las comisarías de turismo, mujeres, aeropuertos y carreteras. (Decreto Legislativo 1267, 2016)

1.4.2 Estructura de las Comisarías

La relevancia del desarrollo de las estructuras de las comisarías de San Juan de Lurigancho radica en la clasificación de los perfiles, roles y responsabilidades del personal policial de cada una de las secciones, lo cual deviene en procesos operativos diferentes de acuerdo con la sección que pertenezcan. (Decreto supremo N.º 026-2017-IN, art 238)

De acuerdo con lo que se estipula en el artículo 238 del Reglamento de la Ley de la Policía Nacional del Perú emitido por el Ministerio del Interior del Perú (más adelante MININTER) (2017), se expone dos tipos de estructuras de comisarías a nivel nacional, las cuales son:

- **Sección de Investigación Policial:** Las investigaciones policiales llevadas a cabo en esta sección están acompañadas de los fiscales, en el marco de la lucha contra la delincuencia. También, se planifican y ejecutan operaciones para la identificación y captura de los autores de los delitos. (Decreto supremo N.º 026-2017-IN, art 238)
- **Sección de Orden y Seguridad Policial:** Su principal función se basa en la prevención y lucha contra la delincuencia común. Realizan patrullajes y atienden en primera instancia las denuncias de los ciudadanos; también, pueden intervenir de oficio ante algún llamado de emergencia. (Decreto supremo N.º 026-2017-IN, art 238)

Por otro lado, las comisarías dependen de las Regiones Policiales, específicamente de las Divisiones Policiales. En la Región Policial Lima, se encuentra como responsable el

Coronel de la Policía Nacional del Perú, Juan Olivera García, quien tiene a su cargo quince Divisiones Policiales de Lima. (Decreto supremo N.º 026-2017-IN, art 238)

1.4.3 Atención al Ciudadano en las Comisarías

Según la Secretaria de Gestión Pública del Consejo de Ministros (SGP) (2017), la atención al ciudadano es un pilar muy importante en el proceso de Modernización del Estado; una correcta atención implica brindar servicios de calidad a fin lograr un impacto positivo en la sociedad. Durante los últimos años, siempre se vio la atención como un enfoque de oferta, es decir, si el ciudadano necesitaba solucionar algún problema, se dirigía a los establecimientos públicos y esperaba ser atendido. Sin embargo, en el Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública del 2015, se trabaja un nuevo enfoque por demanda, en el que los procesos y servicios brindados se adaptan con el tiempo, según el contexto político y social, a las necesidades de la población objetivo.

Dicho esto, las comisarías constantemente están en contacto con la ciudadanía, quienes día a día requieren de la atención oportuna de los efectivos policiales, con el propósito de prevenir y solucionar conflictos. Con respecto a lo mencionado, existen dos normas legales en el marco de competencia de la Policía Nacional:

- En el artículo 4 de la Ley de la Policía Nacional del Perú, Decreto Legislativo N° 1267, se introducen los conceptos de enfoque de derechos humanos y género e interculturalidad en las intervenciones que se realizan.
- En la Resolución Ministerial 173-2017-IN, en la que se aprueba la Estrategia para la Mejora de la Calidad de la Atención Prestada a la Ciudadanía en el Ministerio del Interior y la Policía Nacional del Perú 2017–2021, se reconoce la atención a la población como un principio fundamental para la modernización del Estado.

Asimismo, se reconoce como una atención indebida en comisarías a los tratos inadecuados, deficientes o abusivos por parte de los efectivos policiales; dentro de los cuales se puede considerar el hecho de no atender denuncias, demoras injustificadas, negar información, abuso de autoridad, procesos inadecuados. (MININTER, 2020a)

1.4.4 Comisarías del Distrito de San Juan de Lurigancho

Según el MININTER (2020b), las comisarías del Distrito de San Juan de Lurigancho, están bajo el mando de la División Policial de Lima Este 1. Actualmente, existen once comisarías en esa jurisdicción:

- Comisaría Zarate
- Comisaría Santa Elizabeth
- Comisaría Jicamarca
- Comisaría Caja de Agua
- Comisaría La Huayrona
- Comisaría Canto Rey
- Comisaría 10 de Octubre
- Comisaría Mariscal Cáceres
- Comisaría Bayovar
- Comisaría Huachipa
- Comisaría San Antonio de Jicamarca

Estas comisarías están clasificadas como tipo A y B, considerando que, debido a su ubicación geográfica, deben atender al 10% de la población de Lima de nivel socioeconómico C, D y E.

1.4.5 Estructura Orgánica según los Procesos Operativos

De acuerdo con la Directiva N°04-13-2016-DIRGEN-PNP/DIRNGI-B emitida por el MININTER (2016), los procesos operativos de la Policía Nacional del Perú son el conjunto de actividades moduladas en orden con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la organización de manera eficiente. Este desarrollo de pasos está dirigido a todo el personal involucrado de la Policía Nacional del Perú para orientar las funciones de cada nivel de manera estratégica

Para desarrollar de forma ordenada los distintos procesos operativos que tiene la Policía Nacional del Perú, en la Figura 1 se evidenciarán las divisiones departamentales del organigrama de las comisarías de la Policía Nacional del Perú en Lima, tal y como se encuentra dentro de la Directiva N°04-13-2016-DIRGEN-PNP/DIRNGI-B.

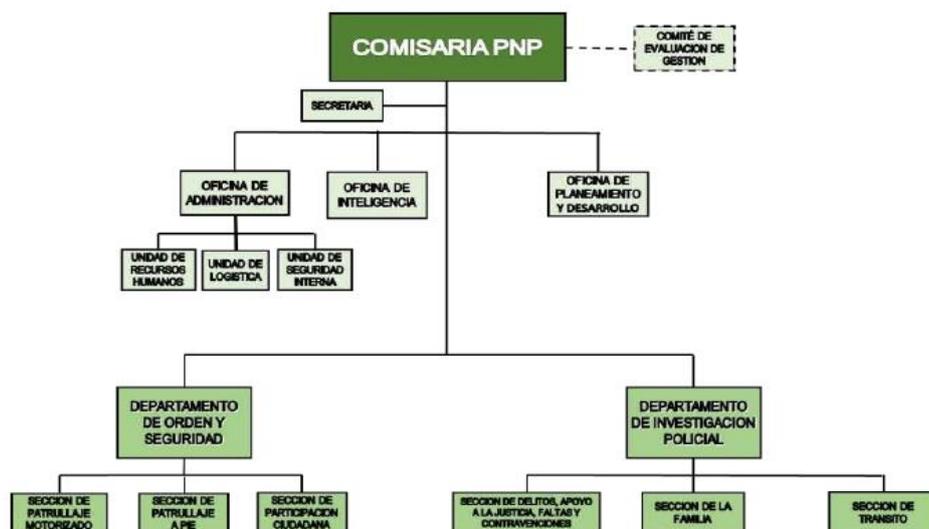


Figura 1 Organigrama de Comisarías de la Policía Nacional del Perú

Adaptado de “Normas y procedimientos que regulan la construcción de locales policiales para el funcionamiento de unidades y sub-unidades de la Policía Nacional del Perú” por Directiva PNP, 2016.

Aquí se despliega la asignación de responsabilidades y se definen las estructuras departamentales de la Policía Nacional del Perú. Como se puede observar, existen dos grandes departamentos dentro de cada comisaría. Por un lado, el departamento de Orden y Seguridad y por otro lado el departamento de Investigación Policial.

1.4.5.1 Departamento de Orden y Seguridad

Según la Directiva N°04-13-2016-DIRGEN-PNP/DIRNGI-B emitida por el MININTER (2016), en este departamento se formulan los procesos operativos que tienen como objetivo amparar el orden y la seguridad ciudadana mediante estrategias preventivas para el rápido despliegue de acciones de las comisarías ante posibles amenazas, los cuales son: i) Sección de Patrullaje Motorizado y Patrullaje a Pie; y iii) Sección de Participación Ciudadana.

i. Sección de Patrullaje Motorizado y a Pie:

El MININTER (2016) en la Directiva N°04-13-2016-DIRGEN-PNP/DIRNGI-B señala que esta sección canaliza sus esfuerzos en resguardar la seguridad, auxiliar y orientar a la ciudadanía en la jurisdicción peruana bajo el planeamiento, organización, dirección, ejecución, coordinación y monitoreo a nivel nacional de las operaciones policiales que constantemente recorren las calles. Por ello, gracias al organizado despliegue de esta

supervisión en las calles de Lima a través de vehículos motorizados y el recorrido a pie de los efectivos policiales, la capacidad de respuesta ante sucesos peligrosos es más eficiente.

En adición, el MININTER (2016) en la Directiva N°04-13-2016-DIRGEN-PNP/DIRNGI-B sostiene que patrullaje implica, en coordinación previa con entidades y autoridades competentes, el apoyo a mantener el orden en el desarrollo de actividades deportivas, turísticas, culturales, programas de sensibilización, entre otras actividades realizadas dentro de la jurisdicción peruana. De la misma forma, el patrullaje debe recoger y transmitir información de las zonas patrulladas con el objetivo de nutrir los registros y bases de datos del Registro Nacional de Seguridad Pública que administra la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones de la Policía Nacional del Perú.

ii. Sección de Participación Ciudadana:

Las oficinas de participación ciudadana tienen como objetivo incluir a la población en la lucha contra la inseguridad mediante las Juntas Vecinales.

Mediante Resolución Ministerial 0880-2015-IN, el MININTER (2015) aprobó el Manual de Organización y Funcionamiento de las Juntas Vecinales de Seguridad Ciudadana promovidas por la Policía Nacional del Perú, en el cual se indica que las Juntas Vecinales son organizaciones sociales conformadas por los vecinos zonales que tienen como misión apoyar a las oficinas de Participación Ciudadana de las Comisarías.

El encargado de esta oficina debe formular anualmente un Plan de Trabajo de Promoción, el cual debe estar visado por el comisario. Este plan debe incluir el cronograma de actividades y presupuesto con la finalidad de incluirlo en el Plan Local de Seguridad Ciudadana. Asimismo, se deben realizar las capacitaciones a las Juntas Vecinales en el marco del cumplimiento de los lineamientos de la Comandancia General. (Resolución Ministerial 0880-2015-IN, art 8)

1.4.5.2 Departamento de Investigación Policial

En esta división, se desarrollan los siguientes procesos operativos correspondientes al área de inteligencia policial dedicada a salvaguardar la seguridad ciudadana mediante herramientas que permiten identificar y sancionar a infractores de la ley: i) Sección de Delitos, Apoyo a la justicia, Faltas y Contravenciones; ii) Sección de la Familia; y iii) Sección de Tránsito. (Resolución Ministerial 0880-2015-IN, art 8)

i. Sección de la Familia:

De acuerdo con el Observatorio Nacional de la Violencia contra las Mujeres y los Integrantes del Grupo Familiar (2017), en los últimos años la violencia familiar y violencia hacia la mujer se han convertido en un tema muy delicado para la sociedad, ya que los casos se han ido incrementando de manera alarmante. Según estadísticas realizadas por la Dirección de Tecnología de la Policía Nacional del Perú entre el 2009 y 2018, la Policía Nacional atendió aproximadamente 1'398,411 denuncias por violencia familiar.

Esta sección dentro de las comisarías tiene como objetivo principal la prevención, atención e investigación de los casos de violencia contra la mujer y familia.

Sin embargo, a pesar de que en la Ley N° 30364; Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar, emitida por el Congreso de la República del Perú (2015); se dicten ciertos procedimientos sobre el accionar en conjunto con otras entidades del Estado, como el Ministerio de la Mujer y Ministerio Público, la estructura orgánica de la Policía Nacional del Perú no cuenta con una estandarización de conceptos, criterios y procesos para la investigación de los casos y protección de las víctimas en las comisarías. Esto significa una deficiencia en el sistema donde la responsabilidad recae en el comisario, pues el accionar se verá influenciado en base a su experiencia y criterio.

ii. Sección de Tránsito:

La sección tránsito abarca todos los casos en donde haya accidentes o infracciones de tránsito vehicular.

En el Decreto Supremo N° 028-2009 emitido por el MTC (2009), se establecen los procedimientos ante infracciones vehiculares; es por ello por lo que, el efectivo policial debe seguir el protocolo correcto que incluye el intervenir a la persona y solicitar los documentos de identificación (licencia de conducir, SOAT, tarjeta de propiedad, revisión técnica y permiso de lunas polarizadas, de ser el caso).

Lo que, es más, el MTC (2009) en el Decreto Supremo N° 028-2009 sostiene que si se estuviera en el caso de una persona que conduce bajo estado de ebriedad se le solicita que se someta a un examen de alcoholemia. Si existe un delito flagrante grave, se puede solicitar llevar el vehículo a la comisaría. Es importante tener en cuenta que solo se autoriza

el registro de un vehículo con orden judicial o en el caso de un hecho delictivo flagrante. En adición, cabe mencionar que las papeletas son otorgadas sólo por efectivos policiales asignados al control del tránsito.

i. Sección de Delitos, Apoyo a la Justicia, Faltas y Contravenciones:

Los pilares y procedimientos base para esta sección de investigación criminal, se encuentran en el Nuevo Código Procesal Penal, el cual, a lo largo de los últimos años, se han estado ejecutando acciones de implementación en todas las Comisarías del Perú.

En el Nuevo Código Procesal Penal, la policía cumple un rol clave el cual abarca el prevenir, investigar y combatir la delincuencia (Const, 1993, art. 166). Asimismo, en el Reglamento de la Ley de la Policía Nacional del Perú, la investigación del delito es fundamental ya que se recopilan todos los elementos de prueba necesarios para el desarrollo del juicio. (Decreto Supremo N° 028-2009, art. 1)

Es por ello, que la investigación es una fase relevante en el proceso penal, pues si se realizan todos los pasos de manera correcta, las pruebas serán admisibles ante el tribunal y las sentencias de los jueces serán acordes a la verdad obtenida. Cabe mencionar que, para este proceso, la Policía Nacional del Perú y el Ministerio Público deben trabajar conjuntamente a fin de crear protocolos de acción para la obtención de pruebas e investigación, tomando en cuenta el principio de legalidad. (Decreto Legislativo 957, 2014)

La policía recepciona las denuncias y recaba información bajo el criterio de razonabilidad del plazo de la investigación de delito. Esta información debe ser formalizada en actas detalladas que posteriormente, serán entregadas al Fiscal con la finalidad que se realicen las diligencias necesarias para la exposición del delito ante el juez. (Decreto Legislativo 957, 2014)

CAPÍTULO II: PLAN DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se revisará la problemática principal, objetivos principales y secundarios a desarrollar e hipótesis relacionadas al impacto del liderazgo transformacional en la toma de decisiones en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el periodo 2019. Posteriormente, se presentará la justificación teórica, práctica y metodológica para el desarrollo de la presente investigación.

2.1 El Problema

El MININTER (2017) emitió una Resolución Ministerial N° 411-2017-IN donde se señala que la Policía Nacional del Perú (PNP) es una institución orientada al servicio de la ciudadanía; por lo cual, es de suma importancia que la PNP establezca una estrategia de comunicación entre los efectivos policiales y los ciudadanos. Esto conlleva a que los Oficiales que ocupan cargos altos al interior de la institución cuenten con habilidades de liderazgo con la finalidad de generar un mejor acercamiento con la población.

El artículo IV del Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la PNP emitido por la Presidencia de la República del Perú (2016), 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. Por ende, en el desarrollo de las funciones de la Policía Nacional del Perú, muchos de los resultados dependen en gran medida del estilo de liderazgo que pueda ejercerse dentro de las unidades de las comisarías. Siendo así el Comisario, quien es la autoridad máxima, el líder encargado de acercar a la policía con los ciudadanos.

De ahí radica la importancia del término “líder” en la investigación. Según la teoría de Burns, el liderazgo transformacional es un proceso en el cual los colaboradores y los líderes se acompañan hasta alcanzar los objetivos establecidos por la organización, y son los líderes que en todo el proceso motivan a sus empleados a alcanzarlos. (Decreto Legislativo, 2016)

Por otro lado, Bass (1985) manifestó que el liderazgo transformacional tiene como finalidad motivar a los colaboradores y que esta motivación se debe llevar hasta lograr el compromiso de cada uno de los integrantes de la organización.

D'Alessio (2010) manifiesta que el liderazgo transformacional busca resultados para el tiempo y que dure en el tiempo, además de ello busca el bienestar de la organización mediante el cambio. Asimismo, recalca que no todas las personas pueden llegar a ser líderes y que se debe evaluar las características y personalidades de las personas para que puedan llegar a serlo. Dichas teorías comparten la relevancia del compromiso del líder, se debe inspirar y motivar a los empleados y hacerlos partícipe en el proceso de alcance de objetivos.

Por otra parte, la toma de decisiones es una tarea diaria que todas las personas realizan; Bass y Fierro (2016) señalan que, la toma de decisiones implica tener varias alternativas u opciones para solucionar una problemática en la organización, y que se debe aprovechar las oportunidades de cada una para poder elegir la solución más eficiente y oportuna. Por su parte, Robbins y Coulter (2016) estableció un proceso de ocho etapas que inicia con la identificación del problema y termina con la evaluación de la eficacia de la decisión tomada; además de ello, estableció cuatro estilos de toma de decisiones, directiva, analítica, conceptual y conductual.

En la presente investigación se desarrollan las variables principales de liderazgo transformacional y sus respectivas teorías; además del término “toma de decisiones” y los estilos establecidos en las diferentes teorías abordadas. Actualmente, existe literatura para ambos conceptos y se han realizados tesis anteriores de los mismos; sin embargo, hay un número limitado de investigaciones orientadas a la Policía Nacional del Perú, específicamente a las comisarías, caso contrario, las existentes se encuentran orientadas en un distrito, zona o provincia específica.

En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo final analizar cómo el liderazgo transformacional influye en la toma de decisiones en los procesos operativos; para ello es necesario determinar el espacio en el cual se desarrollará dicha investigación. Los parámetros establecidos en espacio y tiempo son todas las áreas operativas de las comisarías del distrito de San Juan de Lurigancho en el periodo 2019.

La justificación del parámetro de espacio se debe a la importancia del área operativa dentro de una comisaría, esta área tiene gran contacto con la población, ya sea al momento de reportar algún tipo de delito o cuando se realizan diferentes operativos con la finalidad de reducir el crimen. Además de ello, el área operativa presenta un actuar tardío y en muchos casos nulo al momento del llamado de la población, esto se ve reflejado en las diversas noticias de homicidios, feminicidios, robos, entre otros; y en las duras críticas de los

ciudadanos frente al actuar de los policías que no llegan a auxiliar los crímenes que se reportan. Por otro lado, la elección del distrito de San Juan de Lurigancho se debe a que es el tercer distrito con mayor índice criminalístico en los últimos años, luego de Lima y los Olivos, según el Anuario Estadístico de la Criminalidad y Seguridad Ciudadana 2011-2017. (INEI, 2018)

Asimismo, San Juan de Lurigancho es uno de los distritos más diversos, ya que cuenta con diferentes estratos sociales, desde bajo a medio alto, según el informe de Población 2019 elaborado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI) (2019). Adicionalmente, es uno de los distritos con mayor población en Lima Metropolitana, con un total de 1´157.6 miles de personas, representando un 10.94% del total de la población de Lima Metropolitana (10´580,9 miles de personas). (CPI, 2019)

2.1.1 Problema General

Para el presente trabajo de investigación, se pretende resolver, teniendo en cuenta los factores de tiempo y espacio, además de clasificar los resultados cuantitativos y cualitativos, las variables dependientes e independientes; el siguiente problema planteado:

¿Cómo influye el liderazgo transformacional en la toma de decisiones en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho, 2019?

2.1.2 Problemas Específicos

- i) ¿Cuál es la importancia del liderazgo transformacional en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019?
- ii) ¿Cuál es la relevancia de la toma de decisiones en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019?
- iii) ¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en la toma de decisiones dentro de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019?

2.2 Justificación o Relevancia

El presente trabajo de investigación se encuentra basada tres justificaciones, las cuales se desarrollan a continuación:

2.2.1 Justificación Teórica

La presente investigación se realiza con la finalidad de aportar a la literatura existente sobre las variables de liderazgo transformacional y la toma de decisiones. Los resultados obtenidos podrán ser incorporados como información relevante para la Policía Nacional del Perú, específicamente para las comisarías del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima - Perú. Posteriormente, los resultados obtenidos por la investigación podrán ponerse en marcha en las comisarías evaluadas.

2.2.2 Justificación Práctica

La tesis presentada se realiza porque existe la necesidad de mejorar el nivel de servicio que se brinda a los ciudadanos en el área de operaciones de las comisarías de San Juan de Lurigancho. Con la estandarización del estilo de liderazgo transformacional se mejorará proporcionalmente la toma de decisiones dentro del área y de esa manera el servicio.

2.2.3 Justificación Metodológica

Al demostrar que el liderazgo transformacional influye positivamente en la toma de decisiones de los procesos operativos en las comisarías de San Juan de Lurigancho, la investigación podrá replicarse en las diferentes áreas operativas de las comisarías de Lima Metropolitana y Callao y posteriormente en las comisarías ubicadas en el interior del país.

2.3 Hipótesis

Para la investigación se han considerado las siguientes hipótesis:

2.3.1 Hipótesis General

El liderazgo transformacional influye positivamente en la toma de decisiones de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.

2.3.2 Hipótesis Específicas

- i. El liderazgo transformacional ha influido considerablemente en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.

- ii. La toma de decisiones ha influido en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.
- iii. El liderazgo transformacional ha influido en la toma de decisiones dentro de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.

2.4 Objetivos

Para el siguiente trabajo de investigación los objetivos a trabajar son los siguientes:

2.4.1 Objetivo General

Determinar cómo influye el liderazgo transformacional en la toma de decisiones de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el año 2019.

2.4.2 Objetivos Específicos

- i) Señalar la importancia del liderazgo transformacional en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.
- ii) Analizar la relevancia de la toma de decisiones en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.
- iii) Identificar la influencia del liderazgo transformacional en la toma de decisiones dentro de los procesos operativos en las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo abarca el propósito de la investigación, descripción de la coyuntura, el análisis de la muestra y las herramientas de investigación que permiten colegir el nivel de influencia del liderazgo transformacional en la toma de decisiones dentro de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho durante el año 2019.

3.1 Planteamiento de la Investigación

La presente investigación tuvo como punto inicial de partida la experiencia personal de una de las integrantes del equipo, quien labora en el Ministerio del Interior, entidad pública que regula a la Policía Nacional del Perú. Por ello, basándose en los diferentes casos presentados en el Ministerio y los estudios sobre liderazgo y toma de decisiones, se llevó a plantear que un preeminente estilo de liderazgo en los policías puede beneficiar a la toma de decisiones dentro de las comisarías, por ende, optimizar el servicio que se le brinda a la sociedad. En dicho contexto, la investigación plantea el modelo de liderazgo que sea más adecuado y que este pueda verse reflejado en una buena toma de decisiones. El presente estudio podrá ser una herramienta efectiva para el Ministerio del Interior, siempre y cuando se llegue a ejecutar la validación de la hipótesis.

3.1.1 Propósito de la Investigación

La finalidad de esta investigación es determinar que el tipo de liderazgo influye en la toma de decisiones dentro de las comisarías del distrito de San Juan de Lurigancho. Asimismo, el instrumento a emplear son las entrevistas a expertos, a través de ellas se busca entender la mentalidad de los altos comandos de las comisarías. Además, se emplearán encuestas dirigidas para los Suboficiales de comandos bajos y medios de las comisarías. Ambos instrumentos tendrán como finalidad brindar información primaria para la investigación.

Como primera apreciación del proceso se encontró que los policías de las comisarías elegidas no consideran a los altos comandos líderes; todo lo contrario, son considerados jefes, a quienes se les debe aceptar y cumplir todas las órdenes solicitadas.

3.1.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizada en la presente investigación tiene carácter explicativo, con ello se busca determinar la relación causa - efecto entre las variables X: liderazgo / Y: toma de decisiones. El propósito de esta investigación es identificar el nivel de relación entre ambas variables y validar los objetivos e hipótesis planteadas en el presente trabajo. Además de ello, la metodología presenta un enfoque mixto; es decir se trabajará data cualitativa (entrevistas a expertos) y cuantitativa (encuestas a la muestra seleccionada). El tipo de diseño es no experimental de corte transaccional y transversal; es decir, para la presente investigación no se manipularán las variables de investigación (X: Liderazgo / Y: Toma de Decisiones) y se recogerá la información de un sólo periodo, 2019.

3.1.3 Preguntas de la Investigación

Por medio de las preguntas de investigación se busca conocer más acerca de la cultura del liderazgo dentro de la operativa de las comisarías del distrito de San Juan de Lurigancho de la Policía Nacional del Perú y analizar cómo esta influye en la toma de decisiones. De esta manera, se procedió con la revisión de la literatura relacionada a ambas variables, así como también investigaciones anteriores sobre la Policía Nacional del Perú, especialmente, el manejo de las comisarías.

Para dicho análisis se plantearon preguntas según el tipo de variables, algunas de ellas son:

- ¿Conoce usted el estilo de liderazgo transformacional? En caso de no conocerlo, se menciona la definición de este y se hace nuevamente la pregunta.
- ¿Cómo el Ministerio fomenta el desarrollo del liderazgo en las comisarías de San Juan de Lurigancho y de Lima Metropolitana? ¿Podría mencionar algunas iniciativas realizadas en los últimos tres años?
- ¿Qué tan diferente cree usted que es el liderazgo en el sector público del sector privado? ¿Por qué?
- ¿Usted considera que puede haber limitaciones o complicaciones para liderar dentro del sector público?

El detalle de las preguntas se puede ver en el Anexo 2: Entrevistas dirigidas a los altos comandos de las comisarías de San Juan de Lurigancho. Anexo 3: Entrevista dirigida al Viceministro de Orden Interno - Ministerio del Interior, Esteban Saavedra Mendoza. Anexo 4: Entrevista dirigida al Docente de Liderazgo en la UPC, Martín Trelles. Anexo 5: Encuestas dirigidas a los comandos medios y bajos de las comisarías de San Juan de Lurigancho.

Se espera obtener resultados relevantes mediante el levantamiento de la información que se recopile mediante las entrevistas a expertos y encuestas a la muestra con el propósito de identificar qué tanto influye el liderazgo y cuál es el estilo que predomina para resolver los problemas que se presentan.

3.2 Descripción del Contexto Interno y Externo

Para entender mejor el escenario sobre el cual se desarrolla el liderazgo, la toma de decisiones y los procesos operativos en las comisarías de San Juan de Lurigancho, es pertinente contextualizar el entorno interno y externo de estas organizaciones, para así poder identificar cuáles son los factores que más influyen en la utilización de un modelo de liderazgo que permita generar eficiencias en la toma de decisiones y procesos operativos.

- **Contexto Interno:**

- Número total de trabajadores que laboran en las comisarías.
- Áreas operativas de las comisarías de San Juan de Lurigancho.
- Número de trabajadores que laboran dentro del área operativa de las comisarías de San Juan de Lurigancho.

- **Contexto Externo:**

- Ubicación geográfica de las comisarías de San Juan de Lurigancho.
- Zonificación de las comisarías de San Juan de Lurigancho.
- Accesibilidad de las comisarías de San Juan de Lurigancho.

De esta forma, puede evaluar el número de personas a cargo, los controles operativos.

Para una revisión descriptiva detallada de cada comisaría a investigar, se puede consultar el Anexo 1 de este informe.

3.3 Muestra del Estudio

La elaboración del presente trabajo se ha basado en los informes del Censo Nacional del año 2017, realizado por el INEI (2017). Los parámetros delimitados son los siguientes:

- **Universo:** Compuesto por todas las comisarías ubicadas en el Perú, representadas por la Policía Nacional del Perú, el número corresponde a 1,495. Su capacidad de atención es de 32,17 millones de peruanos.
- **Población:** Compuesta por las 149 comisarías ubicadas en Lima Metropolitana y el Callao. Su capacidad de atención es de 8 millones 574 mil 974 peruanos.
- **Muestra:** Compuesta por las 11 comisarías ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho. Su capacidad de atención es de 1 millón 38 mil 195 habitantes.

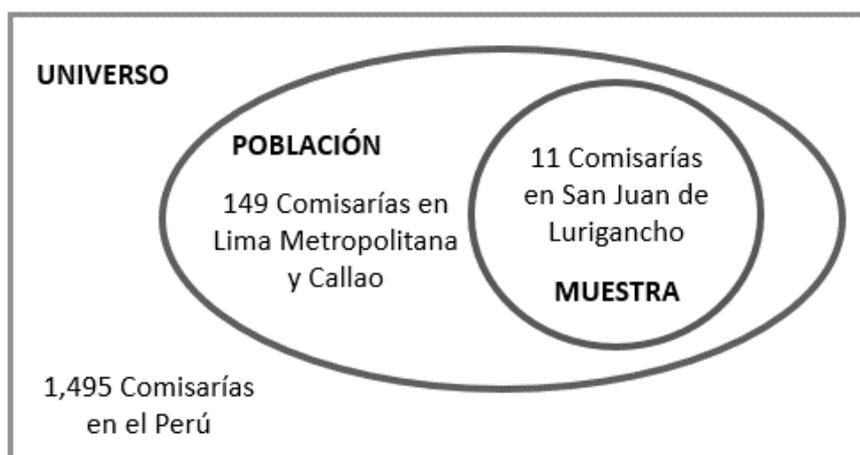


Figura 2 Diseño de la muestra

Adaptado de “Indicadores del VI Censo Nacional de comisarías, 2017”, por INEI, 2017

3.3.1 Justificación de la Muestra

La elección del tamaño de muestra se encuentra basado en un tipo de muestreo no probabilístico. La elección del distrito de San Juan de Lurigancho se dio de manera intencional basándose en los siguientes criterios:

- De acuerdo con el INEI (2017), es un distrito que posee diferentes estratos sociales.

- INEI (2018) señala que es uno de los distritos con mayor índice criminalístico.
- INEI (2017) sostiene que es el distrito que posee mayor cantidad de comisarías en Lima Metropolitana y Callao.
- Según INEI (2018), la población del distrito representa el 10% de la población (1 millón 38 mil 195 habitantes).

Por otro lado, al realizar las investigaciones de campo, siendo estas las entrevistas y encuestas se tuvo en consideración los siguientes criterios:

- **Entrevistas:** Se realizó entrevistas a todos los altos comandos (once comisarios, uno por cada comisaría del distrito) del área de procesos operativos de las comisarías de San de Lurigancho, entre ellos Mayores y Comandantes. Teniendo así un alcance de información del 100%.
- **Encuestas:** Se realizaron 637 encuestas dirigidas a los Suboficiales de las once comisarías del distrito pertenecientes a la misma área y que se encontraban en las instalaciones de las comisarías el día que se realizó la recolección de datos. Es importante mencionar, que la muestra para las encuestas fue excluyente por las limitaciones presentadas por la pandemia mundial del Covid-19. Se tuvo un alcance de información del 63,96 %. (total de efectivos policiales: 996)

3.3.2 Descripción de la Muestra

La muestra seleccionada es representativa de la población y el universo. A continuación, en la Tabla 1 se detallarán las comisarías seleccionadas y el número de empleados actuales.

Tabla 1

Información General de la Muestra

N°	Nombre de la Comisaría	Dirección	N.º Total de Empleados	Nº Total de Empleados – Área Operativa
1	Comisaría Zarate	Av. Pirámide del Sol N.º 200	174	160
2	Comisaría Caja de Agua	Av. Lima N.º 307 Urb. Caja de Agua	123	64
3	Comisaría Huayrona	Calle Las Gemas Cdra. 3 Calle Parque 2 Huayrona	181	104
4	Comisaría Santa Elizabeth	Calle Nuevo Huandoy S/N Urb. Sta. Elizabeth II Etapa	220	210
5	Comisaría Canto Rey	Jr. Río Ucayali N.º 3550 Urb. Canto Rey	190	76
6	Comisaría 10 de Octubre	Jr. Marcelo Calle Cdra-3 Urb. 10 de Octubre	110	74
7	Comisaría Mariscal Cáceres	Calle el Mercado Mz. 8 Lte. 1 y 2 Urb. Mcal. Cáceres	110	57
8	Comisaría Bayovar	Av. 1ro. de Mayo S/N 3ra. Zona Bayovar	90	70
9	Comisaría Jicamarca	Ovalo Central de Jicamarca Anexo 8	71	56
10	Comisaría Huachipa	Av. El Polo con Jr. Las Garzas - Urb. Cruz de Huachipa	88	72
11	Comisaría Antonio de Jicamarca	San de Yupanqui Av. Los Incas / Av. Lloque	65	53
TOTAL			1,422	996

Elaboración propia.

3.3.3 Caracterización de los Perfiles según el Segmento

La muestra está conformada por todas las comisarías del distrito de San Juan de Lurigancho, los participantes en el desarrollo de la investigación pertenecen a diferentes posiciones dentro del área de operaciones de las comisarías. Por ello, el análisis se ha clasificado en dos segmentos:

- **Segmento 1:** Altos comandos

Conformado por todos los Oficiales de la Policía Nacional del Perú comisarios de cada sede. Regularmente tienen bajo su mando a los efectivos policiales Oficiales y

Suboficiales que forman parte de las comisarías. En la Tabla 2 se visualiza el detalle de los altos comandos de la muestra analizada.

Tabla 2

Altos Comandos de la Muestra

Comisaría	Rango	Nombres y Apellidos
Comisaría Zarate	Comandante	Manuel Wenceslao Alvarado Cáceres
Comisaría Caja de Agua	Mayor	Alexander Gadea Rivera
Comisaría Huayrona	Mayor	Leoncio Argandoña Salazar
Comisaría Santa Elizabeth	Mayor	Ricardo Enrique Vargas Contreras
Comisaría Canto Rey	Mayor	Pablo Vega Tafur
Comisaría 10 de Octubre	Mayor	Wilfredo Sullca Llamoca
Comisaría Mariscal Cáceres	Mayor	Cesar Alexander Huaccha Ccahua
Comisaría Bayovar	Mayor	Elario Rubén Contreras Quispe
Comisaría Jicamarca	Comandante	Luis Castellares Matamoros
Comisaría Huachipa	Mayor	Erick Acosta Rojas
Comisaría San Antonio de Jicamarca	Mayor	Raúl Raymundo Collán

Elaboración propia

- **Segmento 2:** Comandos medios y bajos.

Conformado por todos los Oficiales de menor grado del comisario y Suboficiales. Reportan a un superior el desarrollo de sus actividades.

3.4 Instrumento de Medición de Datos

El tipo de diseño abordado en el presente trabajo es no experimental de corte transaccional y transversal; es decir, para la presente investigación no se manipularán las variables de investigación (X: Liderazgo / Y: Toma de Decisiones) y se recogerá la información de un sólo periodo correspondiente al año 2019. Asimismo, está basado en el uso de dos metodologías. En primer lugar, el uso de encuestas bajo la metodología cuantitativa facilitará la recolección de información de primera mano de las comisarías de San Juan de Lurigancho. Además, es de suma importancia la selección de los entrevistados

y se estipula entrevistar a todos los comisarios presentes que se encuentren laborando los días en que se programarán las entrevistas.

En segundo lugar, las entrevistas basadas en una metodología cualitativa nos facilitarán información muy relevante que brindarán datos que posteriormente serán incorporados con las entrevistas y analizados debidamente. La observación, en el caso de las entrevistas, será muy importante para entender conductas no verbales de los altos comandos de las comisarías de San Juan de Lurigancho. Los entrevistados serán todos los altos comandos de las once comisarías del distrito y para ello se coordinarán horarios según su disponibilidad.

3.4.1 Estructura de las Herramientas

- Entrevistas: serán semiestructuradas, de esta manera los entrevistados tendrán la libertad de brindar su opinión sobre el tema y poder expresarse. Se estima una duración de 30 minutos por entrevista. Todas las entrevistas serán anónimas. Si el entrevistado lo permite, se procederá con la grabación de las mismas, caso contrario se procederá a transcribir las respuestas brindadas.
- Encuestas: serán estructuradas, y tendrán como base el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). Según Sime & Coloma (2013), este cuestionario es beneficioso para el acompañamiento de formación de líderes actuales y futuros dentro de una organización. Las encuestas tienen opción múltiple, los encuestados tendrán que marcar la opción que más se acerque a su realidad. Además de ello, están elaboradas en escala de Likert del 1 al 5. Se estima una duración de 8 minutos por encuesta. Todas las encuestas serán anónimas.

3.4.2 Guía de Preguntas

Las preguntas por realizar a los diferentes comandos de las comisarías giran alrededor de las siguientes variables:

- **Liderazgo Transformacional:**
 - ¿Conoce usted el término liderazgo?
 - Teniendo en cuenta que un líder es aquel que dirige y motiva a su equipo y un jefe es una autoridad impuesta y usa su poder para dictar órdenes. ¿Considera usted a su jefe inmediato un jefe o un líder?

- En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 muy bueno, ¿cómo calificaría el desempeño de su superior?
 - ¿Siente apoyo y compromiso por parte de su superior en sus tareas diarias?
 - ¿Cree usted que existe una relación entre su desempeño y la forma de liderar de su jefe inmediato?
- **Toma de Decisiones:**
 - ¿Su jefe inmediato solicita su opinión para la toma de decisiones competentes a la comisaría?
 - En la ausencia de su jefe inmediato, ¿sería capaz de asumir su cargo y tomar decisiones importantes?
 - ¿Su jefe inmediato comparte con el equipo los objetivos a largo plazo?
 - ¿Su jefe inmediato confía en usted respecto a la toma de decisiones que implica su rol en la comisaría?
 - ¿Su jefe inmediato suele motivar su trabajo diario y lo motiva a pensar de forma creativa para darle un valor agregado a su trabajo?
 - **Procesos Operativos:**
 - ¿Usted conoce todos los procesos operativos del área en que trabaja dentro de la comisaría?
 - ¿Se realizan capacitaciones acerca de los procesos operativos del área? ¿Con qué frecuencia?
 - ¿Considera que en el año 2019 se han implementado mejoras en los procesos operativos del área de las comisarías de San Juan de Lurigancho?
 - ¿Todos los procesos operativos de su comisaría se encuentran documentados?
 - ¿Los procesos operativos son rígidos o son susceptibles a cambios?

El cuestionario completo se encuentra en el Anexo 5: Encuestas dirigidas a los comandos medios y bajos de las comisarías de San Juan de Lurigancho.

3.4.3 Categorías

De acuerdo con los temas desarrollados en el marco teórico y en lo abordado en toda la investigación, se han considerado las siguientes categorías:

- **Categoría 1:** Liderazgo transformacional
- **Categoría 2:** Toma de decisiones
- **Categoría 3:** Procesos operativos

3.4.4 Instrumento de Investigación

Las herramientas por utilizar en la investigación serán:

- Entrevistas a profundidad: Esta herramienta brindará información de primera mano por parte de los altos comandos de las comisarías, para ello se elaboró un cuestionario que apoyará el proceso. (Anexo 2)
- Encuestas: Esta herramienta brindará información de primera mano por parte de los medios y bajos comandos de las comisarías, estará compuesta por cinco preguntas con opciones múltiples que serán tabuladas para analizar los resultados, no se admitirán preguntas abiertas. (Anexo 3)

CAPÍTULO IV: DESARROLLO Y APLICACIÓN

En este acápite se provee una descripción analítica de los resultados del presente trabajo de investigación, realizada con el objetivo de establecer el grado de contribución del liderazgo transformacional en la toma de decisiones de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el año 2019.

Debido a que los objetivos se evaluarán bajo un enfoque mixto, primero se presentará las apreciaciones de los expertos entrevistados, para luego contrastar dicha información con las pruebas estadísticas resultantes de las encuestas realizadas en las comisarías de San Juan de Lurigancho.

En la primera parte se desarrollarán los resultados cualitativos y se describirá el perfil profesional y académico de los entrevistados. En adición, se hará un análisis minucioso de las entrevistas recogidas de los altos comandos de las comisarías y de los especialistas teóricos en liderazgo.

Para la segunda parte, se trabajará el ámbito cuantitativo, donde se presentarán los hallazgos recabados de las encuestas realizadas a los comandos medios y bajos de las comisarías. Todo ello con el objetivo de estructurar correctamente los resultados para el posterior análisis y discusión del nivel de influencia del liderazgo transformacional dentro de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el periodo 2019.

4.1 Desarrollo Cualitativo

Para el desarrollo de este subacápite, se detallará brevemente la trayectoria profesional y académica de cada alto mando de las comisarías de San Juan de Lurigancho. Se procederá con la exposición de las entrevistas realizadas.

4.1.1 Perfil de entrevistados

Los entrevistados seleccionados corresponden a expertos con amplia experiencia en el sector que poseen conocimientos relacionados a la investigación que contribuirá con el desarrollo de los objetivos planteados. Las personas entrevistadas para el presente trabajo se han dividido en tres grupos, de esta manera se facilitará el análisis de los resultados y se podrá contrastar con los hallazgos de las encuestas.

El primer grupo corresponde a las entrevistas realizadas a los altos comandos de las comisarías, los cuales cuentan con amplia experiencia y gran formación dentro del sector, lo que contribuirá significativamente con el desarrollo y soporte a los objetivos planteados. Las entrevistas realizadas a los altos comandos corresponden a los Comandantes Manuel Wenceslao Alvarado Cáceres y Luis Castellares Matamoros, y a los Mayores Alexander Gadea Rivera, Leoncio Argandoña Salazar, Ricardo Enrique Vargas Contreras, Pablo Vega Tafur, Wilfredo Sullca Llamoca, Cesar Alexander Huaccha Ccahua, Elario Rubén Contreras Quispe, Erick Acosta Rojas, Raúl Raymundo Collán (Revisar Anexo 2)

La información obtenida del primer grupo otorgará referencias sobre las disposiciones actuales de las comisarías dentro del campo. Se analizará la institución desde la perspectiva de los altos comandos, Mayores y Comandantes.

El segundo grupo corresponde a Esteban Saavedra, Viceministro de Orden Interno del Ministerio del Interior, quien lleva dos años en el cargo y su apreciación es de suma relevancia para la investigación.

Los datos obtenidos del segundo grupo brindarán mayor detalle de lo que se espera del actuar de las comisarías. El Viceministro tiene una visión de cómo se debe realizar el manejo de los procesos operativos y esto se contrastará con los resultados,

Para complementar la visión teórica sobre el liderazgo transformacional y toma de decisiones, se consideró la colaboración de un docente universitario quien tiene gran experiencia y conocimiento sobre el tema. Es así como el tercer grupo corresponde a Martín Trelles, docente de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y Gerente y Fundador de la empresa Divergia S.A.C.

Es importante recalcar que los Comisarios entrevistados dentro de las comisarías han ascendido paulatinamente gracias a sus méritos y logros que han ido obteniendo a lo largo de su carrera. (Ver Anexo 2)

4.1.2 Entrevistas a los Altos Comandos

En este segmento se desarrollarán los comentarios más relevantes recogidos de las entrevistas, las cuáles permitirán respaldar la presente investigación. Revisar el Anexo 2 para el detalle de las entrevistas.

Los once policías entrevistados tienen el puesto de Comandante o Mayor dentro de las comisarías. Todos los entrevistados fueron hombres y se encuentran en el rango de edad de 38 a 45 años. Las entrevistas se realizaron en el mes de marzo del 2020.

La definición del término “liderazgo” puede variar de acuerdo con cada Mayor y Comandante entrevistado. El Mayor Jara define el liderazgo como la capacidad que uno tiene para motivar e incentivar a un grupo de personas; mientras que el Comandante Alvarado lo define como la capacidad de motivar, comandar y conducir a un grupo de personas. En las respuestas obtenidas se tiene muy claro que el líder siempre acompaña a sus colaboradores y los guía para cumplir con los objetivos planteados como institución. Es importante mencionar que el 100% de los entrevistados se consideran líderes dentro de su centro de trabajo.

Por otro lado, los comisarios reconocen haber generado cambios positivos gracias a su liderazgo, los cuales se ven reflejados en la actitud que su personal demuestra día a día al cumplir con sus labores tomando en cuenta la premisa de que son policías y que deben atender correctamente a la población y ser cercanos a ellos. Dentro del liderazgo transformacional, el líder debe reconocer a su equipo por sus logros no solo con bonos sino con palabras de motivación y reconocimiento de buenas labores.

Los líderes comisarios son conscientes de la importancia del reconocimiento de su equipo de policías para poder mantener a los seguidores motivados y la eficiencia operativa a tope, por lo que se refuerza el alcance de objetivos mediante incentivos monetarios, profesionales y personales. Como parte del reconocimiento a los efectivos policiales que tienen a su cargo, los comisarios han optado por realizar ciertas actividades con el fin de seguir motivando a su personal. Tal es el caso del Mayor Huaccha, quien realiza el reconocimiento de sus Oficiales en el izamiento de la bandera y brinda palabras de aliento a todo el equipo para seguir trabajando eficientemente.

También se tiene identificados aquellos efectivos que sobresalen y han demostrado tener un gran potencial de líder. Generalmente son los que se encuentran al mando de las diferentes áreas que tiene cada comisaria y en otros casos son los Suboficiales que lideran las intervenciones diarias que se realizan. Los líderes de las once comisarías de San Juan de Lurigancho esperan que todos los efectivos puedan desarrollar habilidades de líder y que esto sea imitado por los nuevos ingresantes y de esta forma se replique la cultura de liderazgo.

Los entrevistados manifiestan que un líder debe otorgar incentivos para promover el cumplimiento de los objetivos. En muchos de los casos lo que se busca es el reconocimiento ya sea dentro de la misma comisaría, dentro de la comunidad y en algunos casos en medios televisivos. Estos se pueden llegar a dar cuando un medio de comunicación realiza informes sobre la comisaría y sus logros en las intervenciones: pero también promueven la comunicación constante para inculcar los valores de la institución. Los Mayores y Comandantes manifiestan que además de los incentivos, se debe mantener motivado a su equipo, para que de esta manera se logre obtener los resultados más eficientes y el personal se vuelva más productivo.

Se manifiesta que se realizan evaluaciones anualmente realizadas por el alto mando de la institución. En ella se evalúa diferentes aspectos en cuanto a su desempeño laboral, que abarca desde su puntualidad hasta la tasa de casos atendidos y solucionados. Sin embargo, estos resultados no son comunicados a modo de retroalimentación a los efectivos, sino que se registran directamente en el legajo personal. Por otro lado, los comisarios realizan evaluaciones adicionales que se utiliza para tomar decisiones con respecto al manejo del personal y son transmitidos a cada policía a fin de que se mejore el desempeño personal y grupal. Tal es el caso del Mayor Sullca quien realiza sus evaluaciones diarias y suelen ser de 360°; es decir, hay un feedback del líder al Oficial y del Oficial al líder.

En cuanto a la toma de decisiones, se explica que, al ser una institución jerarquizada, existe un porcentaje de responsabilidad diferentes inherente al grado de Oficial o Suboficial que el policía posee. En el caso de los comisarios, se establece que el Oficial a cargo es completamente responsable por las decisiones que se tomen en el periodo de su servicio en la comisaria asignada; sin embargo, está obligado a reportar a la división policial a la que pertenece e ir en la línea de objetivos que se han trazado. Asimismo, dentro de las comisarías, el Comisario, al tener autonomía en su jurisdicción, puede determinar que los demás efectivos policiales participen en la toma de decisiones y promuevan la participación grupal. En el caso de que el Comisario no se encuentre presente, este deja a cargo a su segundo al mando, que suele ser un Oficial, Teniente o Alférez. Este siempre se encuentra bajo su supervisión, pues por el grado son Oficiales aún jóvenes quienes están aprendiendo y necesitan la guía y aprobación del Oficial principal.

En definitiva, los altos comandos de las comisarías tienen una idea correcta del liderazgo, y esperan que todo su personal llegue a ser uno; de esta manera, pueden operar y

brindar un mejor servicio a la comunidad. Los adjetivos más utilizados por ellos al momento de definir su estilo de liderazgo son transparencia, optimización y honestidad.

4.1.3 Entrevista al Viceministro de Orden Interno – Ministerio del Interior

En el presente bloque se presentará los comentarios más destacadas de la entrevista realizada al Viceministro de Orden Interno del Ministerio del Interior, Esteban Saavedra Mendoza. Entrevista completa en el Anexo 4.

Según el Viceministro de Orden Interno, se puede definir como liderazgo al conjunto de habilidades blandas e intelectuales que posee un individuo a fin de influir en un grupo de personas para alcanzar un objetivo. En el caso del liderazgo transformacional, manifiesta que el líder busca realizar cambios, pero que estos no sean momentáneos; es decir, se espera que el logro de metas y objetivos sea sostenible en el tiempo y busque el logro colectivo. Para ello indica que, el líder debe tener capacidades, habilidades intelectuales y académicas que le permitan lograr los objetivos planteados.

Asimismo, indica que el líder transformacional puede conducir a un grupo de personas basado en los valores, misión y visión que se tienen como individuos y como institución, logrando cumplir de esta manera las expectativas de la organización y la comunidad. Hace énfasis en que el cambio puede ser algo momentáneo y podría sólo abarcar un aspecto; sin embargo, la transformación significa un conjunto de cambios de varios aspectos que va más allá. Por otro lado, recalca que la diferencia fundamental entre un jefe y un líder es la trascendencia en el tiempo que pueden dejar; es decir, el jefe sólo busca cumplir con las tareas del día a día, mientras que, el líder busca ir más allá de las metas y los resultados buscando lograr un impacto sostenible. También se menciona que el líder logra que las individualidades, que muchas veces son muy diferentes entre sí, puedan trabajar cohesionadas y cooperen como un equipo.

Asimismo, se aterrizó las variables dentro del contexto de las comisarías, donde se menciona que es de suma importancia que esta institución sea dirigida por un líder, ya que es lo que requieren los ciudadanos, un lugar donde pueda encontrar un Comisario con disposición a ayudarlo a resolver sus problemas y pueda orientarlo en todo el proceso que se requiera. Se busca que los Comisarios sean personas cercanas a la comunidad y que impartan el liderazgo, porque así los ciudadanos tendrán confianza en las personas que son responsables de la seguridad y no dudarán en brindar su apoyo cuando sea necesario. Siendo

San Juan de Lurigancho uno de los distritos con mayor índice criminalístico, el Orden Interno del Ministerio del Interior busca que las comisarías cuenten con líderes proactivos, que puedan convertir las dificultades en oportunidades.

Además de ello, el señor Esteban Saavedra menciona que la mejor manera de potenciar el liderazgo dentro de las comisarías del distrito de San Juan de Lurigancho es estimulando el intelecto del personal, motivándolos y reconociendo el esfuerzo que hacen. Si bien es cierto que quienes trabajan en el sector público tienen una responsabilidad mayor al entregar el servicio a la comunidad, también es necesario que se les reconozca el esfuerzo que hacen para combatir la inseguridad ciudadana, a través de felicitaciones o palabras de aliento de los comandos o incluso de la población de la jurisdicción que tiene a cargo. Ese reconocimiento al líder es la mejor forma de potenciar el desarrollo de las comisarías.

Los procesos operativos dentro de las comisarías se manejan de igual manera porque están estandarizados y la rotación de los efectivos policiales es óptima siempre que los resultados positivos tengan un efecto multiplicador. Es decir, si se rota a un líder de una comisaría a otra, este podrá transformar la dependencia, aplicando sus conocimientos previos y la experiencia que obtuvo. De esta manera, líderes estarán transformando las dependencias y estarán enseñando a los subalternos estrategias y aspectos de un buen líder para imitar en el futuro. La rotación permite que se conozcan nuevas realidades y es una oportunidad para aquellos que tienen la visión de contribuir con su institución. Se crea un espacio de optimismo y proactividad para desarrollar una visión de éxito al transformar positivamente las comisarías, estableciendo metas competitivas para reducir los índices de inseguridad.

Se reconoce como un caso de éxito de liderazgo al Mayor de la Policía Nacional del Perú Ricardo Vargas, comisario de Santa Elizabeth, quien desde el 2018 ha ido transformando los espacios olvidados de gestiones anteriores en un lugar dónde se puede compartir con la comunidad. Primero, con la comisaría de Canto Rey, el cual tenía los índices de productividad más bajos de la Región Lima; y posteriormente, con la comisaría Santa Elizabeth, pues el comando, al ver su efectividad, decidieron que era necesario replicar ese modelo de liderazgo para que esa comisaría, que es tan importante por atender una gran cantidad de población, sea una comisaría que enorgullezca y cumpla con las metas establecidas. Hoy en día, no sólo llegó a cumplir con los estándares mínimos, sino que es la comisaría número uno de la Región Policial Lima, con efectivos policiales que están dispuestos a trabajar en equipo y se sienten reconocidos por su esfuerzo en su trabajo. Es así

como donde antes donde había carros con requisitoria que estaban olvidados en el estacionamiento, ahora es un espacio de cancha de fútbol en donde los jóvenes del distrito pueden jugar libremente y los mismos efectivos policiales pueden compartir. Es un gran cambio que el Mayor ha realizado con todo su equipo y que es importante resaltar.

En cuanto a la toma de decisiones, todos los Oficiales se encuentran en la posición y capacidad de tomar decisiones, pues a lo largo del tiempo y tras varias experiencias han podido desarrollar esa capacidad. Por ello, depende de cada persona analizar sus decisiones, tener el criterio para saber si son buenas o malas y analizar críticamente las consecuencias de estas. En el caso que se tomen decisiones no adecuadas, también deben asumir la responsabilidad de buscar soluciones inmediatas que no repercutan negativamente en la institución. Independientemente el grado, los Oficiales son autónomos en las decisiones que tomen en su jurisdicción; aún en la ausencia del líder, ellos se encuentran en la capacidad de resolver casos.

Dentro de los diversos esfuerzos que realiza el Ministerio del Interior por garantizar la seguridad nacional, el Viceministerio de Orden Interno, bajo múltiples actividades, ha enfocado su objetivo en empoderar a los Oficiales dentro de las escuelas y fomentar el liderazgo en cada uno de ellos. Esto a través de capacitaciones, charlas motivaciones, reforzamiento de los currículos de educación de diplomados, etc.; para que en el momento que se les asigne una comisaría en la cual trabajar, se desarrollen de la manera más óptima posible. El liderazgo transformacional debe ser una manera de cómo los Oficiales mejor preparados puedan enfrentar diversas situaciones y que se anticipen a las dificultades y tengan un plan de acción. Se espera que las aspiraciones y expectativas de los policías vayan de la mano con la transformación que requiere la institución policial.

4.1.4 Entrevista a Experto en el Tema de Liderazgo

En este segmento se desarrollarán las opiniones más resaltantes de la entrevista realizada al Docente de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Martín Trelles. Entrevista completa en el Anexo 5.

Según Martín Trelles, se define el liderazgo transformacional como la habilidad de influir positivamente sobre los demás, además de predicar con el ejemplo y carisma haciendo uso de las virtudes que gana con el tiempo. Hace énfasis en las diferencias del liderazgo transformacional con el transaccional, pues este último implica que haya un beneficio de

cualquier tipo como reconocimiento a su trabajo; sin embargo, en el transformacional se logra influir en la visión de la persona, de tal forma que los objetivos los hacen suyos. Por el lado de la toma de decisiones, Martín manifiesta que el líder transformacional puede llevar a su equipo a cumplir y generar un mayor impacto en la organización en base a los valores, misión y visión de esta.

Además de ello, indica que la diferencia entre el sector privado y el sector público en el tema del liderazgo no es tan diferente porque el concepto de líder es el mismo; sin embargo, por el mismo hecho de que los funcionarios públicos son nombrados y son cargos de poca duración, el trabajo del líder suele ser arduo, pues para poner en práctica el liderazgo transformacional toma tiempo. Para ello, se está trabajando en gestiones eficientes y sostenibles en el tiempo en el estado.

Por otro lado, se detalló que existen algunas limitaciones y complicaciones para un líder dentro de este sector, entre ellos se encuentran la burocracia y los presupuestos recortados; sin embargo, estas limitaciones pueden volverse oportunidades para que el líder pueda impulsar su creatividad en innovación frente a ellos, pues expresa que los líderes tienen la capacidad de no rendirse ante las dificultades.

Reflejando las consideraciones mencionadas al tema de investigación, un líder transformacional dentro de las comisarías aporta energía y compromiso a sus colaboradores, fortaleciendo la cultura de la institución y posibilitando que todos puedan cumplir su rol. Un comisario líder, buen gestor y con una vida familiar estable, proyecta confianza. Alguien que puede cumplir con sus funciones y posee una trayectoria profesional y personal admirable, construye una imagen positiva, una imagen que los demás comisarios tratarán de imitar, es un efecto que se busca obtener dentro del equipo de trabajo. También considera que el acercamiento con la comunidad juega un rol muy importante para el desarrollo del liderazgo, pues al conocer las necesidades de las personas que viven en la jurisdicción que tiene a su cargo, podrá desenvolverse mejor y tomar mejores decisiones.

Asimismo, se plantea las capacitaciones para todo el personal dentro de las comisarías, ya que de esta manera todos puedan ejercer el papel de líder cuando se requiera. El hecho de brindar un servicio a la comunidad hace que trabajar en equipo sea un requerimiento. El liderazgo llega a motivar e inspirar a que todos actúen de forma comprometida, ya que comprende un cambio de pensamiento.

Para concluir con el análisis cualitativo, se realizó el siguiente cuadro donde se puede visualizar el contraste de ideas de los 3 grupos de expertos (Tabla 3). Para nuestra variable X: Liderazgo Transformacional, se tiene como idea base a un comisario que inculca valores y motiva a sus seguidores y los guía en sus tareas diarias dentro de la comisaría. Para la variable Y: Toma de Decisiones, si bien cada dependencia es autónoma, todos los comisarios se encuentran con la capacidad de toma de decisiones, y son responsables de los riesgos a tomar en caso se tome alguna mala decisión. Por último, nuestra variable independiente, Procesos Operativos, son todas las actividades que se realizan dentro las comisarías, y las cuales, al ser estandarizadas, se pueden realizar rotaciones constantes para tener un efecto multiplicador de los aspectos positivos de los comisarios sobresalientes.

Tabla 3

Contraste Ideas de Expertos

Experto	Liderazgo Transformacional	Toma de Decisiones	Procesos Operativos
Altos Comandos de las Comisarías de San Juan de Lurigancho	Todos los comisarios son líderes, quienes motivan y acompañan a sus seguidores en sus tareas diarias.	Cada dependencia toma decisiones autónomas en la línea de los objetivos institucionales	Conjunto de procesos establecidos en normas y directivas ejecutados de acuerdo a las diversas situaciones.
Esteban Saavedra, Viceministro de Orden Interno – Ministerio del Interior	Individuo con un conjunto de habilidades blandas que genera cambios sostenibles en el tiempo.	Los comisarios cuentan con la capacidad de toma de decisiones y son responsables al momento de asumir los riesgos.	Procesos operativos estandarizados que permiten la óptima rotación de policiales para obtener un efecto multiplicador.
Martín Trelles Cruz Docente de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Habilidad de influir positivamente sobre los demás.	Un comisario, quien es un líder transformacional se encuentra capaz de desenvolver ante cualquier eventualidad y tomar la mejor decisión.	Las capacitaciones constantes, favorecerán en el mejor desempeño en los diversos procesos operativos de una comisaría.

Elaboración propia

4.2 Desarrollo Cuantitativo

Para complementar y reforzar lo obtenido mediante las entrevistas a los expertos, se emplearon dos métodos cuantitativos: análisis estadístico de variables descriptivas y análisis de regresión lineal simple en base a las encuestas. Cabe mencionar que los datos expuestos fueron analizados haciendo uso del programa estadístico *Statistical Product and Services solutions* (SPSS).

4.2.1. Resultados Encuestas

En la primera parte del análisis cuantitativo se presentarán los resultados descriptivos de las encuestas dirigidas principalmente a comandos altos y medios de las comisarías de San Juan de Lurigancho.

Luego, para realizar la regresión lineal simple, se analizó la relación de los niveles de liderazgo transformacional versus el nivel de satisfacción del equipo y el desempeño operacional en las comisarías de San Juan de Lurigancho en el año 2019.

Para recoger información descriptiva de las comisarías de San Juan de Lurigancho se diseñó una encuesta, la cual abarca aspectos generales del liderazgo, percepciones y la relación de la influencia del liderazgo de los altos comandos en el desempeño operacional de las comisarías contempladas para esta investigación.

4.2.1.1 Encuestados

Los participantes de este estudio fueron 637 personas que han trabajado en alguna de las comisarías de San Juan de Lurigancho durante el año 2019. Estos han sido elegidos para describir la percepción del personal con respecto a la influencia del liderazgo sobre la toma de decisiones y el desempeño operacional dentro de sus organizaciones. De esta manera, se busca modelar matemáticamente dicho comportamiento y conjeturar qué elementos han tenido mayor impacto.

De las 637 personas encuestadas, 469 fueron hombres y 168 mujeres. Las encuestas se realizaron en el mes de marzo del 2020. Para efectos del presente proyecto, los participantes fueron agrupados en tres categorías de clientes siguientes: (a) Comando alto de comisarías de San Juan de Lurigancho, (b) Comando medio de comisarías de San Juan de Lurigancho y (c) Comando bajo de comisarías de San Juan de Lurigancho.

4.2.1.2 Descripción de Variables

Como se observa en la Tabla Nro. 4, se hallaron variables nominales, ordinales y de escala.

Tabla 4

Variables halladas en el diseño de encuesta.

Variable	Tipo de Variable	Descripción
Independiente	Ordinal	Edad
Independiente	Nominal	Sexo
Independiente	Nominal	Ocupación
Independiente	Escala	Rango de Mando
Independiente	Escala	Relación Liderazgo – Objetivos
Independiente	Escala	Relación Liderazgo – Desempeño
Independiente	Escala	Relación Liderazgo – Toma de Decisiones
Independiente	Escala	Relación Liderazgo – Ambiente Laboral
Independiente	Escala	Relación Liderazgo – Empoderamiento seguidores
Independiente	Escala	Calificación de jefe
Independiente	Nominal	Características a mejorar
Independiente	Nominal	Características más valoradas
Independiente	Escala	Relación Comunicación – Cumplimiento
Independiente	Ordinal	Años de servicio
Independiente	Nominal	Lugar de trabajo
Independiente	Nominal	Proceso Operativo
Independiente	Escala	Nivel de Conocimiento de Proceso Operativo
Independiente	Nominal	Nivel de Eficiencia de Proceso Operativo
Independiente	Escala	Relación Liderazgo – Proceso Operativo
Independiente	Escala	Relación Toma de Decisiones – Proceso Operativo

Elaboración Propia.

Estas variables identificadas en la estructura de la encuesta se han analizado con el fin de recopilar las valoraciones más resaltantes que permitan colegir observaciones concluyentes del desempeño de la operatividad dentro de las comisarías. De esta forma, se podrá realizar un análisis detallado de las respuestas de los 637 encuestados que han vivido diariamente el liderazgo en sus centros de trabajo y reforzarán por qué sí existe un impacto relevante que tiene el liderazgo transformacional sobre la toma de decisiones de las once comisarías de San Juan de Lurigancho.

4.2.1.3 Análisis Estadísticos

Para lograr que las encuestas esquematicen la relación entre las características del liderazgo, la toma de decisiones y el proceso operativo de las comisarías de San Juan de Lurigancho, es prudente realizar inquisiciones estadísticas descriptivas y de correlación para probar la eficacia de las variables tomadas para el presente trabajo de investigación.

Con el fin de desarrollar este acápite, utilizaremos un análisis estadístico descriptivo. Este instrumento estadístico permite organizar eficientemente un conjunto de datos, condensándolos en tablas, factores y gráficas que permitan describir numéricamente una situación y, así, ser interpretados por los investigadores.

- **Aspectos Generales del Encuestado**

De acuerdo con lo presentado, del total de entrevistados, en la Tabla Nro. 5 se visualiza que el 73.63% son hombres, mientras que las mujeres representan un 26.37% del total. Esta variable nos indica que gran mayoría del personal de las comisarías del distrito de San Juan de Lurigancho son del género masculino.

Tabla 5

Distribución de Género de empleados de comisarías de San Juan de Lurigancho.

Género	Frecuencia	Porcentaje
	Género	
Hombre	469	73.63%
Mujer	168	26.37%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

De acuerdo con la Tabla Nro. 6, se puede analizar que más del 40% está representado por personal que cuenta con más de seis años de servicio en áreas operaciones de comisarías de San Juan de Lurigancho.

Tabla 6

Distribución de Años de Servicio de empleados de comisarías de San Juan de Lurigancho.

Rango de Años de Servicio	Frecuencia Rangos	Porcentaje
De 0-3 años	216	33.91%
De 3-6 años	151	23.70%
De 6-9 años	68	10.68%
De 9-a más años	202	31.71%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

De la misma manera, según Tabla Nro. 7, poco más del 70% de los encuestados para la presente investigación está conformado por las comisarías Zarate, Comisaría 10 de Octubre, Comisaría Santa Elizabeth, Comisaría Jicamarca y Comisaría Mariscal Cáceres. Mientras que un 29% es representado por las comisarías La Huayrona, Canto Rey, Huachipa, Bayovar, San Antonio de Jicamarca y Caja de Agua.

Tabla 7

Distribución de Encuestados por comisarías de San Juan de Lurigancho

Comisaría	Frecuencia Encuestados	Porcentaje
Comisaría Zarate	124	19.47%
Comisaría 10 de Octubre	99	15.54%
Comisaría Santa Elizabeth	92	14.44%
Comisaría Jicamarca	67	10.52%
Comisaría Mariscal Cáceres	66	10.36%
Comisaría La Huayrona	45	7.06%
Comisaría Canto Rey	41	6.44%
Comisaría Huachipa	35	5.49%
Comisaría Bayovar	28	4.40%
Comisaría San Antonio de Jicamarca	25	3.92%
Comisaría Caja de Agua	15	2.35%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

- **Medición del Liderazgo en los Procesos Operativos en las Comisarías**

Para poder realizar una correcta medición de la influencia del liderazgo en las comisarías de San Juan de Lurigancho, se realizaron diferentes preguntas para identificar los puntos más fuertes que influyen en la operatividad de estas organizaciones.

Tabla 8

Distribución de Calificación de Desempeño 2019 de Jefe Inmediato en las comisarías de San Juan de Lurigancho.

Calificación		
Desempeño del Jefe	Frecuencia Encuestados	Porcentaje
Muy alto	440	77.11%
Alto	114	15.98%
Medio	51	5.36%
Bajo	20	0.70%
Muy bajo	12	0.84%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

A partir de la Tabla Nro. 8, se puede exponer que más del 93% de los altos medios y bajos considera que sus jefes inmediatos han tenido un desempeño muy alto o alto como supervisores y guías en las comisarías durante el periodo 2019.

De acuerdo con lo analizado de las encuestas, el 90.58% de los actuales empleados de las comisarías de San Juan de Lurigancho otorgaron la máxima puntuación en cuanto a la relación de la influencia positiva que ha tenido el liderazgo de sus jefes inmediatos sobre el desempeño operativo de las comisarías, mientras que solo un 8.67% dijo estar parcialmente de acuerdo con esta vinculación. (Ver Tabla 9)

Tabla 9

Distribución de Relación Liderazgo-Desempeño 2019 en las comisarías de San Juan de Lurigancho.

Relación Liderazgo-Desempeño Operativo	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	481	75.51%
Alto	96	15.07%
Medio	37	5.81%
Bajo	14	2.20%
Muy bajo	9	1.41%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Por otro lado, de acuerdo con lo revisado en los resultados de las encuestas, se aprecia que más del 80% de empleados del sector operativo considera que recibe apoyo y compromiso muy alto por parte de sus superiores en sus tareas diarias, seguido de un 11.39% que percibe a su líder con alto compromiso. Mientras que un 8% restante califica a su supervisor con una calificación media a muy baja. (Ver Tabla 10)

Tabla 10

Distribución de Compromiso Superior de comisarios en San Juan de Lurigancho.

Compromiso Supervisor	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	459	80.67%
Alto	81	11.39%
Medio	52	5.48%
Bajo	25	1.76%
Muy bajo	20	0.70%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Asimismo, de acuerdo con lo revisado en las encuestas, la característica más valorada en un líder en las áreas operativas de las comisarías de San Juan de Lurigancho es el compromiso con el equipo (34.85%), seguido por la comunicación constante con un 24.65% y, en tercer lugar, con un 20.88% se encuentra el reconocimiento del equipo por su performance como característica más valorada en un líder dentro de las comisarías. (Ver Tabla 11)

De esta forma, se puede colegir que un líder que se involucra con el desarrollo de actividades y alcance de objetivos tiene mayor impacto positivo en la operatividad de sus seguidores. Además, se puede afirmar que los miembros del equipo (comandos medios y bajos) se sienten identificados y también son valorados por sus logros dentro de su ámbito laboral.

Tabla 11

Distribución de Características más valoradas en supervisores en las comisarías de San Juan de Lurigancho

Principal característica	Compromiso Superior	Porcentaje
Compromiso con el equipo	222	34.85%
Comunicación constante	157	24.65%
Reconocimiento del equipo	133	20.88%
Empatía	79	12.40%
Capacidad decisora	46	7.22%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

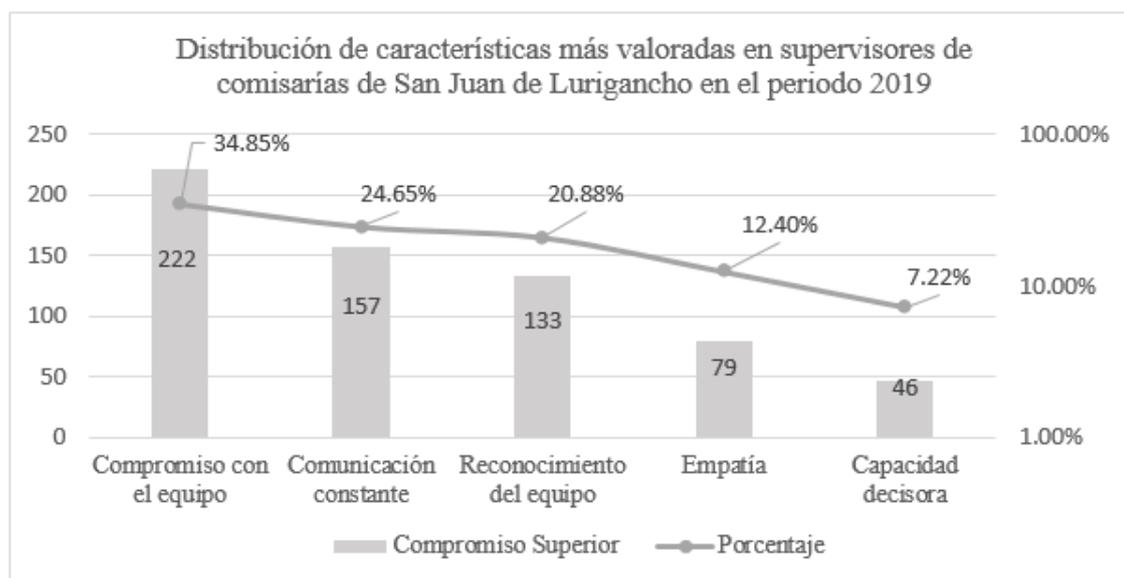


Figura 3 Distribución de Características más valoradas en supervisores en las comisarías de San Juan de Lurigancho

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

De igual forma, como se aprecia en la Figura 3, la empatía y la capacidad decisora ocupa un 20% del total de encuestados, lo que se interpreta como consideración clave para

el desarrollo de un ambiente laboral estable y donde los miembros de equipo son considerados seres valiosos y que necesitan ser guiados gracias al talento decisivo de sus líderes.

Según la Tabla Nro. 12, podemos evidenciar que más del 84% de los efectivos encuestados expresan que existe alto o muy alto apoyo y compromiso por parte de sus superiores en las tareas diarias que tiene el equipo. Con esto, podemos inferir que el líder presente en las comisarías de San Juan de Lurigancho sí se involucra diariamente con las labores para el alcance de objetivos colectivos.

Tabla 12

Distribución de calificación de superiores de acuerdo a su apoyo y compromiso con las tareas diarias del equipo

Apoyo de superior en tareas diarias	Frecuencia	%
Muy alta	459	72.06%
Alto	81	12.72%
Medio	52	8.16%
Bajo	25	3.92%
Muy bajo	20	3.14%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

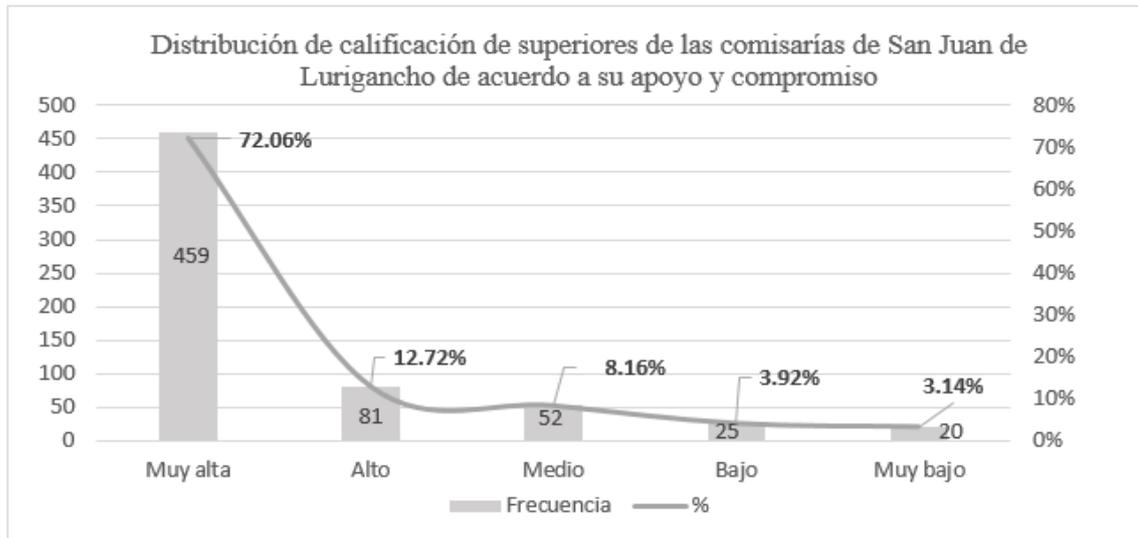


Figura 4 Distribución de calificación de superiores de las comisarías de San Juan de Lurigancho de acuerdo a su apoyo y compromiso en las tareas diarias del equipo

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Así como el líder es calificado por su desempeño, se muestra en la Tabla Nro. 13 que más del 70% de los encuestados es frecuente o muy frecuentemente evaluado con respecto al alcance de sus metas. En este punto se hace refuerzo de los avances individuales y colectivos, además de complementarse con un *feedback* respectivo y palabras de aliento por parte del líder de turno.

Tabla 13

Distribución de frecuencia de evaluaciones del equipo en las comisarías de San Juan de Lurigancho

Evaluaciones de equipo	Frecuencia	%
Muy Frecuente	342	53.69%
Frecuente	163	25.59%
Medianamente Frecuente	47	7.38%
Poco Frecuente	51	8.01%
Nada Frecuente	34	5.34%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

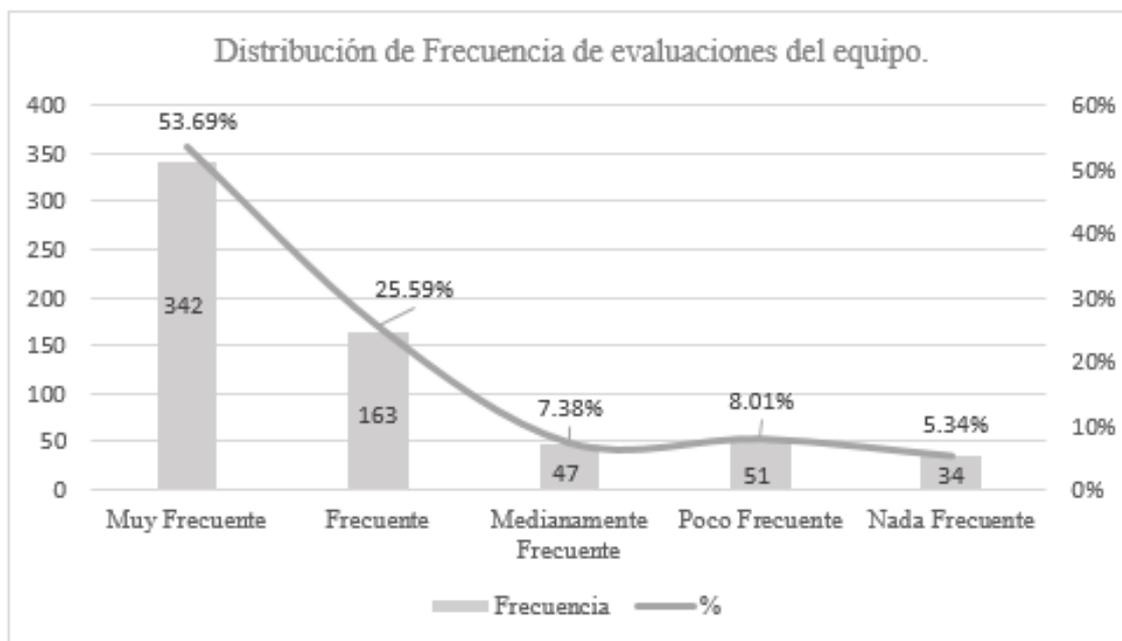


Figura 5 Distribución de frecuencia de evaluaciones del equipo en las comisarías de San Juan de Lurigancho
Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Tabla 14

Distribución de calificación de superiores de acuerdo a la solicitud de opinión de su equipo

Solicitud de opinión de su equipo	Frecuencia	%
Muy Frecuente	316	49.61%
Frecuente	203	31.87%
Medianamente Frecuente	59	9.26%
Poco Frecuente	34	5.34%
Nada Frecuente	25	3.92%
Total general	637	100.00%

Elaboración propia

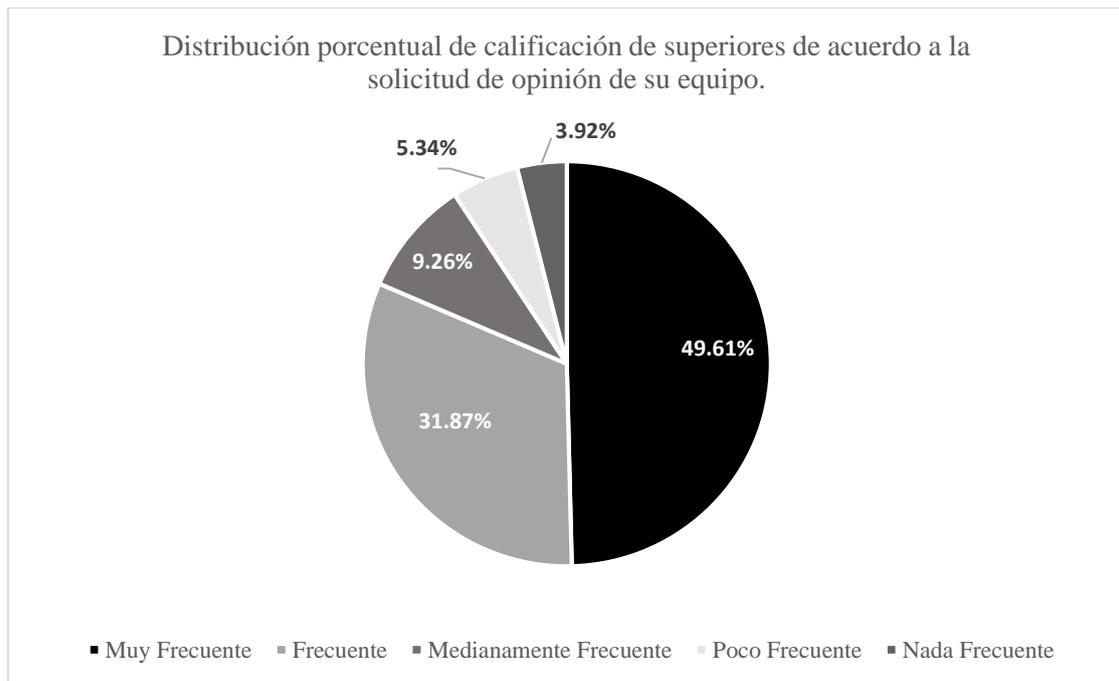


Figura 6 Distribución de calificación de superiores de acuerdo a la solicitud de opinión de su equipo
Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Por otra parte, de acuerdo con la Tabla Nro. 14, más del 80% de encuestados considera que frecuente o muy frecuentemente los líderes de las comisarías de San Juan de Lurigancho solicitan proactivamente la opinión del equipo de la Policía Nacional del Perú para poder realizar toma de decisiones con respecto a procesos operativos y planificación de alcance de objetivos a largo plazo.

Así también, en la Tabla Nro. 15, se despliega que la distribución de encuestados que considera que sus superiores, frecuente o muy frecuentemente motivan al equipo a pensar de forma crítica y creativa para la obtención de mejores resultados supera el 84% del total de encuestados. Esto se complementa con la idea de que los altos comandos son conscientes del poder motivacional que tiene el reconocimiento profesional y personal de aquellos que tienen un performance impecable en su trayectoria sobre el ambiente laboral y la percepción de liderazgo del jefe de comisaría.

Tabla 15

Distribución de encuestados que considera que sus jefes motivan al equipo para ofrecer mejores resultados

Motivación de equipo para mejores resultados	Frecuencia	%
Muy Frecuente	459	72.06%
Frecuente	81	12.72%
Medianamente Frecuente	47	7.38%
Poco Frecuente	18	2.83%
Nada Frecuente	32	5.02%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

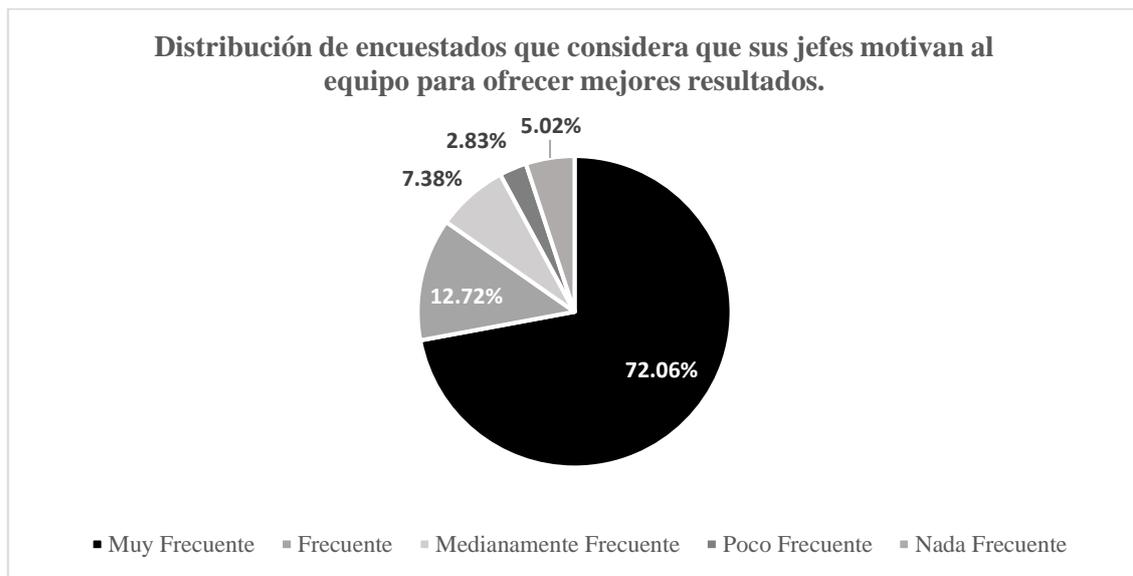


Figura 7 Distribución de encuestados que considera que sus jefes motivan al equipo para ofrecer mejores resultados

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Tabla 16

Resumen de Correlación Bivariada entre el desempeño del líder versus la aptitud para afrontar Procesos Operativos de forma autónoma.

		En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría el desempeño de su superior?	En una escala del 1 al 5, ¿usted se considera apto para actuar por cualquier eventualidad en cualquier proceso operativo?
En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría el desempeño de su superior?	Correlación de Pearson	1	,981**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	637	637
En una escala del 1 al 5, ¿usted se considera apto para actuar por cualquier eventualidad en cualquier proceso operativo?	Correlación de Pearson	,981**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	637	637

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Tabla 17 *Pruebas de Chi Cuadrado para las variables desempeño del Líder y aptitud de subordinados para actuar ante cualquier eventualidad*

Pruebas de Chi Cuadrado para las variables Desempeño del Líder y Aptitud de subordinados para actuar ante cualquier eventualidad.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2197,239 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	1070,759	16	,000
Asociación lineal por lineal	611,838	1	,000
N de casos válidos	637		

a. 13 casillas (52,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,23.

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

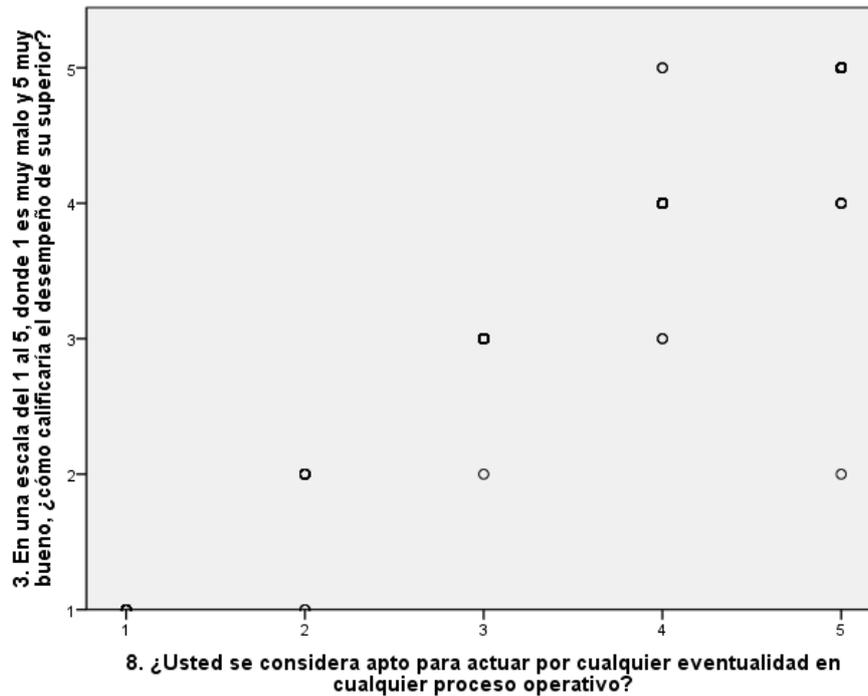


Figura 8 Gráfico de dispersión de las variables Desempeño del Líder y la Aptitud de Subordinados en los Procesos Operativos.

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

H0: $X = 0$

H1: $X \neq 0$

Sig = 0.000 < Alfa (0.05)

Se rechaza la hipótesis nula debido a que la significancia del modelo es menor que el alfa utilizado. En el presente caso el nivel de significancia utilizado fue el de 5%. Por lo tanto, se concluye que, a mayor desempeño del líder a cargo, existe un mayor sentido de capacidad de los subordinados para abordar procesos operativos ante cualquier eventualidad.

De esta manera, afirmamos que el liderazgo transformacional dentro de las comisarías de San Juan de Lurigancho otorga a los suboficiales mayor libertad para la ejecución de diversos procesos, los cuales, al ser estandarizados, pueden replicarse dentro las once comisarías del distrito.

Tabla 18

Resumen de Correlación Bivariada entre el desempeño del líder versus la Generación de ideas valiosas para liderar reprocesos

		En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría el desempeño de su superior?	En una escala del 1 al 5, ¿se considera usted capaz de generar ideas valiosas y liderar reprocesos?
En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría el desempeño de su superior?	Correlación de Pearson	1	,980**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	637	637
En una escala del 1 al 5, ¿se considera usted capaz de generar ideas valiosas y liderar reprocesos?	Correlación de Pearson	,980**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	637	637

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Tabla 19

Pruebas de Chi Cuadrado para las variables desempeño del Líder y capacidad de generar ideas valiosas para liderar Reprocesos.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2190,703 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	1063,164	16	,000
Asociación lineal por lineal	610,685	1	,000
N de casos válidos	637		

a. 13 casillas (52,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,23.

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

H0: X = 0

H1: X ≠ 0

Sig = 0.000 < Alfa (0.05)

Dada esta figura, se observa que se tiene un grado de Correlación de Pearson bastante fuerte entre las variables Desempeño del Líder y Generación de ideas para liderar reprocesos.

Se rechaza la hipótesis nula que indica la no Influencia del Liderazgo en los Procesos Operativos. En este sentido, se valida que el buen desempeño de un líder influencia positivamente en la seguridad de los efectivos policiales de mandos medios y bajos para generar ideas valiosas que aporten al cumplimiento de objetivos y se sienten capaces de liderar también procesos y reprocesos operativos.

- **Medición de la Influencia del Liderazgo en la Toma de Decisiones en las Comisarías:**

Para esta medición y su relación con el liderazgo transformacional dentro de las comisarías de San Juan de Lurigancho, se ha procesado información estadística descriptiva que permitirá evidenciar el nivel de influencia del liderazgo sobre la toma de decisiones en estas organizaciones.

En primer lugar, según la Tabla Nro. 20, se cuenta con un 80% de encuestados que considera que sí se les ha delegado nuevas responsabilidades por sus superiores dado que han obtenido la confianza de ellos por su desempeño operativo y capacidad de decisión dentro de sus facultades.

Tabla 20

Distribución de encuestados que se les ha otorgado nuevas responsabilidades por sus superiores.

Delegación de nuevas responsabilidades	Frecuencia	%
No	127	19.94%
Sí	510	80.06%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Del mismo modo, en la Tabla Nro. 21 se encuentra que más del 93% de efectivos se consideran muy aptos para poder asumir el rol de tomar decisiones importantes en caso su jefe no se encuentre disponible. Esto evidencia que el liderazgo está presente no solo en los altos comandos de las comisarías de San Juan de Lurigancho, sino que está latente en casi toda la organización.

Tabla 21

Distribución de encuestados que se considera capaz de asumir toma de decisiones importantes en ausencia de su superior

Asumirían decisiones importantes en ausencia de su superior		
	Frecuencia	%
No	40	6.28%
Sí	597	93.72%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

De acuerdo con la Tabla Nro. 22, en cuanto a las personas encuestadas que consideran que sus características profesionales y personales concuerdan con la autonomía de toma de decisiones que comprende su cargo, se tiene que más del 88% sí se sienten identificados mientras que un 11% no concuerda en tener las características necesarias para el rol decisorio dentro de la organización.

A partir de ello, se comprende que gran parte del personal dentro de las comisarías se sienten aptos para desempeñar eficientemente sus labores y que asumirían el reto de tomar decisiones importantes de ser el caso que sus superiores no se encuentren disponibles, puesto que consideran tener las actitudes y aptitudes para poder liderar.

Tabla 22

Distribución de encuestados que consideran que sus características profesionales y personales van de acuerdo a la toma de decisiones de su cargo

Consideran que sus características profesionales y personales van de acuerdo con la toma de decisiones que requiere su posición	Frecuencia	%
No	71	11.15%
Sí	566	88.85%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Posteriormente, de acuerdo con la Tabla Nro. 23, se tiene que los efectivos policiales encuestados que consideran que ellos mismos asumirían la responsabilidad de tomarse una decisión errada representan un 78%, mientras que un nada despreciable 22% juzga que sus superiores inmediatos tomarían la responsabilidad de haberse equivocado.

Tabla 23

Distribución de encuestados que opina quién asumiría la responsabilidad por decisiones erradas.

Quién asume la responsabilidad por decisiones erradas	Frecuencia	%
Superior inmediato	140	21.98%
Usted	497	78.02%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Por otro lado, según la Tabla Nro. 24, se tiene que un 88% considera que se le reconocería de tomar una buena decisión en ausencia de sus superiores, mientras que un paupérrimo 11% cree que no se le haría acreedor reconocimiento alguno en el escenario de no encontrarse su jefe.

Tabla 24

Distribución de encuestados que considera que se le reconocería por tomar una buena decisión en ausencia de su superior

Se le reconocería por tomar una buena decisión en ausencia de su superior	Frecuencia	%
No	72	11.30%
Sí	565	88.70%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

En este sentido, se entiende que existe un buen grupo que reconoce sus errores decisorios de forma individual y que es consciente de que será recompensado por sus buenas decisiones. Sin embargo, también se puede colegir que existe otro segmento donde el líder de equipo acepta la responsabilidad por las acciones y decisiones de sus seguidores, y además toma cartas en el asunto para resolver el conflicto.

Finalmente, en la Tabla Nro. 25, se demuestra que un importante 98% argumenta que existe una muy alta y alta relación entre el liderazgo y la toma de decisiones en las comisarías de San Juan de Lurigancho, mientras que un 1.88% concibe que hay una mediana relación entre estas dos variables y se registra 0% para casos de encuestados que juzgan que hay poca o nula relación entre las variables liderazgo-toma de decisiones.

Tabla 25

Distribución de encuestados que considera que el liderazgo está relacionado con la toma de decisiones en las comisarías de San Juan de Lurigancho.

Relación entre el liderazgo y toma de decisiones	Frecuencia	%
Muy alta	478	75.04%
Alta	147	23.08%
Medianamente	12	1.88%
Poca	0	0.00%
Muy poca	0	0.00%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

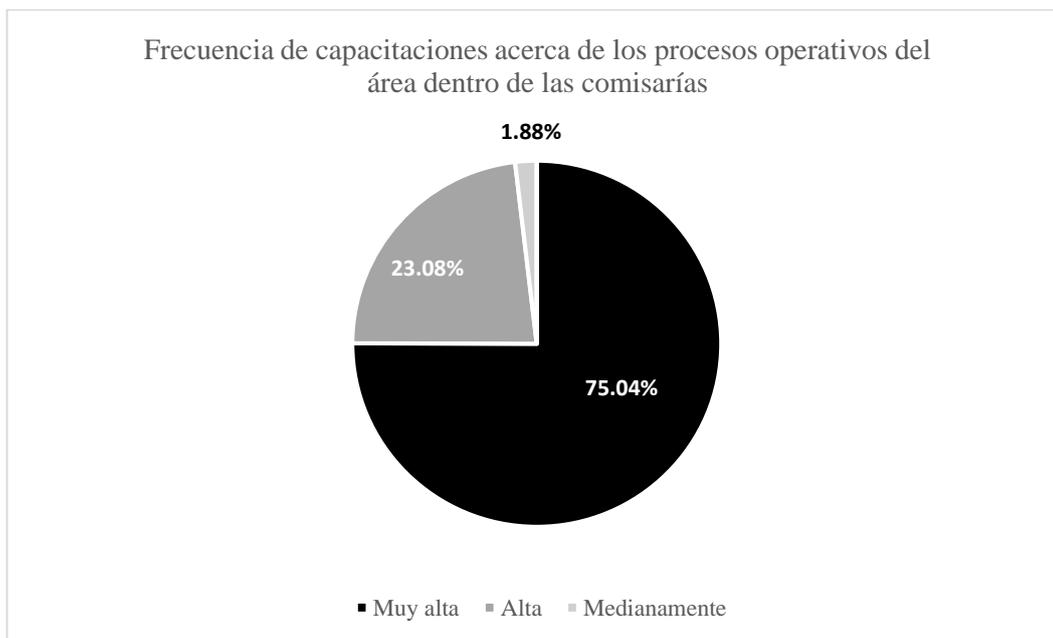


Figura 9 Distribución de encuestados que se considera que el liderazgo está relacionado con la toma de decisiones en las comisarías de San Juan de Lurigancho

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Tabla 26

Resumen de Correlación Bivariada entre el Desempeño del Líder versus la Toma de Decisiones

		En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría el desempeño de su superior?	¿Su jefe inmediato confía en usted respecto a la toma de decisiones que implica su rol en la comisaría?
En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría el desempeño de su superior?	Correlación de Pearson	1	,976**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	637	637
¿Su jefe inmediato confía en usted respecto a la toma de decisiones que implica su rol en la comisaría?	Correlación de Pearson	,976**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	637	637

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Tabla 27

Pruebas de Chi-Cuadrado de las variables Desempeño del líder y Toma de Decisiones en las Comisarías de San Juan de Lurigancho.

Pruebas de chi-cuadrado				
		Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	de	2117,326 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	de	1040,494	16	,000
Asociación lineal por lineal		606,183	1	,000
N de casos válidos		637		
a. 13 casillas (52,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,24.				

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

H0: X = 0

H1: X ≠ 0

Sig = 0.000 < Alfa (0.05)

De acuerdo con la Tabla Nro. 27, se puede afirmar que existe un grado de Correlación de Pearson bastante elevado entre las variables Desempeño del Líder y confianza en los subordinados para la Toma de Decisiones.

Asimismo, dado que el nivel de significancia obtenido es menor al 5%, se rechaza la hipótesis nula y se puede concluir que a medida que hay un mejor Desempeño del Líder, existe una mejor toma de decisiones a todos los niveles, donde los altos medios y bajos también se sienten capaces de realizar decisiones importantes para la organización.

Tabla 28

Resumen de Correlación Bivariada entre el Desempeño del líder versus la Frecuencia de las Capacitaciones

		En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría el desempeño de su superior?	En una escala del 1 al 5, ¿con qué frecuencia se realizan capacitaciones acerca de los procesos operativos del área?
En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría el desempeño de su superior?	Correlación de Pearson	1	,978**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	637	637
En una escala del 1 al 5, ¿con qué frecuencia se realizan capacitaciones acerca de los procesos operativos del área?	Correlación de Pearson	,978**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	637	637

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Tabla 29

Pruebas de Chi Cuadrado para las variables Desempeño del Líder y Aptitud de los subordinados para realizar Procesos operativos.

Pruebas de chi-cuadrado				
		Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	de	2184,28 1 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	de	1056,23 1	16	,000
Asociación lineal por lineal		609,536	1	,000
N de casos válidos		637		

a. 13 casillas (52,0%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,23.

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

H0: X = 0

H1: X ≠ 0

Sig = 0.000 < Alfa (0.05)

La Tabla Nro. 29 precisa que existe un alto nivel de Correlación de Pearson, por lo que se interpreta que sí hay influencia entre las variables Desempeño del Líder y la Frecuencia de las Capacitaciones.

Además, el nivel de significancia es menor al 5%, por lo que rechazamos la hipótesis nula y se puede concluir que el Liderazgo en las Comisarías genera que haya más capacitaciones para los rangos medios y bajos, lo cual deviene en Toma de Decisiones más responsables y consecuentes para el bienestar de la operativa de las Comisarías de San Juan de Lurigancho.

- **Medición de la Toma de Decisiones en los Procesos Operativos en las Comisarías:**

Para el análisis de la influencia del liderazgo transformacional dentro de las comisarías de San Juan de Lurigancho sobre los procesos operativos, se ha procesado información estadística descriptiva que permitirá evidenciar el nivel operativo dentro de estas organizaciones.

A modo de descripción podemos observar que las áreas operativas con mayor número de encuestados para este trabajo de investigación son “Participación Ciudadana” con una participación de más del 52%, seguido por el área de “Familia” con más del 21% del total de encuestados.

Tabla 30

Distribución de los policías encuestados según área Operativa.

Área Operativa	Frecuencia	%
Familia	135	21.19%
Investigación Criminal	73	11.46%
Participación Ciudadana	335	52.59%
Tránsito	94	14.76%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

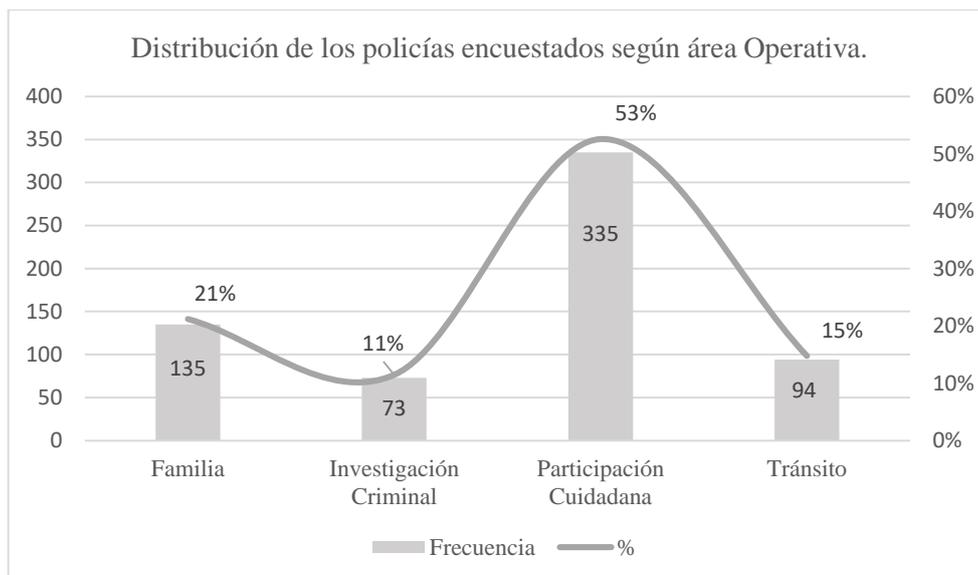


Figura 10 Distribución de los policías encuestados según área Operativa

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

En la Tabla Nro. 31, se expone que la mayoría del personal encuestado (92.78%) se siente seguro de conocer todos los procesos operativos respectivos al área de trabajo que pertenece, mientras que solo un 7.22% no está seguro de conocer todos los procesos operativos.

Tabla 31

Distribución de encuestados que consideran conocer todos los procesos operativos de su área de trabajo

Conoce todos los procesos operativos del área en que trabaja dentro de la comisaría	Frecuencia	%
No	46	7.22%
Sí	591	92.78%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia

Este nivel de aprendizaje de los procesos operativos va en gran relación con el tiempo de servicios prestados en la Policía Nacional del Perú y gracias a las constantes

capacitaciones, de las cuales se reportan más del 79% como frecuentes y muy frecuentes. Esto se puede visualizar en la Tabla Nro. 32.

Tabla 32

Frecuencia de capacitaciones acerca de los procesos operativos del área dentro de las comisarías

Frecuencia de capacitaciones acerca de los procesos operativos del área		
	Frecuencia	%
Muy Frecuente	383	60.13%
Frecuente	122	19.15%
Medianamente Frecuente	79	12.40%
Poco Frecuente	13	2.04%
Nada Frecuente	40	6.28%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia

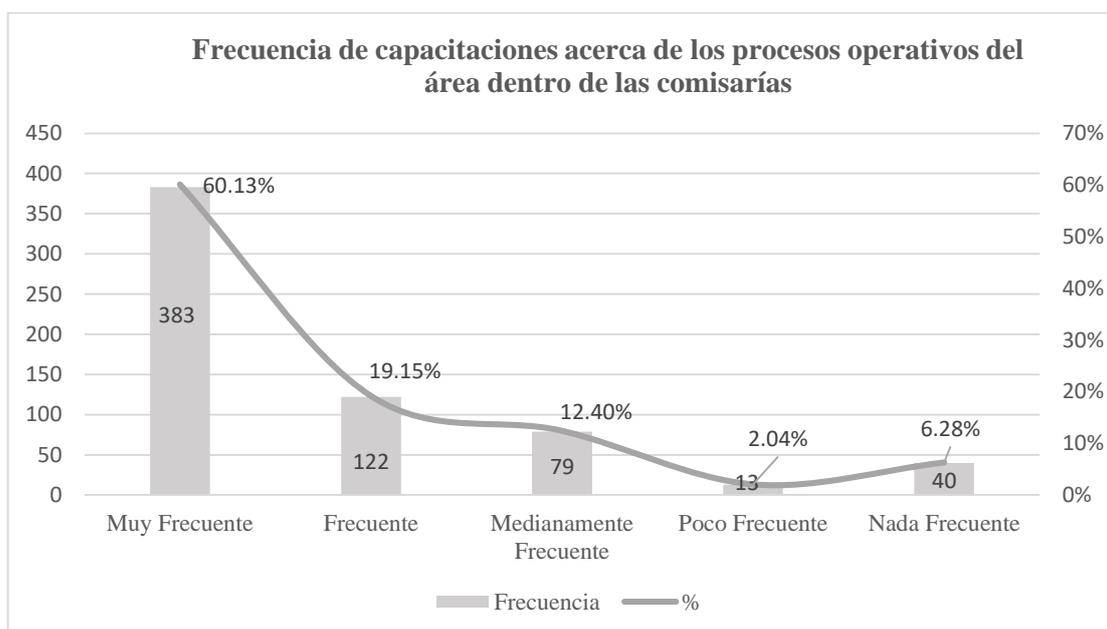


Figura 11 Frecuencia de capacitaciones acerca de los procesos operativos del área dentro de las comisarías

Adaptado de SPSS, elaboración propia

En adición, para la Tabla Nro. 33, se evidencia que más del 81% de encuestados piensa que durante el periodo 2019 se han implementado mejoras en los procesos operativos

con respecto a los anteriores años. Acompañado de ello, en la Tabla Nro. 34, se puede observar también que poco más del 50% de encuestados considera que los procesos operativos son susceptibles a cambios de acuerdo con el contexto que se pueda presentar a nivel Lima y Perú. Sin embargo, gracias a las frecuentes capacitaciones a los efectivos policiales, estos cambios son asimilados con éxito por el personal y se ven respaldados bajo un estudio previo de eficiencias.

Tabla 33

Distribución de encuestados que considera que en el 2019 se implementaron mejoras en los procesos operativos

Considera que en el año 2019 se han implementado mejoras en los procesos operativos	Frecuencia	%
No	119	18.68%
Sí	518	81.32%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Tabla 34

Distribución de encuestados que considera que los procesos operativos se pueden modificar.

Procesos operativos ante el cambio	Frecuencia	%
Rígidos	275	43.17%
Susceptibles a cambios	362	56.83%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Asimismo, de acuerdo con la Tabla Nro. 35, se puede afirmar que más del 83% del personal encuestado sabe que los procesos operativos están documentados en su totalidad, lo cual facilita el aprendizaje y apoyo como material de consulta para manejo de situaciones específicas durante el desarrollo de actividades.

Tabla 35

Distribución de encuestados que considera que todos los procesos operativos están documentados

Procesos operativos de su comisaría se encuentran documentados	Frecuencia	%
Sí	532	83.52%
No tiene conocimiento	85	13.34%
No	20	3.14%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

De la mano con el liderazgo, en la Tabla Nro. 36 se muestra que existe una importante proporción de encuestados que asegura tener la capacidad suficiente para poder generar nuevas ideas para implementar mejoras y liderar cambios o reprocesos dentro de las comisarías de San Juan de Lurigancho.

Tabla 36

Distribución de encuestados que considera que puede generar ideas y liderar reprocesos.

Capaces de generar ideas valiosas y liderar reprocesos	Frecuencia	%
No	14	2.20%
No está seguro	14	2.20%
Sí	609	95.60%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Como se ve en la distribución de la Tabla Nro.37, se visualiza que más del 67% de operarios encuestados considera que se debe cambiar algún proceso operativo actual en la organización y que indica haberlo comunicado efectivamente a sus superiores con el objetivo de escalar sus opiniones y mejorar la eficiencia operaria.

Tabla 37

Opinión acerca de cambiar algún proceso operativo y comunicación con sus superiores

Opinión acerca de cambiar algún proceso operativo	Frecuencia	%
No	206	32.34%
Sí	431	67.66%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Cabe agregar que existe un porcentaje de encuestados mayor al 76% que ratifica ser eficiente y actuar con autonomía al momento de realizar los procesos operativos diarios, mientras que un 19% indica no realizar sus labores de forma eficiente y autónoma.

Tabla 38

Opinión acerca de considerarse eficiente al realizar los procesos operativos de manera eficiente y autónoma

Se considera apto de realizar los procesos operativos de manera autónoma	Frecuencia	%
No	121	19.00%
No está seguro	28	4.40%
Sí	488	76.61%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

De la misma forma, en la Tabla Nro. 39, se registran niveles altos y muy altos de relación entre el liderazgo transformacional y los procesos operativos que representan más del 92% del total, mientras que solo el 5.34% de encuestados considera que es medianamente relacionado y poco más del 2% considera que existe una poca o muy poca relación entre estas dos variables.

Tabla 39

Relación entre Liderazgo Transformacional y Procesos Operativos Eficientes

Relación entre el liderazgo y procesos operativos eficientes	Frecuencia	%
Muy alta	420	65.93%
Alta	170	26.69%
Medianamente	34	5.34%
Poca	8	1.26%
Muy poca	5	0.78%
Total general	637	100.00%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Tabla 40

Resumen de Correlación Bivariada entre las variables Frecuencia de las Capacitaciones y Aptitud de los subordinados para realizar Procesos Operativos.

		En una escala del 1 al 5, ¿con qué frecuencia se realizan capacitaciones acerca de los procesos operativos del área?	En una escala del 1 al 5, ¿se encuentra apto de realizar los procesos operativos de manera autónoma?
En una escala del 1 al 5, ¿con qué frecuencia se realizan capacitaciones acerca de los procesos operativos del área?	Correlación de Pearson	1	,995**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	637	637
En una escala del 1 al 5, ¿se encuentra apto de realizar los procesos operativos de manera autónoma?	Correlación de Pearson	,995**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	637	637

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Tabla 41

Pruebas de Chi Cuadrado para las variables Frecuencia de las Capacitaciones y Aptitud de los subordinados para realizar Procesos Operativos.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2513,485 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	1138,892	16	,000
Asociación lineal por lineal	630,204	1	,000
N de casos válidos	637		

a. 13 casillas (52,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,23.

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

H0: X = 0

H1: X ≠ 0

Sig = 0.000 < Alfa (0.05)

El alto nivel de Correlación de Pearson cercano al 1 y el grado de significancia menor al 5% que se observa en la Tabla Nro. 40 se interpreta como la influencia mutua entre las variables Frecuencia de las Capacitaciones y el Nivel de aptitud para realizar Procesos Operativos de forma autónoma. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se puede asegurar que, a mayor Capacitación, existe mayor probabilidad de que los efectivos policiales se sientan aptos de realizar su trabajo sin problemas.

Tabla 42

Resumen de Correlación Bivariada entre el Desempeño del líder y Aptitud de subordinados para realizar Procesos Operativos.

		En una escala del 1 al 5, ¿su jefe inmediato confía en usted respecto a la toma de decisiones que implica su rol en la comisaría?	En una escala del 1 al 5, ¿se encuentra apto de realizar los procesos operativos de manera autónoma?
En una escala del 1 al 5, ¿su jefe inmediato confía en usted respecto a la toma de decisiones que implica su rol en la comisaría?	Correlación de Pearson	1	,994**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	637	637
En una escala del 1 al 5, ¿se encuentra apto de realizar los procesos operativos de manera autónoma?	Correlación de Pearson	,994**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	637	637

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Tabla 43

Pruebas de Chi Cuadrado para las variables Desempeño del Líder y Aptitud de los subordinados para realizar Procesos operativos.

Pruebas de chi-cuadrado			
		Valor	df
Chi-cuadrado de Pearson		2184,281 ^a	16
Razón de verosimilitud		1056,231	16
Asociación lineal por lineal		609,536	1
N de casos válidos		637	

Significación asintótica (bilateral)

,000

,000

,000

637

a. 13 casillas (52,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,23.

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

H0: $X = 0$

H1: $X \neq 0$

Sig. = 0.000 < Alfa (0.05)

Dado que el nivel de significancia es menor al 5% planteado para este trabajo de investigación, se rechaza la hipótesis nula y se corrobora que sí existe influencia de la Toma de Decisiones Responsable y la Aptitud de los efectivos para realizar Procesos Operativos de forma autónoma.

En este sentido, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que, a mayor Toma de Decisiones Responsable por parte de los efectivos policiales, mayor es la seguridad de ellos al momento de realizar los procesos operativos del área.

De acuerdo con lo observado en este capítulo, se colige que el liderazgo transformacional se encuentra arraigado tanto en los altos comandos como en los comandos medios y bajos.

Esta figura se da gracias a que se reconoce en gran mayoría a los comandos superiores como líderes que realizan seguimiento del desempeño eficiente del equipo, se involucran en las actividades claves de la organización, orientan el cumplimiento de objetivos, comparten sus puntos de vista con el equipo y recompensan las buenas prácticas.

Del mismo modo, los comandos medios y bajos, identificados como seguidores, también se reconocen a sí mismos como líderes con experiencia y muy competentes para llevar las riendas de tomar decisiones cruciales para la operativa y de reemplazar perfectamente a sus superiores en caso no se encuentren disponibles o inhabilitados.

En conclusión, se observa que los análisis hechos han validado un significativo impacto del liderazgo de categoría transformacional en la toma de decisiones y la gestión operativa de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el periodo 2019.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se analizarán los resultados obtenidos de la investigación y se determinará la influencia del liderazgo transformacional en la toma de decisiones, en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho, 2019.

En primera instancia, se desarrollará brevemente la problemática abordada como objetivo de la investigación. Luego se resumirán los antecedentes, autores y el tipo de investigación abordado en el marco teórico. Posteriormente, se presentarán los resultados obtenidos desde el enfoque cualitativo y cuantitativo.

El análisis se basará en la influencia del liderazgo transformacional en la toma de decisiones dentro de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho, Para ello, se ha analizado los resultados obtenidos después de haberse recogido y expuesto la investigación de campo realizada a las once comisarías del distrito mencionado.

Existe literatura donde menciona que el liderazgo transformacional se define como un estimulador colectivo que puede llegar a obtener resultados exitosos en el proceso de alcance de los objetivos del trabajo, según el modelo de Bass (1985), Mendoza y Ortiz (2006). Por ello, se consideró relevante que el presente estilo de liderazgo sea el que se deba manejar dentro de las instituciones policiales, ya que sería de gran utilidad y generaría un aporte positivo para el servicio que se brinda a la comunidad.

Para obtener un sustento académico dentro de la investigación, se ha empleado como respaldo teórico a investigaciones anteriores referentes a las principales variables, liderazgo transformacional y toma de decisiones.

Por el lado del liderazgo transformacional se ha basado en las investigaciones realizadas por Bass y Avolio (2004), donde se manifiesta que este tipo de liderazgo genera un vínculo entre el líder y el seguidor dentro del largo plazo con la finalidad de poseer un equipo motivado y valorado por los integrantes y el exterior. El líder transformacional, como ya se ha mencionado, promueve el desarrollo individual de cada participante del equipo y potencia sus habilidades para resolver casuísticas y maximizar los resultados planteados.

Por otro lado, la toma de decisiones se basa en las investigaciones realizadas por los autores Bass (1985) y Díaz (2014). El primer autor manifiesta que existe la necesidad de evaluar y analizar minuciosamente los posibles resultados de cada alternativa, ya que cada

alternativa conlleva un riesgo. El segundo autor recalca que es primordial tener en cuenta la opinión de los miembros que cuenten con mayor experiencia y conocimiento sobre el tema para poder llegar a la toma de decisión que genere una solución óptima.

La metodología utilizada en el presente trabajo cuenta con un enfoque mixto. Se ha realizado un análisis cualitativo por medio de entrevistas dirigidas a los altos comandos de las comisarías, al Viceministro de Orden Interno y al docente de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Todos ellos poseen conocimiento y son especialistas en liderazgo y toma de decisiones. Asimismo, el análisis cuantitativo está basado en encuestas realizadas a los comisarios de las once comisarías del distrito de San Juan de Lurigancho.

Además de ello, para la investigación se plantearon objetivos e hipótesis específicas que respaldan el objetivo general de la presente tesis: Determinar cómo influye el liderazgo transformacional en la toma de decisiones de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el año 2019.

Posterior al análisis realizado a los resultados obtenidos, es necesario contrastarlos con los objetivos e hipótesis planteados dentro de la investigación.

5.1 Validación de la Hipótesis General

Las hipótesis generales planteadas son:

- **H0:** El liderazgo transformacional no influye en la toma de decisiones de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.
- **H1:** El liderazgo transformacional sí influye en la toma de decisiones de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.

5.1.1 Validación de la Hipótesis Específica N°1

El liderazgo transformacional ha influido considerablemente en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.

Para la primera validación de la hipótesis, los expertos en liderazgo y los especialistas en Orden Interno han validado la influencia del estilo de liderazgo transformacional con el cambio que se ha venido reflejando dentro de las comisarías, desde comisarios más motivados, mayor comunicación, mejor organización y mayor productividad al momento de cumplir objetivos personales y grupales.

De esta manera, los procesos operativos de las comisarías se han visto con mayor fluidez, gracias a que el personal policial lidera desde cada puesto y puede brindar una respuesta más rápida desde cualquier área operativa, y esto se ve reflejado en la gran respuesta que se tiene a la ciudadanía y el recorte de tiempos en cada proceso operativo. Asimismo, se difiere que el liderazgo transformacional ha provocado mayor eficiencia en los procesos operativos.

5.1.2 Validación de la Hipótesis Específica N°2

La toma de decisiones ha influido en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.

En cuanto al análisis cualitativo, los expertos precisan que los procesos operativos de las comisarías sí se ven influenciados por la toma de decisiones; ya que estos se pueden ver afectados al momento en el cual un comisario tomó una mala decisión que afecte todo el proceso y por ende esté presente demoras con el cumplimiento de objetivos o respuesta al ciudadano.

En adición, una correcta toma de decisiones conlleva a una eficiente operatividad en todos los procesos de las comisarías. Esto se puede ver reflejado en la reducción de tiempos al momento de dar respuesta a la ciudadanía y en la mejor fluidez del mismo proceso. Asimismo, con una correcta y oportuna toma de decisiones puede reducir los tiempos muertos de operación.

Luego de realizar el análisis estadístico de la muestra investigada, se puede inferir que sí existe una relación influyente entre la toma de decisiones y los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho.

5.1.3 Validación de la Hipótesis Específica N°3

El liderazgo transformacional ha influido en la toma de decisiones dentro de los procesos operativos en las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.

De acuerdo con el análisis de los especialistas del sector y de los Comandantes y Mayores entrevistados, se establece que hay una relación directa entre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones dentro de los procesos operativos. El liderazgo dentro del establecimiento policial es de suma importancia y si no hay existencia de este la

toma de decisiones se ve afectada, de tal manera que se ocasionen demoras en los procesos. Es decir, ante la inexistencia del liderazgo, los comisarios no sabrían quién, cómo ni cuándo tomar decisiones por lo que retrasaría todos los procesos.

Por ello, podemos afirmar que el liderazgo transformacional sí influye en la toma de decisiones dentro de los procesos operativos, los comentarios de los entrevistados, se puede concluir de la importancia de este estilo de liderazgo dentro de las comisarías, y a su vez la importancia de la toma de decisiones para el mejor manejo y funcionamiento de los procesos operativos de las once comisarías de San Juan de Lurigancho, por lo tanto, la hipótesis planteada es válida.

5.1.4 Discusión de la Hipótesis General

De acuerdo con el análisis y la investigación realizada para el presente trabajo, es que rechazamos la hipótesis nula (H0):

- **H0:** El liderazgo transformacional no influye en la toma de decisiones de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.

De esta manera podemos afirmar que la hipótesis planteada es correcta (H1):

- **H1:** El liderazgo transformacional sí influye en la toma de decisiones de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.

5.2 Análisis del Objetivo General

El objetivo general planteado dentro de la investigación es determinar cómo influye el liderazgo transformacional en la toma de decisiones de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el año 2019.

5.2.1 Análisis del Objetivo Específico N°1

Señalar la importancia del liderazgo transformacional en las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.

Las entrevistas y encuestas realizadas arrojan resultados que demuestran la importancia de emplear el liderazgo transformacional dentro de las comisarías. Su relevancia surge a raíz del tipo de actividades que realizan de manera diaria los comisarios, además de los constante y variados tipos de problemas de los ciudadanos con las que ellos tienen que

lidar y saber enfrentar de la manera más adecuada. De hecho, a raíz de las entrevistas realizadas se deduce que los principales problemas en la comunidad policial es la falta de decisiones o las decisiones mal tomadas. El perfil de todo el personal policial debe tener como prioridad potenciar la capacidad de decisión y la estrategia que se recomienda aplicar es el liderazgo transformacional, por la versatilidad y el alcance que tiene al momento de alcanzar los resultados. En ese sentido, el objetivo de este tipo de liderazgo es crear equipos de trabajo que logren tener un alto rendimiento y aumentar el valor de su trabajo.

Por un lado, se tiene la opinión de la muestra conformada por los altos comandos de las once comisarías de San Juan de Lurigancho, quienes cuentan con una amplia trayectoria dentro del sector y han escalado dentro de los puestos, llegando a sus actuales cargos gracias a los méritos obtenidos a lo largo de toda carrera. Es por ello por lo que los Comandantes y Mayores entrevistados coinciden que es de suma importancia que toda la planilla policial destaque por su liderazgo en cualquier puesto en que se encuentre, y que se espera que con el tiempo y experiencia se pueda ir repotenciando este atributo en cada policía. Así lo menciona el Mayor Leoncio Argandoña, representante de la comisaría de Huayrona en la entrevista realizada el 14 de Marzo del presente año, manifestó que:

“Todo personal policial es un líder y están capacitados para resolver problemas que se susciten.”

Por otro lado, el Viceministro del Interior alega que, dentro de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú, más conocida por las iniciales EOPNP, siempre se busca potenciar las habilidades de liderazgo de todos los estudiantes bajo un proceso basado en valores. Así mismo, esto se ve reforzado dentro de la Escuela Técnico Superior de la Policía Nacional del Perú y en la Escuela de Posgrado de la Policía Nacional del Perú. Además de ello, el liderazgo se va fortaleciendo lo largo de toda su carrera, gracias a las charlas, talleres que se brindan desde el Ministerio del Interior, además de la experiencia que se gana día a día desde sus puestos de trabajo. En la entrevista realizad, Esteban Saavedra mencionó:

“El líder transformacional propone lograr los objetivos establecidos en conjunto con el equipo, y busca una transformación que perdure en el tiempo.”

Finalmente, según el docente de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, la importancia del liderazgo se basa en los grandes retos que deben enfrentar día a día los policías, y debido a la magnitud de ellos, un líder debe contar con las capacidades necesarias

para cumplir con gran éxito dichos retos. Además de ello, el estilo de liderazgo en investigación tendrá un gran efecto dentro y fuera de los equipos conformados dentro de las comisarías. Ello por consecuencia esto se debe a que el líder se dedicará en conocer las expectativas de su equipo y junto con sus conocimientos y habilidades podrán lograrlo con éxito. Durante la entrevista realizada a Martín Trelles, expresó:

“Un Líder Transformacional ejerce una autoridad, no basada en premios o castigos. Actúa y logra impactar en las personas por sus capacidades individuales.”

Por todo lo antes mencionado, se concluye que es de suma importancia ejercer el liderazgo transformacional dentro de las comisarías de San Juan de Lurigancho. Este estilo de liderazgo busca contribuir de manera positiva el alcance de los objetivos de las áreas operativas de las once comisarías del distrito y contribuir a su integración y adaptabilidad a diversas situaciones diarias.

5.2.2 Análisis del Objetivo Específico N°2

Analizar la relevancia de la toma de decisiones en las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.

La toma de decisiones dentro de los planteles policiales es uno de los aspectos más importantes dado que es una actividad que se realiza de manera diaria. En ocasiones, este procedimiento se logra realizar en consenso, sin embargo, en ciertas ocasiones, las decisiones se deben tomar de manera individual; esto depende de la situación en la que se encuentre el comisario. De esta manera, el sujeto o los sujetos encargados de esta toma de decisiones debe encontrarse altamente capacitados para que los procedimientos a ejecutar se den adecuadamente. En todos los casos, los efectivos policiales deben tener un riguroso cuidado sobre las acciones a tomar son de gran trascendencia y tendrán un impacto directo en el destino de otra persona. En este sentido, el tomar una mala decisión, muchas involucren que la siguiente acción sea otra mala decisión.

Según los Mayores y Comandantes de las comisarías de San Juan de Lurigancho, los comisarios se encuentran capacitados de manera efectiva para poder afrontar cualquier problema y tomar decisiones de la forma más adecuada y teniendo presente las consecuencias que estas podría conllevar. Es más, uno de los objetivos que se tiene como institución es que todos los policiales puedan ser autónomos al momento de tomar decisiones y evaluar a criterio aquella acción más efectiva y que pueda ponderar el camino más corto

para la solución del conflicto presentado. Sin embargo, según los resultados obtenidos, estas decisiones autónomas dependen mucho de la comisaría del sector, ya que en algunas se requiere la autorización del Mayor o Comandante para poder llevarlas a cabo. El Comandante Manuel Alvarado de la comisaría de Zarate menciona en la entrevista realizada lo siguiente:

“Todo el personal que se encuentra a mi cargo está preparados y calificados para tomar decisiones en el trabajo.”

Asimismo, el viceministro del Ministerio del Interior, Esteban Saavedra, detalla que lo que se espera desde el Ministerio es que los policiales cumplan con sus funciones aún en la ausencia del jefe. Así, se facilita la fluidez de las operaciones dentro de las comisarías. Además de ello, los policías deben ser conscientes y responsables por cada una de las decisiones que se lleguen a tomar, tomando en cuenta que una decisión acertada, realza y potencia la confianza del grupo policial y por ende su efectividad para discernir y controlar controversias.

Por todo lo detallado, se concluye que la toma de decisiones es un proceso fundamental en las actividades policiales y por ende esta se convierte en un tema relevante a analizar para las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.

5.2.3 Análisis del Objetivo Específico N°3

Identificar la influencia del liderazgo transformacional en la toma de decisiones dentro de los procesos operativos en las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.

Con respecto al tercer objetivo específico, los comisarios indicaron que, si la persona al mando, además de tener la experiencia tiene las habilidades de un líder, tendrá la capacidad de analizar cualquier situación de una mejor manera y así tomar la mejor decisión. Se afirma que la comunicación constante con su equipo influye en la enseñanza para formar a los efectivos policiales y buscar que estos puedan desarrollar un óptimo liderazgo. El Mayor Raúl Raymundo, representante de la comisaría de San Antonio de Jicamarca enunció durante la entrevista:

“Claro que, si todos son líderes, todo el personal que está bajo mi cargo se encuentra totalmente calificado para tomar decisiones en caso yo me ausentara.”

Al realizarse la entrevista al Viceministro de Orden Interno del Ministerio del Interior, indicó que todos los efectivos policiales tienen un grado de responsabilidad inherente al cargo que ocupan; es decir, si un Oficial es asignado para ocupar el puesto de comisario, ese policía es responsable del personal, las intervenciones y hasta de los insumos para que en conjunto todo pueda funcionar correctamente y brindar un servicio de calidad a la comunidad.

En este sentido, menciona también la importancia de la rotación de los policías entre las comisarías, con la finalidad de obtener un efecto multiplicador del impacto de liderazgo. Esto se debe a que es importante impulsar la delegación de responsabilidades y decisiones a la mayor cantidad del personal para que de esta manera desarrollen su capacidad de afrontar problemáticas sociales y sus acciones puedan tener coherencia con el fin de hallar la mejor solución. Así mismo, los procesos operativos que se manejan dentro de las comisarías se encuentran definidos y se manejan de igual manera.

De igual manera, complementando a los comentarios del viceministro, el docente entrevistado, hace énfasis en que el liderazgo transformacional está motivado por una visión de lograr grandes cambios y propiciar la innovación. Es así como, el líder se esfuerza por tomar mejores decisiones que lo lleven a cumplir los objetivos planteados con todo el equipo de trabajo. Martín Trelles a lo largo de la entrevista indica:

“Un Líder transformacional influye en toda persona que aprecia su ejemplo, legado y que se inspira por este prestigio que solo los líderes transformacionales son capaces de proyectar.”

En ese sentido, se puede afirmar que el liderazgo transformacional sí influye en la toma de decisiones dentro de los procesos operativos, ya que el líder es motivado por las aspiraciones que desea alcanzar y promueve a que todo el personal a su cargo lo siga y se esfuercen en lograr las metas; y para poder llegar a ellas, es que el razonamiento para tomar decisiones se vuelve más crítico y acertado. En consecuencia, los procesos operativos dentro de las comisarías puedan ser más eficientes y logrando que el desempeño policial mejore de manera cualitativa aumentando su confianza y seguridad.

5.3 Principales Hallazgos

Ciertamente, Lima posee varios distritos y en los últimos años estos han estado involucrados con un gran número de casos de delincuencia. Es así como la presente

investigación delimitó parámetros en espacio y tiempo, siendo estos sujetos a investigación. Por ello, se está tomando en consideración las variables liderazgo transformacional y toma de decisiones en el espacio de los procesos operativos de las once comisarías de San Juan de Lurigancho y en el año 2019.

Existen un gran número de autores relacionados a las variables investigadas, tal como se citó en el marco teórico. Ellos afirman que el liderazgo transformacional conlleva una mejora dentro de la organización y vuelve más eficiente el cumplimiento de objetivos planteado por el equipo de trabajo. Por otro lado, la toma de decisiones requiere un nivel de responsabilidad y compromiso de aceptar los riesgos o recompensas que se pueden llegar a obtener. Es debido a ello que se realizó la investigación para analizar el liderazgo transformacional y su influencia en la toma de decisiones y los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019, con el fin de comprobar si se cumple la hipótesis propuesta.

Luego de realizar el análisis a los objetivos planteados desde los diferentes enfoques utilizados en la presente investigación, tanto cualitativos por parte de las entrevistas y cuantitativos por parte de las encuestas, y contrastando los datos obtenidos con la teoría recaudada, se afirma que el liderazgo transformacional influye en la toma de decisiones dentro de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho.

Por último, luego de contrastar las opiniones de los expertos y analizar los datos para la validación de las hipótesis planteadas, se procederá a mostrar las conclusiones recabadas de la investigación en el siguiente capítulo.

5.4 Barreras de la Investigación

Las principales barreras de investigación que se presentaron a lo largo del desarrollo de la tesis fueron:

- Demoras al momento de solicitar las entrevistas a los Comandantes y Mayores de las diferentes comisarías.
- Literatura relacionada a los temas de investigación de carácter clasificado (Acceso exclusivo para los integrantes de la Policía Nacional del Perú).
- Ausencia de flujogramas que detallen los procesos operativos de las comisarías en investigación.

- Margen de error en las encuestas realizadas a los efectivos policiales por temor a represalias por los altos comandos.
- Pandemia mundial por el Coronavirus durante el desarrollo de la investigación.
- Estado de Emergencia Nacional declarado el 16 de marzo del 2020 mediante Decreto Supremo 044-2020/PCM, debido a la pandemia mundial del COVID-19 durante el desarrollo de la investigación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo se expondrá las conclusiones obtenidas de la investigación y se presentarán recomendaciones para las comisarías de San Juan de Lurigancho.

6.1 Conclusiones

6.1.1 Importancia del Liderazgo Transformacional en los Procesos Operativos.

- Se puede concluir, según el análisis de las respuestas de los efectivos policiales, que el liderazgo transformacional ha influido considerablemente en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho.
- Los comisarios de las comisarías de San Juan de Lurigancho se consideran a sí mismos como líderes en sus respectivas dependencias policiales.
- Los comisarios consideran que el liderazgo transformacional es importante en la entidad, pues no sólo implica obtener algo en retorno, sino que abarca un cambio en la visión y pensamiento del policía, de quien se espera atiende a la ciudadanía para el beneficio social.
- Más del 85% de los efectivos policiales consideran al Oficial al mando como líderes que los motivan e inculcan los valores de la institución policial.
- Más del 80% de empleados del sector operativo considera que recibe apoyo y compromiso muy alto por parte de sus superiores en sus tareas diarias.
- Los resultados obtenidos posterior al análisis de la importancia del Liderazgo Transformacional en los Procesos Operativos, concuerdan con la investigación realizada por Cajavilca, M. (2019), quien determinó la relevancia del liderazgo Transformacional en el desempeño de los funcionarios públicos, y la existencia de un mejor clima laboral en las organizaciones públicas.
- Existe una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño en las actividades operativas dentro de las comisarías, lo que coincide con el estudio realizado por Cajavilca, Palomino y Rodríguez (2019); en el cual se buscaba

determinar el nivel de correlación entre el desempeño y el clima laboral dentro de 3 Comisarías de San Juan de Lurigancho.

- Se puede concluir que un líder que se involucra con el desarrollo de actividades y alcance de objetivos tiene mayor impacto positivo en la operatividad de sus seguidores. Además, se puede afirmar que los miembros del equipo (comandos medios y bajos) se sienten identificados y también son valorados por sus logros dentro de su ámbito laboral. Esto se relaciona con el estudio realizado por Nieto, Nieto y Moreno (2018), el cual concluye en que un modelo integrado de liderazgo permite a Colombia tener una institución policial que atiende eficientemente a la ciudadanía.

6.1.2 Relevancia en la Toma de Decisiones en Procesos Operativos.

- Se puede concluir, según el análisis de las respuestas de los altos comandos, que la toma de decisiones ha influido en gran parte al desarrollo de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho.
- El liderazgo transformacional sería compatible con la rotación del personal puesto que, al tener líderes, los cambios de pensamiento y las buenas conductas se replicarían en diversas dependencias.
- La Policía Nacional del Perú es una institución jerarquizada, debido a ello, la toma de decisiones se relaciona con el grado que el Oficial o Suboficial tenga a lo largo de su carrera; sin embargo, como se explica en Nieto, Nieto y Moreno (2018), la cadena de mando va acompañado de una toma de decisiones generada por un líder.
- Los Comisarios tienen autonomía para la toma de decisiones en sus respectivas dependencias policiales. El Comisario puede delegar la toma de decisiones al Oficial segundo al mando, bajo su guía y supervisión.
- Se concluye que, posterior al análisis de la Relevancia en la Toma de Decisiones en Procesos Operativos, concuerdan con la investigación realizada por la Policía Nacional del Perú (2019) en su Plan estratégico; quienes manifestaron la importancia de estandarizar los procesos operativos y el seguimiento continuo del personal involucrado. Gracias a esta estandarización de procesos, se pueden realizar rotaciones y enriquecer las comisarías con los conocimientos de los oficiales.

- Los procesos operativos al ser estandarizados por diversas directivas según el área de competencia, permite que las tomas de decisiones puedan ser realizadas bajo la línea de los objetivos que se esperan alcanzar como institución.

6.1.3 Influencia del Liderazgo Transformacional en la Toma de Decisiones.

- Se puede concluir, según el análisis de las respuestas de los altos comandos, que existe una relación lineal en la influencia del liderazgo transformacional y la toma de decisiones en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho.
- Los funcionarios públicos del Ministerio del Interior tienen como visión lograr que los efectivos policiales sean líderes en las dependencias en las que sean asignados, es por lo que se están enfocando sus esfuerzos en implementar talleres para desarrollar sus habilidades blandas; así como, la constante capacitación para obtener conocimientos relacionados sus funciones.
- Respecto al estudio de Sardon (2017), se coincide en que el liderazgo transformacional se relaciona con la motivación y la estimulación intelectual; lo que influye en la eficacia de la toma y práctica de las decisiones dentro de una organización.
- Existe una relación positiva entre el liderazgo y la toma de decisiones, ya que mientras haya un líder que sepa trabajar con su grupo, mejores decisiones serán tomadas.
- Luego evaluar las características de las tomas de decisiones y el manejo de crisis en las organizaciones, se concluye que el líder de la comisaría está preparado para decidir, puesto que tiene la capacidad de adaptarse a cambios para generar una nueva cultura; y, porque puede transmitir sus ideas a sus subalternos.; tal como se explica en el estudio de Benavides y Fierro (2016).
- Los resultados obtenidos posterior al análisis de la influencia del Liderazgo Transformacional en la Toma de Decisiones, concuerdan con la investigación realizada por Sardon, D. (2017), quien manifestó la eficacia en la toma de decisiones por influencia del liderazgo transformacional.

6.2 Recomendaciones

6.2.1 Enfocadas en las Comisarías

- Desarrollar evaluaciones de desempeño bimestrales promovidas por el Comisario a cargo, Comandantes y Mayores (comandos altos); en el cual se evalúa tanto al Oficial al mando como a los efectivos policiales a su cargo (comandos bajos y altos), tomando en consideración la retroalimentación personalizada.
- Implementar evaluaciones de desempeño por parte de los efectivos policiales (Oficiales de comandos bajos y medios) a los Comandantes y Mayores (comandos altos), de tal manera los líderes puedan tener una retroalimentación de su propio equipo.
- Realizar una rotación anual del equipo de Comandantes y Mayores (comandos altos), para que existe el efecto multiplicador que el Viceministro de Orden Interno del Ministerio del Interior menciona.
- Implementar un cuadro de autonomías en caso de ausencia del jefe a cargo, debido a que actualmente no se encuentra documentado y no es parte del lineamiento.
- Actualizar los procesos operativos bajo el enfoque del liderazgo transformacional en las diversas áreas de la comisaría, tomando en consideración la realidad actual, donde los aspirantes a Mayores y Comandantes cuentan con capacidades para emplear dicho enfoque.
- Implementación de diagrama de flujos que detallen los procesos operativos de las comisarías, y que estos sean visibles dentro de las mismas.
- Poner en práctica las recomendaciones expuestas en las comisarías de San Juan de Lurigancho y progresivamente en comisarías de otras jurisdicciones.

6.2.2 Enfocadas en la Policía Nacional del Perú

- Utilizar la presente investigación como literatura para las Escuelas de Oficiales de la Policía Nacional del Perú.

- Se sugiere tener en cuenta el índice de criminalidad dentro del distrito de San Juan de Lurigancho para realizar mayores capacitaciones dirigidas a las áreas con mayor presencia de casos.
- Potenciar las mallas curriculares de las Escuelas de Oficiales y Suboficiales de la Policía Nacional del Perú, haciendo énfasis en la enseñanza del liderazgo transformacional, puesto que según la investigación es muy beneficiosa dentro de las comisarías.

6.2.3 Enfocadas para Futuras Investigaciones

- Emplear la presente investigación como fuente de consulta para futuras investigaciones relacionadas al liderazgo transformacional y toma de decisiones dentro de las comisarías.
- En caso se tenga mayor acceso a las investigaciones confidenciales de la Policía Nacional del Perú, se sugiere generar un cruce de dicha información con la presente, con la finalidad de reforzar la hipótesis planteada.
- En caso se realice una investigación similar a la presente, se sugiere utilizar una muestra más amplia para obtener información más completa y detallada.
- En caso se busque complementar la investigación, se sugiere el análisis del liderazgo transformacional en los diferentes departamentos del Perú.

6.3 Reflexión Final

Luego de finalizar con la presente investigación y validar las hipótesis planteadas, los investigadores presentan la siguiente reflexión basada sobre el aporte académico de la presente en la Policía Nacional del Perú.

San Juan de Lurigancho es uno de los distritos con mayor población y mayor índice criminalístico dentro de Lima Metropolitana. Es por ese motivo que se requiere de una gran gestión por parte del Ministerio del Interior y el Gobierno Peruano para poder articular estrategias eficientes para frenar la delincuencia de ese sector. Por ello, las once comisarías existentes de este distrito deben obrar en conjunto mediante la transmisión oportuna de información, capacitación constante de procesos operativos actualizados, elaboración de

estrategias bajo el mando de líderes capaces y coordinación de movimientos conjuntos de las fuerzas policiales.

Por último, sería ideal que el Gobierno Peruano, en conjunto con el Ministerio del Interior, planifique y efectúe una mayor inversión en el mejoramiento de la infraestructura de las comisarías y patrulleros, elevar los salarios policiales bajo el sustento de motivar y exigir un mayor compromiso de los mismos en sus labores diarias. Asimismo, se recomienda potenciar la malla curricular de las escuelas de policiales y capacitar de forma holística acerca de las funciones a desempeñar en las comisarías. De esta manera se fomentaría un mejor ambiente laboral, además de mejorar los indicadores de eficiencia policial, y desarrollar las capacidades duras y blandas de los actuales y futuros líderes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. & Obiols, M. (2009). El proceso de toma de decisiones. Aspectos a tener en cuenta. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 7(2), 877-900. Recuperado de <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/EJREP/article/view/1323/1443>
- Bao, Y. & Ge, L. (2019). Linking transformational leadership and value congruence among Chinese police force: The mediating role of goal clarity and the moderating role of public service motivation. *Australian Journal of Public Administration*, 78 (3), 373-395. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8500.12389>
- Bass, B. & Avolio, B. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire*. 3ed. Nebraska. Lincoln
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. 1ra ed. New York. Free Press.
- Benavides, V. & Fierro, I. (2016). *Análisis de Liderazgo Transformacional y su Importancia en Tiempos de Crisis*. 1ra ed. Guayaquil. UEES.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York. Open Road Media.
- Cajavilca, M. & Palomino, L. & Pozo, A. & Rodríguez J. (2019) *Análisis de la Cultura Organizacional y Liderazgo Transformacional de la Policía Nacional del Perú. Caso Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárata*. (Tesis de Maestría, Facultad de Administración, Universidad ESAN, Lima) Recuperado de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1674>
- Casas K. & Gonzáles, P. & Mesías L. (2018) *La transformación policial para el 2030 en América Latina*. Informe del Programa de Estado de Derecho Peter D. Bell y el Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2018/11/KCasas_TransformacionPolicial_FINAL.pdf
- Castaño, R. (2013). *Un Nuevo Modelo de Liderazgo por Valores* (Tesis Doctoral, Facultad de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Alcalá, Madrid). Recuperado de: <http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/20002>

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI) (2019) Población 2019. Lima: CPI. Recuperado de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Congreso de la República del Perú (23 de noviembre del 2015). Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar. [Ley N° 30364] Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-para-prevenir-sancionar-y-erradicar-la-violencia-contra-ley-n-30364-1314999-1/> [Consulta: 20 de agosto de 2019]

Constitución Política del Perú [Const.] (1993) Recuperado de https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2019/05/Constitucion-Politica-del-Peru-marzo-2019_WEB.pdf [Consulta: 30 de agosto de 2019]

Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. 3ra ed. México. Thomson Learning.

Dammert, L. (2019) ¿Reformar sin gobernar? Desafíos institucionales de las policías en América Latina. *Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla*, 13(44), 1870-2147 Recuperado de <http://revistaius.com/index.php/ius/article/view/444/686>

D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y Atributos Gerenciales*. 1era ed. Lima: Pearson.

Defensoría del Pueblo (2019) Por una atención policial de calidad con respeto a los derechos fundamentales. Lima. Biblioteca Nacional del Perú. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2019/09/INFORME-DE-ADJUNT%C3%8DA-N%C2%B00032019DPADHPDSupervisi%C3%B3n-Nacional-a-los-Departamentos-de-Investigaci%C3%B3n.pdf>

Díaz, G. (2014). *Toma de decisiones y solución de problemas*. 3ra ed. Springfield. American International College.

Espinosa, M. & Contreras, F. & Barbosa, D. (2015) Practica de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 11 (2), 303-317. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v11n2/v11n2a11.pdf>

García, M. (2011) Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54. Recuperado de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100004

Human and Partners (2013). *Glosario Liderazgo*. Sevilla. Human&Partners. Recuperado de: <http://humanandpartners.com/glosario/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018) Anuario Estadístico de la Criminalidad y Seguridad Ciudadana 2011 – 2017. Lima. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1534/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017) Indicadores del VI Censo Nacional de comisarías, 2017. Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1528/cap04.pdf

Koontz, H. & Weihrich, H. (2013) *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. 7ma ed. México. McGraw-Hill. Recuperado de https://www.academia.edu/38391552/Elementos_de_Administracion_7ma_Edi_pdf

Ledesma, L. & Vargas, R. (2017). *El liderazgo transformacional y las competencias del director médico en los hospitales de nivel I-II de la red asistencial Alberto Sabogal Sologuren del callao* (Tesis de Licenciatura, Facultad de Negocios, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima) Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/622915>

Lussier, R. & Achua, C. (2011) *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 4ta ed. México D. F. Cengage Learning.

Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006) El liderazgo transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

Meydan, C., & Köksal, K. (2019). The Effect of Organizational Structure on Leader Power in Educational and Security Organizations: A Comparative Study. *Education and Science*, Vol 44, No 197, 315-334. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effect-of-Organizational-Structure-on->

[Leader-in-Meydan-](#)

[K%C3%B6ksal/be8305e65c65b262685134428537606944f00c09](#)

Ministerio del Interior del Perú (MININTER) (22 de diciembre del 2015). Aprueban el “Manual de Organización y Funcionamiento de las Juntas Vecinales de Seguridad Ciudadana promovidas por la Policía Nacional del Perú” [Resolución Ministerial 0880-2015-IN] Recuperado de <https://www.mininter.gob.pe/content/resoluci%C3%B3n-ministerial-n%C2%B0-0880-2015>

Ministerio del Interior del Perú (MININTER) (02 de julio del 2016) Normas y procedimientos que regulan la construcción de locales policiales para el funcionamiento de unidades y sub-unidades de la Policía Nacional del Perú. [Directiva N°04-13-2016-DIRGEN-PNP/DIRNGI-B] [Consulta: 05 de setiembre de 2019]

Ministerio del Interior del Perú (MININTER) (21 de mayo del 2017) Plan de Modernización del Sector Interior 2017 – 2021 [Resolución Ministerial N° 411-2017-IN] Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-plan-de-modernizacion-del-sector-interior-2017-resolucion-ministerial-n-411-2017-in-1523177-2/> [Consulta: 13 de setiembre de 2019]

Ministerio del Interior del Perú (MININTER) (15 de octubre del 2017) Ley de la Policía Nacional del Perú. [Decreto supremo N.º 026-2017-IN] Recuperado de <https://elperuano.pe/normaselperuano/2017/10/15/1576324-1/1576324-1.htm> [Consulta: 20 de setiembre de 2019]

Ministerio del Interior del Perú (MININTER) (2020a) Portal del Estado peruano. Lima: MININTER. Recuperado de <https://www.gob.pe/mininter>

Ministerio del Interior del Perú (MININTER) (2020b) Cuadro consolidado de las comisarias PNP pertenecientes a la región policial de Lima. Lima: MININTER. Recuperado de <https://www.mininter.gob.pe/sites/default/files/CUADRO%20DE%20COMISARIAS%20REGPOL%20LIMA.pdf>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUSDH) (29 de julio 2014) Código Procesal Penal. [Decreto Legislativo N° 957] Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/presidencia/normas-legales/344687-957> [Consulta: 08 de setiembre de 2019]

Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC) (20 de julio 2009) Establecen procedimiento de Detección de Infracciones al Tránsito Terrestre por parte del efectivo policial competente en el ámbito urbano. [Decreto Supremo N° 028-2009] Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/402911/1_0_4958.pdf [Consulta: 20 de agosto de 2019]

Mitchell, R., & Lewis, S. (2017). Intention is not method, belief is not evidence, rank is not proof: Ethical policing needs evidence-based decision making. *International Journal of Emergency Services*, 6(3), 188-199. Recuperado de <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85033668866&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=leadership+and+decision+making+police&st2=&sid=16e71c6e1008e8cb819d7658358fefed&sot=b&sdt=b&sl=52&s=TITLE-ABS-KEY%28leadership+and+decision+making+police%29&relpos=18&citeCnt=2&searchTerm=>

Morales, W. (2018) *Liderazgo Transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú*. (Tesis para Licenciatura, Facultad de Ciencias de Gestión, Universidad Autónoma del Perú, Lima) Recuperado de: <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/643>

Nieto, J. & Nieto, J. & Moreno, J. (2018) Modelo holístico de liderazgo policial. *Revista Logos Ciencia y Tecnología*, 10(2), 90-110. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/59a8/e5e9763fad90cb1b684cf0ee600df7fc9c04.pdf>

Observatorio Nacional de la Violencia contra las Mujeres y los Integrantes del Grupo Familiar (2017) Estadísticas de la Policía Nacional del Perú. Lima. Recuperado de https://observatorioviolencia.pe/datos-pnp_01-2-2/

Petersen, M. & Laustsen, L. (2020). *Dominant leaders and the political psychology of followership*. *Current Opinion in Psychology*, 33, 136-141. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352250X19300764#abs0005>

- Policía Nacional del Perú (2019) Plan estratégico de la Policía Nacional del Perú 2018-2021. [Decreto Legislativo N° 136-2019-COMGEN/EMG-PNP] Recuperado de https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13185&id_tema=5&ver=D#.XzijAzpKhPZ [Consulta: 08 de octubre de 2019]
- Presidencia de la República del Perú (18 de diciembre de 2016). Ley de la Policía Nacional del Perú. [Decreto Legislativo N°1267] Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-la-policia-nacional-del-peru-decreto-legislativo-n-1267-1464781-2/> [Consulta: 15 de agosto de 2019]
- Rivas, R. (2018) *Desarrollo Organizacional y Captación de profesionales en la Policía Nacional del Perú* (Tesis de Maestría, Facultad Administración, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima) Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3405?show=full>
- Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y gestión Escolar en instituciones educativas. *Investigación Altoandina*, 19(3), 295 – 304. -2 Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S231329572017000300007&script=sci_abstract
- Secretaría de Gestión Pública del Consejo de Ministros del Perú (SGP) (2017) Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Lima: SGP. Recuperado de <https://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021/>
- Sime L. & Coloma, C. (2013) *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco* (Tesis de Magíster, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima) Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4678>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Administración*. 10ma ed. Ciudad de México: Pearson.
- Van, M. (2020). Power and leadership. *Current Opinion in Psychology*, 33, 6-11. Recuperado de <https://www.scopus.com.upc.remotexs.xyz/record/display.uri?eid=2-s2.0->

[85069547402&origin=resultslist&sort=plff&src=s&st1=leadership&st2=&sid=50073fcec218eede80a8df535dc26449&sot=b&sdt=b&sl=25&s=TITLE-ABS-KEY%28leadership%29&relpos=1&citeCnt=0&searchTerm=%20\[25%20de%20O ctubre%20del%202019\]](https://www.scopus.com/upc/remotexs/xyz/record/display.uri?eid=2-s2.0-85069547402&origin=resultslist&sort=plff&src=s&st1=leadership&st2=&sid=50073fcec218eede80a8df535dc26449&sot=b&sdt=b&sl=25&s=TITLE-ABS-KEY%28leadership%29&relpos=1&citeCnt=0&searchTerm=%20[25%20de%20O ctubre%20del%202019])

Vu, H. & Vu, T. & Hoang, V. (2019). The impact of transformational leadership on promoting academic research in higher educational system in Vietnam. *Management and science Letter*, 10(3), 585-592. Recuperado de

[https://www.scopus.com.upc.remotexs.xyz/record/display.uri?eid=2-s2.085073036964&origin=resultslist&sort=plff&src=s&st1=leadership&nlo=&nlr=&nls=&sid=50073fcec218eede80a8df535dc26449&sot=b&sdt=b&sl=25&s=TITLE-ABS-KEY%28leadership%29&relpos=21&citeCnt=0&searchTerm=](https://www.scopus.com/upc/remotexs/xyz/record/display.uri?eid=2-s2.0-85073036964&origin=resultslist&sort=plff&src=s&st1=leadership&nlo=&nlr=&nls=&sid=50073fcec218eede80a8df535dc26449&sot=b&sdt=b&sl=25&s=TITLE-ABS-KEY%28leadership%29&relpos=21&citeCnt=0&searchTerm=)

Wefald, A. & Reichard, R. & Serrano, S. (2011). Fitting Engagement into a Nomological Network: The Relationship of Engagement to Leadership and Personality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 522-537. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/254116492_Fitting_Engagement_Into_a_Nomological_Network_The_Relationship_of_Engagement_to_Leadership_and_Personality

Zuzama, J. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. (Tesis de Licenciatura, Facultad de Educación, Universidad Illes Balears, Islas Baleares) Recuperado de <https://proyectossistemicatutoria.files.wordpress.com/2018/12/Estilos-de-liderazgo-seg%C3%BAAn-Kurt-Lewin-y-an%C3%A1lisis-de-caso-real.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Contexto interno y externo de la muestra

N°	Nombre de la Comisaría	CONTEXTO INTERNO			CONTEXTO EXTERNO		
		Total de Trabajadores	Trabajadores del Área Operativa	Descripción del Área Operativa	Ubicación Geográfica	Zonificación	Accesibilidad
1	Comisaría Zarate	174	160	*Familia *Tránsito *OPC *Investigación Criminal *Administración	Av. Pirámide del Sol N.º 200	Zona Comercial	Fácil Accesibilidad peatonal y vehicular
2	Comisaría Caja de Agua	123	64	*Familia *Tránsito *OPC *Investigación Criminal *Administración	Av. Lima N.º 307 Urb. Caja de Agua	Zona Comercial	Fácil Accesibilidad peatonal y vehicular
3	Comisaría Huayrona	181	104	*Familia *Tránsito *OPC *Investigación Criminal *Administración	Calle Las Gemas Cdra. 3 Calle Parque 2 Huayrona	Zona Residencial	Fácil Accesibilidad peatonal y vehicular
4	Comisaría Santa Elizabeth	220	210	*Familia *Tránsito *OPC *Investigación Criminal *Administración	Calle Nuevo Huandoy S/N Urb. Sta. Elizabeth II Etapa	Zona Residencial	Fácil Accesibilidad peatonal y vehicular
5	Comisaría Canto Rey	190	76	*Familia *Tránsito *OPC *Investigación Criminal *Administración	Jr. Río Ucayali N.º 3550 Urb. Canto Rey	Zona Residencial	Fácil Accesibilidad peatonal y vehicular
6	Comisaría 10 de Octubre	110	74	*Familia *Tránsito *OPC *Investigación Criminal *Administración	Jr. Marcelo Calle Cdra-3 Urb. 10 de Octubre	Zona Residencial	Fácil Accesibilidad peatonal y vehicular
7	Comisaría Mariscal Cáceres	110	57	*Familia *Tránsito *OPC *Investigación Criminal *Administración	Calle el Mercado Mz. 8 Lte. 1 y 2 Urb. Mcal. Cáceres	Zona Comercial	Fácil Accesibilidad peatonal y vehicular
8	Comisaría Bayóvar	90	70	*Familia *Tránsito *OPC *Investigación Criminal *Administración	Av. 1ro. de Mayo S/N 3ra. Zona Bayóvar	Zona Residencial	Fácil Accesibilidad peatonal y vehicular
9	Comisaría Jicamarca	71	56	*Familia *Tránsito *OPC *Investigación Criminal *Administración	Ovalo Central de Jicamarca Anexo 8	Zona Residencial	Fácil Accesibilidad peatonal y vehicular
10	Comisaría Huachipa	88	72	*Familia *Tránsito *OPC *Investigación Criminal *Administración	Av. El Polo con Jr. Las Garzas - Urb. Cruz de Huachipa	Zona Residencial	Fácil Accesibilidad peatonal y vehicular

11	Comisaría San Antonio de Jicamarca	65	53	*Familia *Tránsito *OPC *Investigación Criminal *Administración	Av. Los Incas / Av. Lloque Yupanqui	Zona Residencial	Fácil Accesibilidad peatonal y vehicular
----	------------------------------------	----	----	---	-------------------------------------	------------------	--

Elaboración Propia

Anexo 2: Entrevistas dirigidas a los altos comandos de las comisarías de San Juan de Lurigancho.

Guía práctica de pautas para las entrevistas a los altos comandos.

Presentación: Buenos días/ tardes. Mi nombre es Estéfane Dapozzo y mi compañera se llama Thatit Yataco. Ambas nos encontramos cursando nuestra tesis en Administración y estamos realizando entrevistas a los altos comandos del área de operaciones de las comisarías de San Juan de Lurigancho. Nuestra tesis tiene la finalidad de demostrar que el liderazgo transformacional influye positivamente en la toma de decisiones en su área y finalmente en el desempeño global de la organización que representa; para ello, le realizaremos una serie de preguntas a las cuales agradecemos nos conteste con total honestidad. Siéntase libre de compartir sus ideas y, por favor, utilice ejemplos aplicados de ser necesario. No existen ideas correctas ni incorrectas, solo queremos saber su opinión sobre el tema abordado.

Confidencialidad: Es importante mencionar que la información será material únicamente para propósitos investigativos y será totalmente confidencial.

Solicitar permiso de grabación: Para poder analizar los datos de las entrevistas y tener registro más fehaciente de las opiniones recabadas, estas serán grabadas, siempre y cuando el entrevistado otorgue su autorización; caso contrario, solo se procederá con la transcripción de la entrevista de forma manual.

Información general: Se debe incluir en la entrevista información acerca del cargo ocupado, cuánto tiempo ha desempeñado esas labores, cuánto tiempo se encuentra laborando en la comisaría y la trayectoria profesional del entrevistado relevante para la investigación; además de los datos de la hora y día de la entrevista.

Datos generales:

1. Día y hora de la entrevista: Sábado 14 de Marzo, 15:30 pm

Preguntas a realizar:

- 1. ¿Conoce el término liderazgo? En caso de ser afirmativo, ¿cómo definiría usted a un líder? ¿Se considera usted uno? En caso de no saber, se procede a explicar el término y se realizará nuevamente las mismas preguntas anteriores.**
 - **Comisaría Zarate – Cmdte. Manuel Alvarado:** Si, arte que tiene una persona de motivar, comandar y conducir a personas, sí.
 - **Comisaría Caja de Agua - Mayor Alexander Gadea:** Si, el líder viene hacer la persona capaz que motivar, incentivar a un grupo de personas lo que se va a hacer y llegar a un propósito de trabajar.
 - **Comisaría Huayrona – Mayor Leoncio Argandoña:** Si, es una persona que tiene la facultad de motivar, comandar y conducir a personas, y el ser líder es siempre dar el ejemplo con sus buenas acciones para poder ser ejemplo de imitar.
 - **Comisaría Santa Elizabeth – Mayor Ricardo Vargas:** Si conozco el término liderazgo y me considero uno. Para mí, el líder es aquella persona que predica con el ejemplo, motiva y hace sentir a su personal que es un recurso humano importante y que es casi una segunda familia.
 - **Comisaría Canto Rey – Mayor Pablo Vega:** El liderazgo es el conjunto de habilidades que obtiene una persona para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo. Siempre estar al mando de las diligencias y respaldar a mi personal. Sí me considero líder.
 - **Comisaría 10 de Octubre – Mayor Wilfredo Sullca:** Bueno liderazgo y líder son distintos. Liderazgo es la forma como un líder aplica todos los conocimientos que tiene y el líder es la persona que está a cargo de una determinada cantidad de personas y aplica todos sus conocimientos con ellos.
 - **Comisaría Mariscal Cáceres – Mayor César Huaccha:** El término Liderazgo dentro del labor que desempeño sí, porque creo que el líder debe estar en constante trabajo con el personal que uno comanda, en este caso una comisaría. Yo tengo 110 efectivos del comando, y siempre tengo que estar en constante conversación dando respuesta a las inquietudes de todos ellos y el líder es el que está con ellos no solo es el que ordena nada más.

- **Comisaría Bayovar – Mayor Elario Contreras:** A aquella persona que guía y crea influencia a sus compañeros, motivándolos. Por ejemplo, yo me considero un líder.
- **Comisaría Jicamarca – Mayor Luis Castellares:** Si, es un conjunto de facultades que tiene una persona para motivar, comandar a un grupo de personas, y el ser líder es conducirse positivamente siempre dar el ejemplo con sus buenas acciones para poder ser ejemplo de imitar tanto en su vida familiar como laboral.
- **Comisaría Huachipa – Mayor Erick Acosta:** Sí, es la persona que dentro de un grupo de personas posee un conjunto de habilidades gerenciales. Así mismo es la persona que influye en su grupo, en su forma del buen actuar, hacia un fin determinado, también es quien tiene la capacidad de delegar, tomar la iniciativa en la toma de decisiones, como el de motivar al grupo para lograr lo deseado, si me considero un líder.
- **Comisaría San Antonio de Jicamarca – Cmdte. Raúl Raymundo:** Si, es un grupo de facultades que tiene una persona para motivar, dirigir a un grupo de personas, y el ser líder es conducirse positivamente ser un ejemplo en tu actuar para poder ser ejemplo de imitar tanto en su vida familiar como laboral.

2. Desde que usted está en el puesto, ¿considera que ha generado un cambio positivo en la comisaría? ¿Puede darnos ejemplos de ello?

- **Comisaría Zarate – Cmdte. Manuel Alvarado:** Si, enseñando con el ejemplo, lo cual los motiva a trabajar por iniciativa dando ideas para optimizar el servicio de la Policía Nacional del Perú.
- **Comisaría Caja de Agua - Mayor Alexander Gadea:** Si, trato de hacer los trabajos más complejos y que la ciudadanía tenga una buena imagen de la Policía Nacional del Perú.
- **Comisaría Huayrona – Mayor Leoncio Argandoña:** Si, enseñando con el ejemplo, lo cual los motiva a trabajar por iniciativa dando ideas para optimizar el servicio de la Policía Nacional del Perú a favor de la comunidad.
- **Comisaría Santa Elizabeth – Mayor Ricardo Vargas:** Por ejemplo, cuando llego a la comisaria De Santa Elizabeth, hice un cambio, cada que hay una buena intervención hay un reconocimiento. Hemos tenido un reportaje televisivo, y se

incluyeron a todos los policiales que habían tenido méritos, y eso a ellos les agrada porque sus familias se enorgullecen, dicen: “¡Guau! mira mi hijo está ahí”

- **Comisaría Canto Rey – Mayor Pablo Vega:** Si claro e incentivado al personal a mi mando a tener un cambio de actitud con el buen trato a la comunidad y la atención oportuna a los denunciantes y auxiliar a las personas en peligro.
- **Comisaría 10 de Octubre – Mayor Wilfredo Sulca:** Efectivamente, como líder que soy sí. Bastantes cambios y no solamente ahorita. Estoy armando muchos cambios que espero den resultados. A corto, medio y largo plazo. Por ejemplo, el cambio que estoy realizando en lo que es el patrullaje que se está realizando en diferentes zonas. Son muy distintos a lo que anteriormente teníamos. Estamos tratando de crear una manera de patrullaje conjunta entre los vecindarios, que está hecho, pero lo que estamos incidiendo más es la responsabilidad del personal que tenga con la ciudadanía.
- **Comisaría Mariscal Cáceres – Mayor César Huaccha:** Desde que he asumido el cargo en esta comisaría, en el mes de enero. He podido plantear primero, conversar con el personal cuáles son sus inquietudes, qué es lo que ellos quieren para poder llegar a fin de año con una buena labor. Y yo les planteó el trabajo en conjunto. ¿Cómo es que yo noto el cambio? Los vecinos constantemente me dicen, todos los jueves tengo reuniones con juntas vecinales y ya cambian el concepto de la comisaría. Desde el vigilante de puerta, el que les atiende bien a las personas, llama a la comisaría y me dicen “*comisario si ha llegado patrulleros a mi domicilio cuando yo solicité*”. Ese es el cambio que yo noto. En el cambio de personal, en los incentivos que uno le ha dado, cada vez que hacen una buena intervención se les reconoce y siempre hay una o dos intervenciones buenas en el mes y salen al frente y pueden izar la bandera. Es como un premio para ellos y el izamiento es el público y ese público son los 110 efectivos.
- **Comisaría Bayovar – Mayor Elario Contreras:** Claro, uno cada vez que viaja o se traslada de un lugar a otro trata de hacer mejoras en cuanto al personal, a la creatividad para que se desenvuelvan correctamente.
- **Comisaría Jicamarca – Cmdte. Luis Castellares:** Si, puedo asegurar desde que llegue veo un significativo cambio en los efectivos policiales de mi subunidad ya que los motivo a ser mejores personas dando un buen trato al público y ante un llamado de auxilio salir inmediatamente a socorrer al ciudadano.

- **Comisaría Huachipa – Mayor Erick Acosta:** Así es, desde que llegué a la comisaría pude observar en el cambio del personal a mi mando sobre el trato al público, donde el recurrente se va de las instalaciones contento, a ello puedo observar que personal de la Policía Nacional del Perú cambio su actitud, dado que fue motivado ya que nuestra la vocación al servicio hacia la comunidad.
 - **Comisaría San Antonio de Jicamarca – Mayor Raúl Raymundo:** He observado un cambio de actitud del personal policial, ya que los efectivos policiales no son malos solo les faltaba incentivar e impulsar su buena labor y exhortarlos que cada día sean mejores.
3. **¿Considera usted que el personal que se encuentra a su cargo está totalmente calificado para tomar decisiones en caso usted se ausentara?**

- **Comisaría Zarate – Cmdte. Manuel Alvarado:** Si, por que todos están preparados y calificados para tomar decisiones en el trabajo.
- **Comisaría Caja de Agua - Mayor Alexander Gadea:** Si, por que todos están preparados y calificados para tomar decisiones en el trabajo.
- **Comisaría Huayrona – Mayor Leoncio Argandoña:** Si, por que todos los efectivos policiales son personas líderes que están preparados y calificados para tomar decisiones en el trabajo.
- **Comisaría Santa Elizabeth – Mayor Ricardo Vargas:** Siempre mantengo motivados a los policiales, les indico que pueden compartirme cualquier tema, trato de que puedan tomar decisiones, pero en caso sean decisiones importantes las tomo yo.
- **Comisaría Canto Rey – Mayor Pablo Vega:** Claro que sí. El personal sabe que el comando siempre sigue y están calificados para accionar correctamente en cualquier necesidad o eventualidad que se presente.
- **Comisaría 10 de Octubre – Mayor Wilfredo Sullca:** Estoy en eso, como líder que soy estoy tratando de evaluar a cada uno de ellos y poder empoderarlos. Para poder empoderarlos tengo que conocerlos bien. Si bien es cierto son tres meses y ya comencé a ver la gran mayoría gracias a Dios son jóvenes que tienen la actitud y las ganas de trabajar y con eso comienza todo lo que es el líder. Y trato de empoderarlos a todos ellos para que tengan un trabajo eficiente y eficaz.

- **Comisaría Mariscal Cáceres - Mayor Cesar Huaccha:** Totalmente diría que no. Ahora con la tecnología el comisario está atento las 24 horas del día, pueden mandar una foto, pueden llamarme en la madrugada. No hay horario en que el comisario no puede contestar.
- **Comisaría Bayóvar - Mayor Elario Contreras:** Tengo Oficiales de subalterno, tenientes y alférez. Los alférez son nuevos y el teniente que ya tiene 6 años de servicio, pero aún siguen bajo mi supervisión.
- **Comisaría Jicamarca – Cmdte. Luis Castellares:** Decir que todos son, sí, porque todos los efectivos policiales son personas líderes que están preparados y calificados para tomar decisiones en el trabajo.
- **Comisaría Huachipa - Mayor Erick Acosta:** Personal a mi mando se encuentra totalmente calificado ya que viene siendo instruido en todo momento, asimismo la toma de decisiones siempre es debatida ya que siempre es bueno escuchar sobre las decisiones que se pudiera tomar, dado que siempre es bueno escuchar.
- **Comisaría San Antonio de Jicamarca - Mayor Raúl Raymundo:** Claro que sí, todos son líderes.

4. ¿A cuántas personas de su ambiente laboral reconoce usted como un líder?

- **Comisaría Zarate – Cmdte. Manuel Alvarado:** Todo personal policial es un líder.
- **Comisaría Caja de Agua - Mayor Alexander Gadea:** Toda persona es líder, son las que toma decisiones y un objetivo.
- **Comisaría Huayrona – Mayor Leoncio Argandoña:** Todo personal policial es un líder y están capacitados para resolver problemas que se susciten.
- **Comisaría Santa Elizabeth – Mayor Ricardo Vargas:** A los capitanes de cada proceso dentro de la comisaría.
- **Comisaría Canto Rey – Mayor Pablo Vega:** Todos son unos líderes.
- **Comisaría 10 de Octubre – Mayor Wilfredo Sullca:** De mi ambiente laboral, yo veo que tienen los dotes necesarios para ser líderes, un 50 %. El otro 50 % restante estoy en el afán de que tengan los mismos dotes; como policías que somos tenemos ese don de que somos líderes con la ciudadanía, somos agentes de seguridad y todo lo mejor para ellos como tal tenemos que ser líderes para ellos.

- **Comisaría Mariscal Cáceres - Mayor Cesar Huaccha:** Los líderes creo que somos todos los que salimos a la calle. Los efectivos policiales hacen una labor y salimos a ayudar a las personas, a apaciguar una situación latente en salvaguarda de una persona herida, un caso de violencia familiar, capturar al agresor. Todos acá somos líderes. Podría decir que el líder es el comisario, pero no, el comisario no está en todas las intervenciones. Hay un efectivo policial en las intervenciones y él es el líder.
- **Comisaría Bayóvar - Mayor Elario Contreras:** Un promedio de 10 más o menos.
- **Comisaría Jicamarca – Cmdte. Luis Castellares:** Todo personal policial es un líder y están capacitados para resolver problemas que se susciten.
- **Comisaría Huachipa - Mayor Erick Acosta:** 15 líderes.
- **Comisaría San Antonio de Jicamarca - Mayor Raúl Raymundo:** Todo personal policial es un líder y están capacitados para resolver problemas que se susciten.

5. ¿Considera usted que el personal a su cargo se encuentra motivado por usted?

- **Comisaría Zarate – Cmdte. Manuel Alvarado:** Si, el personal se encuentra motivado se les felicita personalmente por su trabajo durante su servicio.
- **Comisaría Caja de Agua - Mayor Alexander Gadea:** Si, el personal se encuentra motivado, a través de su producción se les felicita personalmente por su trabajo durante su servicio.
- **Comisaría Huayrona – Mayor Leoncio Argandoña:** Si, el personal se encuentra motivado se les felicita personalmente por su trabajo durante su servicio y en la formación para que todo el personal aplauda su buen accionar en la lucha de contra la delincuencia.
- **Comisaría Santa Elizabeth – Mayor Ricardo Vargas:** Si, por supuesto por las razones explicadas anteriormente.
- **Comisaría Canto Rey – Mayor Pablo Vega:** Si así es siempre el reconocer su buen accionar ante los colegas e incentivarlos a seguir adelante por el bienestar de la comunidad y felicitarlos en sus buenas intervenciones con las facultades de comisario dándoles su permiso por acción meritoria.

- **Comisaría 10 de Octubre – Mayor Wilfredo Sullca:** En todo momento. Ese es el principal motor que yo tengo para que ellos me cumplan toda la función como debe ser. Un ejemplo de cómo los motivamos es ofrecerles un día libre cuando cumplen con una buena intervención; se les da un día libre previa coordinación con los superiores; de tal manera puedan compartir tiempo con sus familias, eso los mantiene motivados.
- **Comisaría Mariscal Cáceres - Mayor Cesar Huaccha:** Si, constantemente también damos charlas de motivación con psicólogos con apoyo del CEM.
- **Comisaría Bayóvar - Mayor Elario Contreras:** Si, la motivación es importante, pero hay factores también externos que influyen a la desmotivación que en vez de motivarlos los desmotivan, pero tratamos de ayudarlos. Factores como la tensión policial, la atención a la salud, los uniformes, más un tema en cuanto lo que puede ofrecer la institución al efectivo policial.
- **Comisaría Jicamarca – Cmdte. Luis Castellares:** Si, el personal se encuentra motivado se les felicita personalmente por su trabajo durante su servicio y en la formación para que todo el personal aplauda su buen accionar en la lucha de contra la delincuencia.
- **Comisaría Huachipa - Mayor Erick Acosta:** Personal a mi mando se encuentra motivado por sus intervenciones, la buena atención al público, el buen accionar en sus responsabilidades diarias.
- **Comisaría San Antonio de Jicamarca - Mayor Raúl Raymundo:** Si, el personal se encuentra motivados y se les premia dándoles un día de franco para incentivarlos por su acción meritoria.

6. ¿Considera que hay una relación directa entre el desempeño de sus trabajadores con su estilo de liderazgo?

- **Comisaría Zarate – Cmdte. Manuel Alvarado:** Si, por que tratan de buscar la perfección en todo lo que hacen.
- **Comisaría Caja de Agua - Mayor Alexander Gadea:** Si, existe una relación directa con el personal con su desempeño laboral.
- **Comisaría Huayrona – Mayor Leoncio Argandoña:** Si, por que tratan de ser cada día mejores y con sus actos y buenas intervenciones se visualiza.

- **Comisaría Santa Elizabeth – Mayor Ricardo Vargas:** Sí, nuestro liderazgo es básicamente la motivación, allí trabajamos bastante. Nosotros los motivamos, los hacemos sentir que son importantes y esa es la misma importancia que tiene que darle al ciudadano.
- **Comisaría Canto Rey – Mayor Pablo Vega:** Si trato de que ellos expongan sus puntos de vista para discernir algún problema sin perder la disciplina y la mística policial.
- **Comisaría 10 de Octubre – Mayor Wilfredo Sullca:** Sí, tenemos empatía. Mucha empatía.
- **Comisaría Mariscal Cáceres - Mayor Cesar Huaccha:** Sí, porque uno le dice las pautas de las investigaciones o trabajos. Al personal nuevo hay que contagiarlo con esas mismas pautas.
- **Comisaría Bayóvar - Mayor Elario Contreras:** Si, podríamos decir que hay una relación y motivación en el trato, la confianza, de repente decirme algún promedio nuevo, familiar o en el trabajo. Cualquier información que tienen ellos, van a mi ofician y ahí se resuelve.
- **Comisaría Jicamarca – Cmdte. Luis Castellares:** Si, es el resultado de las estadísticas de producción de mi comisaria que se ve el resultado del buen desempeño.
- **Comisaría Huachipa - Mayor Erick Acosta:** Si existe una relación directa, al personal a mi mando por el desempeño de sus labores, dado que laboran en armonía, asimismo se observa que cada efectivo trata de encontrar su líder interno, con el fin de mejorar su institución.
- **Comisaría San Antonio de Jicamarca - Mayor Raúl Raymundo:** Si, claro que sí.

7. ¿Existen evaluaciones de desempeño para su personal a cargo? ¿Cada cuánto se realizan?

- **Comisaría Zarate – Cmdte. Manuel Alvarado:** Si, se realiza mensualmente y se trata de dar incentivos al personal con mejor producción.
- **Comisaría Caja de Agua - Mayor Alexander Gadea:** Si, a través de la evaluación que se realiza cada año.

- **Comisaría Huayrona – Mayor Leoncio Argandoña:** Si, se realiza mensualmente y se trata de dar incentivos al personal con mejor producción.
 - **Comisaría Santa Elizabeth – Mayor Ricardo Vargas:** Si, de manera anual, lo hace el comando de la policía del Perú.
 - **Comisaría Canto Rey – Mayor Pablo Vega:** Si se realizan es de forma anual y se le llama Hoja de Calificación.
 - **Comisaría 10 de Octubre – Mayor Wilfredo Sullca:** Diario. Es que lamentablemente nosotros tenemos un trabajo que es peligroso, por lo tanto, la evaluación tiene que ser cotidiana y constante.
 - **Comisaría Mariscal Cáceres - Mayor Cesar Huaccha:** Si, las evaluaciones se realizan en el mes de junio y yo lo califico; el comisario siempre es quien lo califica.
 - **Comisaría Bayóvar - Mayor Elario Contreras:** Cada año ellos son evaluados por su rendimiento profesional, que alberca disciplina y factores importantes.
 - **Comisaría Jicamarca – Cmdte. Luis Castellares:** Si, las evaluaciones son anuales con la Hoja de Calificación ante el comando, pero el que habla mensualmente y realiza mensualmente y se trata de dar incentivos al personal con mejor producción.
 - **Comisaría Huachipa - Mayor Erick Acosta:** Personal a mi mando vive siendo evaluado constantemente, en el quehacer de sus labores diarias.
 - **Comisaría San Antonio de Jicamarca - Mayor Raúl Raymundo:** Sí, las evaluaciones son anuales con la Hoja de Calificación ante el comando, pero el que habla las realiza mensualmente y se trata de dar incentivos al personal con mejor producción.
8. **Se afirma que las evaluaciones de 90° son aquellas en las cuales el líder recibe los resultados de desempeño, pero no comparte una retroalimentación con sus colaboradores; mientras que, en las evaluaciones de 360°, el líder dedica tiempo en aconsejar a su personal acerca del desempeño obtenido para mejores resultados y además les solicita que analicen su propio rol como líder para encontrar la mejor forma de ayudarlos. En este sentido, ¿considera usted que las evaluaciones en su comisaría son de 90° o de 360°?**

- **Comisaría Zarate – Cmdte. Manuel Alvarado:** Existe una evaluación del personal como se desempeña en el trabajo.
- **Comisaría Caja de Agua - Mayor Alexander Gadea:** Existe una evaluación del personal como se desempeña en el trabajo.
- **Comisaría Huayrona – Mayor Leoncio Argandoña:** Existe una evaluación del personal como se desempeña en el trabajo siempre.
- **Comisaría Santa Elizabeth – Mayor Ricardo Vargas:** En el formato que me autoriza la Policía Nacional del Perú sale 90 grados, pero yo ya de manera extraoficial, interna bajo una política mía, es de 360 grados.
- **Comisaría Canto Rey – Mayor Pablo Vega:** Sí.
- **Comisaría 10 de Octubre – Mayor Wilfredo Sulca:** De 360 de todas maneras.
- **Comisaría Mariscal Cáceres - Mayor Cesar Huaccha:** Si lo hacemos bastante y sirve mucho en las reuniones de trabajo, porque acá somos como una familia, esa es la política que yo tengo desde que he llegado, de repente yo soy la cabeza del grupo, pero esta es una lucha diaria y como la cabeza tengo que decir las cosas que están fallando porque si no te lo digo estaría guiándote por mal camino, te tengo que decir lo que está mal para que se reivindique.
- **Comisaría Bayóvar - Mayor Elario Contreras:** Mi evaluación yo creo que es permanente. Pero si, lo consideraría de 360 grados, ya que lo elegimos entre todos al resolver las fallas y corregir errores.
- **Comisaría Jicamarca – Cmdte. Luis Castellares:** Existe una evaluación del personal como se desempeña en el trabajo siempre.
- **Comisaría Huachipa - Mayor Erick Acosta:** En mi comisaria las evaluaciones son 360° dado que personal no solo necesita ser evaluado si no a su vez tiene que ser instruido, aconsejado en todo momento.
- **Comisaría San Antonio de Jicamarca - Mayor Raymundo Collantes:** Si existe una evaluación del personal como se desempeña en el trabajo siempre.

9. ¿Existen evaluaciones que realiza su personal acerca de su desempeño en el cargo?

- **Comisaría Zarate – Cmdte. Manuel Alvarado:** Si existe, mensualmente.
- **Comisaría Caja de Agua - Mayor Alexander Gadea:** Si existe, mensualmente.

- **Comisaría Huayrona – Mayor Leoncio Argandoña:** Si existe, anualmente.
- **Comisaría Santa Elizabeth – Mayor Ricardo Vargas:** No, yo los califico a ellos, pero no, pero la verdad si quisiera, pero lo quisiera hacer de manera más periódica en el sentido de que ellos califiquen las gestiones de los últimos cuatro años, por ejemplo.
- **Comisaría Canto Rey – Mayor Pablo Vega:** Si claro es la aceptación y el buen trabajo que desarrollan lo que me da el resultado de una buena gestión...la operatividad policial positiva en la jurisdicción.
- **Comisaría 10 de Octubre – Mayor Wilfredo Sulca:** Yo creo que sí, ellos me analizan y ven como estoy, en que estoy.
- **Comisaría Mariscal Cáceres - Mayor Cesar Huaccha:** Sí, bueno, yo les pregunto, pero siempre pido y les autorizo que sean 100 por ciento honestos con las respuestas que me dan, pero si hay órganos de control en este caso inspectoría o el jefe de la división policial, el tribunal personal, entre otros. Y en la reunión de comando de comisarios se retroalimentan.
- **Comisaría Bayóvar - Mayor Elario Contreras:** Es más abierto al diálogo.
- **Comisaría Jicamarca – Cmdte. Luis Castellares:** Bueno creo que eso es lo primero que se da porque el personal ve la actitud y el desempeño correcto de un jefe ya que si somos ejemplo los subordinados actuaran igual que el jefe.
- **Comisaría Huachipa - Mayor Erick Acosta:** Las evaluaciones de mi personal vienen a ser la productividad en su cargo asimismo como la atención al público.
- **Comisaría San Antonio de Jicamarca - Mayor Raymundo Collantes:** Si creo que eso indispensable ser evaluado por el personal a mi cargo para saber si estamos realizando un buen trabajo y seguir siendo cada día mejor.

10. ¿Cómo definiría usted en tres adjetivos su estilo de liderazgo?

- **Comisaría Zarate – Cmdte. Manuel Alvarado:** Optimización, transparencia, perfección.
- **Comisaría Caja de Agua - Mayor Alexander Gadea:** El primero sería tener la confianza, transparente y paciencia.

- **Comisaría Huayrona – Mayor Leoncio Argandoña:** Optimización, transparencia, perfección.
- **Comisaría Santa Elizabeth – Mayor Ricardo Vargas:** Motivador, justo y honesto.
- **Comisaría Canto Rey – Mayor Pablo Vega:** Transparencia, integridad, innovación a su trabajo.
- **Comisaría 10 de Octubre – Mayor Wilfredo Sulca:** Mejora continua, superación para cada uno de mi personal y la confianza total en su servicio.
- **Comisaría Mariscal Cáceres - Mayor Cesar Huaccha:** Compañero, amigo y el hermano mayor.
- **Comisaría Bayóvar - Mayor Elario Contreras:** Solidaridad, honestidad y transparencia.
- **Comisaría Jicamarca - Cmdte. Luis Castellares:** Paciencia, transparencia, perfección.
- **Comisaría Huachipa - Mayor Erick Acosta:** Emprendedor, proactivo y audaz.
- **Comisaría San Antonio de Jicamarca - Mayor Raymundo Collantes:** Planeamiento, trabajo en conjunto, inspiración.

11. El estilo de liderazgo transformacional es un proceso en el cual el líder junto con sus colaboradores busca alcanzar los mejores resultados para los objetivos trazados, ¿usted considera que este estilo de liderazgo se aplica dentro de su comisaría?

- **Comisaría Zarate – Cmdte. Manuel Alvarado:** Si buscamos reducción de la delincuencia y mejores la sensación de seguridad.
- **Comisaría Caja de Agua - Mayor Alexander Gadea:** Sí.
- **Comisaría Huayrona – Mayor Leoncio Argandoña:** Si buscamos reducción de la delincuencia y mejores la sensación de seguridad.
- **Comisaría Santa Elizabeth – Mayor Ricardo Vargas:** Sí, porque es un cúmulo de colaboradores que tengo a mi cargo y que tengo que estar dispuesto a seguir motivándolos todos los días.
- **Comisaría Canto Rey – Pablo Vega:** Innovación para ser un buen funcionario público a favor de la ciudadanía.

- **Comisaría 10 de Octubre – Mayor Wilfredo Sulca:** Así es, muy cierto es una parte del liderazgo que nosotros tenemos conocimiento y tenemos que aplicarlo en todo momento.
- **Comisaría Mariscal Cáceres - Mayor Cesar Huaccha:** Si.
- **Comisaría Bayóvar - Mayor Elario Contreras:** Claro, porque nosotros cuando tenemos algún problema o un caso, nos reunimos entre todos y tratamos de ver la mejor forma de llegar a las soluciones del problema, vamos todos juntos a buscar la solución.
- **Comisaría Jicamarca - Cmdte. Luis Castellares:** Si buscamos reducción de la delincuencia y mejores la sensación de seguridad.
- **Comisaría Huachipa - Mayor Erick Acosta:** Si se aplica, dado que siempre se escuchan propuestas de alternativas con capacidades de ilusionar y convencer a nuestro personal.
- **Comisaría San Antonio de Jicamarca - Mayor Raymundo Collantes:** Si por supuesto que si ya que con una buena gestión de liderazgo se obtendrán buenos resultados en el desempeño laboral.

12. ¿Considera usted que se le puede otorgar el mismo tipo de libertad a un comisario que alguien de alto mando al momento de tomar decisiones dentro de las diferentes áreas operativas que existen? ¿Existe alguna excepción a la regla donde prevalezca el hecho que siempre haya un líder presente?

- **Comisaría Zarate – Cmdte. Manuel Alvarado:** No ya que todos conocen el mismo tipo de procedimientos.
- **Comisaría Caja de Agua - Mayor Alexander Gadea:** Sí.
- **Comisaría Huayrona – Mayor Leoncio Argandoña:** No, ya que todos conocen el mismo tipo de procedimientos.
- **Comisaría Santa Elizabeth – Mayor Ricardo Vargas:** Debería ser sencillo, porque la Institución es jerarquizada, el Comisario no toma decisiones operativas, por ejemplo. Yo tomo decisiones operativas dentro de mi nivel dentro de mi casa, pero debería tener mi gerencia para la toma decisiones de más alto nivel. ¿Porque una encuesta a los comisarios no? Siempre en todas las noticias los comisarios nos hablan, nos critican, nos amenazan, que hay que tienen que trabajar que motivar que

hagan operativo, pero nunca nos piden nuestras opiniones para mejorar el servicio policial.

- **Comisaría Canto Rey – Mayor Pablo Vega:** Si porque siempre hay un líder presente.
- **Comisaría 10 de Octubre – Mayor Wilfredo Sullca:** No, es que cada uno tiene responsabilidades muy diferentes. El que está un poco más por encima de uno tiene mayores responsabilidades que el que tengo yo. La responsabilidad que tengo es con mi comisario mi sector, pero el que está por encima mío no solamente tiene esta responsabilidad, tiene mayor, tiene una jurisdicción amplia. Por lo tanto, la responsabilidad que le ejerce es mucho mayor a la mía. Yo tengo mi responsabilidad y tengo el liderazgo completo pero el líder que está a cargo de toda esta jurisdicción no solamente tiene esto, tiene también la comisaría de Mariscal de todas las once comisarías que están a cargo del alicorta. Por ejemplo, el Coronel y así sucesivamente el general que está a cargo de todo y así sucesivamente, el Comandante General cada uno tiene la responsabilidad uno mayor que.
- **Comisaría Mariscal Cáceres - Mayor Cesar Huaccha:** Depende, ya que es por la jerarquía y no existe una excepción que prevalezca el hecho de que haya siempre un líder presente.
- **Comisaría Bayóvar - Mayor Elario Contreras:** Todas las órdenes vienen del comando, de una directiva de exposición y nosotros tenemos que pegarnos a ello, a lo que dice. Yo puedo informar, sugerir, requerir y si el comando lo aprueba bien.
- **Comisaría Jicamarca – Cmdte. Luis Castellares:** No.
- **Comisaría Huachipa - Mayor Erick Acosta:** Considero que sí, ya que un líder siempre escuchara lo que los integrantes de su grupo dan a conocer sobre su punto de vista, a fin de contribuir en las ideas y pensamientos del grupo, reuniendo todas las ideas, para lograr los objetivos trazados de la mejor manera.
- **Comisaría San Antonio de Jicamarca - Mayor Raúl Raymundo Collán:** Sí, creo que sí.

Anexo 3: Perfil de los Altos Comandos de las Comisarías de San Juan de Lurigancho.

Comisaría	Grado	Nombres y Apellidos	Experiencia Académica	Experiencia Laboral
Comisaría Zarate	Cmdte.	Manuel Wenceslao Alvarado Cáceres	<ul style="list-style-type: none"> • Abogado • Curso de Comisarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumió el cargo de comisario de Zarate en enero del 2020. • Ha sido comisario en las siguientes dependencias: Vitarte, Apolo y Santa Anita.
Comisaría Caja de Agua	Mayor	Alexander Gadea Rivera	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Oficiales de Estado Mayor – COEM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumió el cargo de comisario de Caja de Agua en enero del 2020. • Ha sido comisario en distintas dependencias en el 2010, 2011, 2012 y 2014. • Ha desempeñado cargos en Inteligencia.
Comisaría Huayrona	Mayor	Leoncio Argandoña Salazar	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Oficiales de Estado Mayor – COEM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es la primera vez que asume el cargo de comisario. • Ha desarrollado actividades en Inteligencia y Carreteras.
Comisaría Santa Elizabeth	Mayor	Ricardo Enrique Vargas Contreras	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Oficiales de Estado Mayor – COEM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumió el cargo de comisario de Santa Elizabeth en el año 2019. • En el año 2018, fue comisario en Canto Rey.
Comisaría Canto Rey	Mayor	Pablo Vega Tafur	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Oficiales de Estado Mayor – COEM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumió el cargo de comisario de Canto Rey en enero del 2020. • Ha sido comisario en años anteriores. • Ha realizado trabajos en DINOES, Fronteras e Inteligencia.
Comisaría 10 de Octubre	Mayor	Wilfredo Sullca Llamoca	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Oficiales de Estado Mayor – COEM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumió el cargo en la comisaría de 10 de Octubre en enero del 2020. • Ha sido comisario anteriormente en la provincia de Cusco.
Comisaría Mariscal Cáceres	Mayor	Cesar Alexander Huaccha Ccahua	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Oficiales de Estado Mayor – COEM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumió el cargo en la comisaría de Mariscal Cáceres en enero del 2020. • Es la primera vez que ocupa el cargo de comisario.
Comisaría Bayóvar	Mayor	Elario Rubén Contreras Quispe	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Oficiales de Estado Mayor – COEM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumió el cargo en la comisaría de Bayóvar en enero del 2020.
Comisaría Jicamarca	Cmdte.	Luis Castellares Matamoros	<ul style="list-style-type: none"> • Abogado 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumió el cargo en la comisaría de Jicamarca en enero del 2020. • En el 2017, fue comisario en San Cayetano. • Ha trabajado en Inspectoría General de la Región Lima.
Comisaría Huachipa	Mayor	Erick Acosta Rojas	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Oficiales de Estado Mayor – COEM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumió el cargo de comisario de Huachipa en enero del 2020. • Anteriormente, fue comisario en la provincia de Junín. • Ha trabajado en la DINOES y Carreteras.
Comisaría San Antonio de Jicamarca	Mayor	Raúl Raymundo Collán	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Oficiales de Estado Mayor – COEM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumió el cargo de comisario de San Antonio de Jicamarca en enero del 2020. • Anteriormente ha trabajado en DIRANDRO – Dirección Antidrogas.

Elaboración Propia

Anexo 4: Entrevista dirigida al Viceministro de Orden Interno - Ministerio del Interior, Esteban Saavedra Mendoza

Guía práctica de pautas para la entrevista al Viceministro de Orden Interno

Presentación: Buenos días/ tardes. Mi nombre es Estéfane Dapozzo y mi compañera se llama Thatit Yataco. Ambas nos encontramos cursando nuestra tesis en Administración y estamos realizando entrevistas a los altos comandos del área de operaciones de las comisarías de San Juan de Lurigancho. Nuestra tesis tiene la finalidad de demostrar que el liderazgo transformacional influye positivamente en la toma de decisiones en su área y finalmente en el desempeño global de la organización que representa; para ello, le realizaremos una serie de preguntas a las cuales agradecemos nos conteste con total honestidad. Siéntase libre de compartir sus ideas y, por favor, utilice ejemplos aplicados de ser necesario. No existen ideas correctas ni incorrectas, solo queremos saber su opinión sobre el tema abordado.

Confidencialidad: Es importante mencionar que la información será material únicamente para propósitos investigativos y será totalmente confidencial.

Solicitar permiso de grabación: Para poder analizar los datos de las entrevistas y tener registro más fehaciente de las opiniones recabadas, estas serán grabadas, siempre y cuando el entrevistado otorgue su autorización; caso contrario, solo se procederá con la transcripción de la entrevista de forma manual.

Información general: Se debe incluir en la entrevista información acerca del cargo ocupado, cuánto tiempo ha desempeñado esas labores, cuánto tiempo se encuentra laborando en el Ministerio y la trayectoria profesional del entrevistado relevante para la investigación; además de los datos de la hora y día de la entrevista.

Datos generales:

1. Nombre del entrevistado: Esteban Saavedra Mendoza
2. Profesión: Coronel retirado de la Policía Nacional del Perú
3. Especialidad: Inteligencia contradrogas
4. Cargo actual: Viceministro de Orden Interno
5. Años de experiencia: 28 años como Oficial en la Policía Nacional del Perú
6. Años de experiencia en el Ministerio del Interior: 2 años

7. Trayectoria profesional: Coronel de la Policía Nacional del Perú, asesor y consultor en temas de seguridad
8. Día y hora de la entrevista: Sábado 14 de Marzo, 15:30 pm

Preguntas a realizar:

1. ¿Cómo definiría usted el término liderazgo?

En realidad, yo podría definir el liderazgo como un conjunto de habilidades blandas que pueden tener las personas de conocimientos, de motivaciones que le permitan conducir a un grupo de personas de un lugar con un destino definido al logro de ese objetivo. Entonces el conductor de esas individualidades que, en conjunto van a darnos resultados, yo considero que es un líder. Aquel que tiene esas esas capacidades, esas habilidades, esas habilidades personales, intelectuales, académicas que conduce a personas hacia ese objetivo determinado. Eso es para mí la definición de liderazgo.

2. ¿Conoce usted el estilo de liderazgo transformacional? En caso de no conocerlo, se menciona la definición del mismo y se hace nuevamente la pregunta.

En verdad, soy una persona que creo en la transformación como una filosofía, como una forma de conducirse de lograr metas, objetivos concretos a través de poner toda su voluntad, su entusiasmo, su motivación personal hacia logros colectivos. Así entiendo yo el liderazgo transformacional. Particularmente, cuando hablo con las personas, no hablo de cambio, hablo de transformación porque el cambio es algo momentáneo; es decir, yo tengo mi camisa puesta de color celeste en este momento y luego me cambio de camisa y pongo uno blanco; es un cambio, pero si me cambio el look, si voy hacia mi look ya estoy hablando de una transformación, estoy mirándome completamente desde mis rasgos físicos, mis maneras de hablar, mi manera de comportarme, entonces estoy haciendo toda una transformación que va más allá de un cambio. Yo creo que es el lenguaje transformacional lo que entiendo de este liderazgo, que encuentro que algunas personas lo tienen.

3. ¿Qué tan relevante considera usted que es el liderazgo transformacional en el desarrollo de actividades para el alcance de objetivos en las organizaciones?

Yo creo que es vital. Es bastante relevante que el liderazgo transformacional permita que esas personas, con las motivaciones, con la inspiración, con los vínculos emocionales que

tenga y la cooperación de personas puedan llegar a conseguir resultados desde los individuos hasta transformarlos en grupos cooperantes, en grupos bastante cohesionados entre intereses personales y colectivos. Yo creo que en esa visión está la visión del líder, el que quiere lograr objetivos a través de ese conjunto de personas. Así entiendo que, esta forma de liderazgo transformacional es relevante para mí, es relevante en tanto y en cuanto puede lograr los resultados que, en un momento “A”, imagino, pienso, planeo y luego a través del convencimiento de esas personas voy hacia ese logro a encontrar las metas que he fijado en un momento. Eso me parece de suma utilidad en qué quien tiene que conducir a un grupo de personas en una institución con responsabilidades pueda hacer ese match entre esas expectativas de los individuos que trabajan conmigo y las expectativas de la institución. Y más aún instituciones públicas, las expectativas del consumidor, de las personas de a pie, de esa persona que está en búsqueda de que le den tranquilidad paz, en el caso de los policías, en el caso de los que constituyen esta institución que es la Policía Nacional.

**4. ¿Usted considera que dentro de las organizaciones deben existir líderes o jefes?
¿Por qué?**

Para mí es vital que existan los líderes, porque el líder decide que va a hacer esa transformación. El jefe es el que va a solamente hacer la continuidad, el día a día, cumplir con que se den las cosas, cumplir que medianamente se produzca, que se cumplan con las expectativas mientras que el otro no, el líder va más allá de resultados cuantitativos de metas, va más allá de esa situación meramente por cumplir. Eso es vital, que en las instituciones existan líderes. ¿Por qué? Porque ya le explicaba que el jefe solamente se va a cumplir se va a satisfacer con lo que le dé en el día a día, con la asistencia, con la llegada a tiempo, con la salida a tiempo, con los documentos a tiempo, pero sin buscarles rentabilidad al trabajador, sin buscar productividad, sin buscar esas cosas. Yo creo que lo más interesante es que la ciudadanía, en este caso reclama, es liderazgo en las instituciones, liderazgos en el país, liderazgos en los estudiantes, liderazgos en los clubes deportivos, eso es lo que reclamamos. Porque eso va a ser la transformación de un país, la transformación de una institución, la transformación de una sociedad o de una familia de un grupo familiar, quien lidera, quien tiene en la mente de los suyos la capacidad de transformar ese estado de cosas en la que hemos estado viviendo para llevarlos a un nivel superior. Eso es un líder para mí.

**5. ¿Qué tan relevante cree usted que es la presencia de un líder en una Comisaría?
¿Por qué?**

Es de suma importancia que quien conduce una comisaría sea un líder. Necesitamos que el poblador encuentre en esa comisaría el lugar exacto en el cual resuelva sus problemas, resuelva lo que lo motiva llegar ahí, nadie llega de visita a las comisarías, quien llega a una comisaría porque tiene un problema una necesidad que satisfacer. Entonces, en la medida que ese líder hace que esos elementos policiales satisfagan esa necesidad, entonces estará cumpliendo y en las comisarías es vital. Es de suma importancia que quien conduce una comisaría debe ser un líder en la comunidad. Eso es lo que tiene que mirar el ciudadano de a pie, que ese comisario es un líder en su comunidad. La gente lo reconoce, la gente lo respeta, la gente admira en él y en esas condiciones. Entonces, en esa medida, yo considero que un comisario de suma importancia que tenga esas condiciones de líder en cualquier lugar.

6. San Juan de Lurigancho, es uno de los distritos con mayor delincuencia dentro de Lima Metropolitana, este distrito cuenta con once comisarías. ¿Usted considera que estas comisarías tienen los líderes óptimos para ofrecer un servicio eficiente a la comunidad?

Bueno tengo esas expectativas. Es lógico que quien tiene la responsabilidad de garantizar el orden interno y este viceministerio tiene la responsabilidad de garantizar el orden interno a través de la Policía. Ese ciudadano de a pie es la ciudadanía, ese colectivo social encuentre en la Policía las respuestas que lo lleva a ese lugar. Entonces, San Juan de Lurigancho teniendo un alto índice delincencial requiere estos líderes en sus comisarías y en las oficinas que tienen que ver con la investigación criminal. El combate contra la delincuencia sea en San Juan de Lurigancho o en cualquier lugar del país, requiere que el conjunto de sus policías sea capaz de resolver esas expectativas de seguridad que requiere la comunidad; y si esas once comisarías de San Juan de Lurigancho tienen once comisarios tuvieran esas condiciones, esas capacidades, esas habilidades para transformar esa situación negativa en positiva, entonces estarán cumpliendo con su labor, con su función. Esas son las expectativas que tiene la ciudadanía y esas expectativas deben ser el hilo conductor. Que debe tener ese líder para que, con la estructura policial, para con los hombres que tiene, con los medios que tiene, con los recursos escasos que tiene vaya en busca de óptimos resultados. En eso consiste, en tener productividad en el trabajo, en situaciones tan difíciles como las que tiene

que lidiar la policía a diario que es la insuficiente capacidad de recursos tanto tecnológicos, como de orden material. Entonces, ese líder en esas condiciones debe transformar esas condiciones negativas en positivas con los recursos escasos que tiene. Ahí reconozco que, efectivamente ejemplos como la comisaría de Santa Elizabeth y otras comisarías de San Juan de Lurigancho se multiplicaran en las 1300 comisarías que tenemos a nivel nacional y en ese momento, esas comisarías se transformen en esos espacios donde la gente de a pie, el ciudadano encuentre la respuesta a su inseguridad, entonces estaremos cumpliendo con las razones por la que existimos.

7. ¿Cómo considera usted que se podría articular un mejor liderazgo en las comisarías de San Juan de Lurigancho?

Sí, como decíamos que era tener capacidades, habilidades, conocimientos, recursos, estructuras, motivos; esas son las razones que pueden llevar a hacer que ese liderazgo se articule, por eso necesitamos eso, estimular la intelectualidad de las personas, buscar grado de cooperación, motivarlos, hablarles, reconocerles el esfuerzo que hacen, eso debe ejecutarse para un mejor liderazgo en las comisarías de San Juan de Lurigancho. O sea, reconocer que, esos seres humanos tienen capacidades, habilidades y estar motivados y ser reconocidos por lo que hacen. Así como se hacen cosas buenas debemos ser capaces de reconocerlos y estimularlos para que, esos policías puedan dar las respuestas que esa ciudadanía espera de cada uno de cada una de las instituciones, en general, no solamente de la Policía. En el país necesitamos que, cada uno que ocupe un cargo público debe ser un líder. Ese es el mensaje.

8. Los procesos operativos dentro de las comisarías están definidos dentro de las directivas y tenemos entendido que en todas las comisarías se opera de igual manera; sin embargo, ¿usted considera que habría inconvenientes al momento de rotar a los líderes de estas once comisarías?

Bueno yo creo que la rotación no es mala, la rotación es buena en la medida que, si tenemos buenos líderes, si tenemos gente capaz de transformar estaciones difíciles en condiciones óptimas, ¿por qué no llevarlos a otros espacios donde también existen esas dificultades? Sería un efecto multiplicador si esos líderes que tenemos allí los llevamos a otros espacios donde sean imitados. Los jóvenes Oficiales que pueden mirar en ese líder en ese comisario o un ejemplo a seguir, estoy seguro de que sería un efecto multiplicador. Provengo de grupos

de personas que trabajaron en grupos especiales y esa gente son los líderes de varios grupos, ahora. Se han creado nuevas formas de institución dentro la institución policial con ese conjunto de hombres que salieron de esos lugares, en donde son líderes y ejemplos para otros jóvenes Oficiales o jefes que están creciendo, mirando como ejemplo a ese líder. Yo creo que eso debe servir como un estímulo, un impulso para que, estos jóvenes líderes vayan, irradian en esa transformación en otros lugares de la Policía Nacional. Sí, yo estoy totalmente de acuerdo que, la rotación hecha de esa manera con la finalidad de incrementar los grados de operación, los niveles de trabajo, la mejora en los procesos, la mejora en el tratamiento de las personas, en la resolución de casos y más. Yo creo que sí es positiva si hay una rotación que vaya en esa dirección que apunte de manera positiva a mejorar las condiciones de trabajo a la que están actuando los policías de hoy.

9. ¿Conoce casos de éxito de comisarías que hayan tenido un excelente desempeño gracias al liderazgo en el 2019?

Claro, el Mayor Ricardo Vargas, el comisario de Santa Elizabeth es un ejemplo de ello, de los que conozco y hay otros obviamente que trabajan en otras comisarías, en otros lugares que también son ejemplos para seguir. Esos jóvenes policías que están trabajando a lo largo y ancho del país deben ser reconocidos como tales y el primer reconocimiento debe venir por parte de la comunidad en la que trabaja. El primer reconocimiento debería ser por parte de la municipalidad, porque los jóvenes Oficiales y policías reconocen en ese Oficial, en esa persona un líder, reconocen que es un buen conductor. Entonces sí, conozco de comisarías de éxito como son los de otros lugares del país y están a lo largo y ancho de la República. Conozco de casos en Piura, conozco de casos en Chiclayo, en Trujillo o en Cajamarca en Arequipa en Puno o en Cusco. Buenos ejemplos. Entonces sí existen comisarios, independientemente del grado de comisaría que sea, tipo A, tipo B, no importa el tamaño de comisaría, importa de los problemas que son capaces de solucionar, de la manera cómo pueden conducir a sus hombres. De manera que, pueden ser ejemplos en la comunidad. No solamente el comisario, sino el personal que conforma su comisaría, porque el personal que conforma la comisaría también debe ser un ejemplo en la comunidad. Si ven que su líder es capaz de llevarse bien con la comunidad, si es capaz de conducirla, si es capaz de llevar un mensaje positivo a diario. Y en el 2019 como repito, he visto ejemplos de ello. Visiten la comisaría de Santa Elizabeth y se darán cuenta de cómo es el cambio de esa comisaría, en el estado que estaban en el 2018 y cómo es ahora, tanto externamente, en infraestructura que

también define una forma de una preocupación, cómo es que ese comisario ha hecho una transformación de esa comisaría, donde las personas pueden jugar fulbito, pueden dejar a sus hijos para que jueguen, porque lo que era un lugar donde estaban hacinados de varios números de vehículos viejos, sucios, destartados, se ha transformado en un espacio público que, puede ser utilizado por la comunidad y eso, es un ejemplo realmente que hay que resaltar.

10. ¿Considera usted que se le puede dar el mismo tipo de libertad a un comisario que a un alto mando, en lo que respecta a toma de decisiones dentro de las diferentes áreas operativas que existen? ¿Creería usted que debería haber alguna excepción donde deba existir siempre un líder presente?

El tema en la policía no se debe a situaciones que si le doy o no le doy. Un policía o un Oficial que cumple un rol tienen determinadas decisiones que hacer, no es que, si se las otorgo o no se los otorgó, él las tiene desde el momento que asume esa conducción. Ahora, si su conducción es buena, regular o mala eso depende de él. Yo creo que esa filosofía de preocuparse de solamente cargarle el dado o cargarle responsabilidad a quienes hacen mejor el trabajo es malo. La filosofía del pobrecito, de proteger al minusválido en la construcción de una unidad hace mucho daño. Yo creo que necesitamos que esas personas que no son muchas, que no tienen condiciones para manejar una organización del tamaño que fuera o en este caso de una comisaría, no deben estar ahí, porque a todos se les asigna responsabilidades, todos los que tienen alto mando en lo que respecta a la conducción de las comisarías tienen esa responsabilidad de llevar a buen puerto donde conducir a sus hombres a un mejor destino. Entonces, aquí está la habilidad de este comisario; considero que todos tienen la oportunidad de hacerlo, ahora cómo lo hagas depende de ti. Entonces yo sí creo que todas las personas que trabajan en una comisaría tienen responsabilidades que están inherentes a su cargo. Con respecto a la segunda pregunta, en realidad, los grupos humanos que conducen el quehacer policial están acostumbrados a trabajar solos también, porque para eso fueron formados, para resolver problemas con los conocimientos que tienen. Si no está el líder presente, el que le sigue debe ser capaz de conducir a ese grupo, porque para eso él ha visto el ejemplo; entonces, si solamente va la gente a trabajar, a hacer las cosas cuando el líder está presente, está muy mal; la gente debe trabajar en libertad sabiendo lo que tienen que hacer y no que haya alguien detrás de él empujándolo para que lo haga. Entonces, esas autonomías de tiempos y decisiones deben ser imbuido y de estar en la mente de los policías

y está en la mente de los policías cuando tras un caso de investigación; por ejemplo, los tipos pueden estar solos no está el líder en ese momento, pero deben resolver su caso y así lo resuelve.

11. ¿Cómo el Ministerio fomenta el desarrollo del liderazgo en las comisarías de San Juan de Lurigancho y de Lima Metropolitana? ¿Podría mencionar algunas iniciativas realizadas en los últimos tres años?

Cada año, cada gestión, en cada momento en las reuniones semanales o periódicas que tienen los comandos, no solo de San Juan de Lurigancho, sean las divisiones policiales de San Juan de Lurigancho o cualquier división policial en los distritos de Lima y en las provincias del Perú, siempre se fomenta la libertad para conducir a las personas. Siempre se está dispuesto a que, esos policías puedan ser líderes mañana, pueden ser líderes de sus comisarías y fomentar el desarrollo va desde fomentar el desarrollo personal, ya depende de cada uno. En la Policía, en el caso de los comisarios que generalmente son los Oficiales, estos son capacitados siempre, reciben cursos en cada uno sus grados o jerarquías y en esa condición, ellos están aptos para ser líderes en las comisarías donde se les designe a trabajar. Nosotros esperamos siempre que, cada uno de los ciento cuarenta mil policías que somos ahora, sean líderes. Sería magnífico si cada uno de sus hombres pudiera ser un líder, porque la única forma es cómo transformar una sociedad y nosotros hacemos posible que esa sociedad funcione. Los policías, con su uniforme y con su presencia hacen posible que esa ciudadanía tenga la seguridad, que ese empleo tenga la seguridad para hacer las inversiones; hacemos posible que la vida económica, social, política se realice en nuestro país en las mejores condiciones. En estos tres años, lo que hemos tratado es empoderar a los policías. En los últimos 15 meses que nosotros estamos en la gestión, hemos tratado de empoderar a los policías de que sean ellos mismos los motores de la transformación, que crean sus condiciones, motivarlos para que se respeten, motivarlos para que tengan el respeto de la ciudadanía, motivarlos para que se preparen académicamente, incentivarlos al logro de objetivos, que trabajen sobre indicadores, es decir que, hagan posible que esta sociedad sea cada vez mejor. En la medida que, esa policía funcione en esas condiciones, empoderando a los hombres, preparando a las personas, reconociendo sus habilidades, reconociendo sus fortalezas y también por qué no debilidades, para cubrirlas y para saber por qué parte es vulnerable. Entonces, nosotros sí creemos que es necesario que ese policía sea reconocido primero de él, tiene que conocer quién es, qué es, por qué es un policía, cuál es su función

como policía, qué es lo que espera la comunidad de ese policía. Yo creo que ese liderazgo que se construye a diario, que se construye, en la medida que puede dar el ejemplo, en la medida que puedas preocuparte por él, pues habrás logrado que esos policías creen sus propias condiciones y en esas condiciones sean motores de la transformación de un país que necesita de su gente necesita un líder, necesita de cada uno de nosotros para que podamos alcanzar los mejores fines de una sociedad que tiene tantas brechas por cerrar, tantas dificultades. Entonces, en esa medida sí creemos que el liderazgo transformacional debe ser una manera de cómo enfrentar un mundo cada vez más difícil con hombres mejor preparados. Yo creo que eso sería lo que yo puedo resumir, hacer posible una sociedad donde las aspiraciones y las expectativas de los seres humanos se concrete, se realice. Yo creo que es el fin de esa transformación que queremos en la policía de hoy, como una situación que nos lleve al Bicentenario y al 2050 o 2030 a una policía que sea un ejemplo en este lado del mundo. Y por qué no decirlo para que pueda competir con los mejores policías del mundo.

Anexo 5: Entrevista dirigida al Docente de la UPC, Martín Trelles

Guía práctica de pautas para la entrevista al Especialista en Liderazgo, docente de la UPC

Presentación: Buenos días/ tardes. Mi nombre es Estéfane Dapozzo y mi compañera se llama Thatit Yataco. Ambas nos encontramos cursando nuestra tesis en Administración y estamos realizando entrevistas a los altos comandos del área de operaciones de las comisarías de San Juan de Lurigancho. Nuestra tesis tiene la finalidad de demostrar que el liderazgo transformacional influye positivamente en la toma de decisiones en su área y finalmente en el desempeño global de la organización que representa; para ello, le realizaremos una serie de preguntas a las cuales agradecemos nos conteste con total honestidad. Siéntase libre de compartir sus ideas y, por favor, utilice ejemplos aplicados de ser necesario. No existen ideas correctas ni incorrectas, solo queremos saber su opinión sobre el tema abordado.

Confidencialidad: Es importante mencionar que la información será material únicamente para propósitos investigativos y será totalmente confidencial.

Solicitar permiso de grabación: Para poder analizar los datos de las entrevistas y tener registro más fehaciente de las opiniones recabadas, estas serán grabadas, siempre y cuando el entrevistado otorgue su autorización; caso contrario, solo se procederá con la transcripción de la entrevista de forma manual.

Información general: Se debe incluir en la entrevista información acerca del cargo ocupado, cuánto tiempo ha desempeñado esas labores, cuánto tiempo se encuentra laborando como profesor experto en temas de liderazgo y la trayectoria profesional del entrevistado relevante para la investigación; además de los datos de la hora y día de la entrevista.

Datos generales:

1. Nombre del entrevistado: Martín Trelles Cruz
2. Profesión: Licenciado en Ciencias de la Comunicación con estudios de posgrado en periodismo y Magíster en Solución de Conflictos.
3. Especialidad: Consultor en emprendimiento, innovación y habilidades directivas.
4. Cargo actual: Gerente y fundador de Divergia S.A.C., Consultor de talento, Investigador Académico
5. Años de experiencia: 15 años

6. Años de experiencia como profesor: 10 de años
7. Trayectoria profesional: Docente, gerente, y consultor
8. Día y hora de la entrevista: Sábado 14 de Marzo, 15:30 pm

Preguntas sobre la investigación:

1. ¿Cómo definiría usted el liderazgo transformacional?

La gestión moderna exige un líder que no solo tenga las condiciones para dirigir equipos de trabajo: persuasión, enfoque en objetivos o capacidad de comunicar una visión, valores. Además, debe proyectarlo en las personas que laboran en la organización. Un Líder que pueda influir por sus capacidades personales y el prestigio construido en el tiempo.

Hay un líder que otorga premios, incentivos, bonos. Y que son las habilidades de un liderazgo transaccional. Lograr algo a cambio de un beneficio. Empero, hay otro nivel de liderazgo, complementario con el estilo transaccional, que, con su ejemplo, virtudes ganadas en el tiempo, carisma, puede lograr que la personas lo sigan. Y es lo que autores como Burns y Bass clasificaron de Liderazgo Transformacional. Un Líder Transformacional ejerce una autoridad, no basada en premios o castigos. Actúa y logra impactar en las personas por sus capacidades individuales. Definiría el Liderazgo Transformacional como la nueva competencia gerencial y directiva basado en la capacidad de influir, de forma positiva en los demás, con el recurso del prestigio personal.

2. ¿Qué tanto cree usted que el liderazgo transformacional puede influir en la toma de decisiones de las personas?

Puede tener una gran capacidad de influencia. Una profesional, ejecutivo o autoridad que aplique el Liderazgo transformacional puede influir en las personas, cohesionar los equipos, llevar la misión, visión y valores de la organizacional a un nivel de impacto mayor. Pero hay algunas condiciones para lograr esta influencia. Este líder que aspire a ser transformacional requiere construir una trayectoria y entrenarse en capacidades comunicativas de asertividad, persuasión, y empatía. No cualquiera puede ejercer el liderazgo transformacional porque tiene que haber un historial, una trayectoria de éxito personal, profesional y familiar. Es una competencia que involucra capacidades personales del líder. Pienso en Kennedy, cuando en 1961 proclamó que al final de la década EE. UU. llevaría un hombre a la Luna y lo traería

salvo a la tierra. De esta forma, comenzó la carrera espacial. Todas fuerzas creativas e innovadoras de la NASA y los presupuestos públicos se concentraron para cumplir esta promesa. Cuando al final de la década el hombre llegó a la Luna nadie se sorprendió, porque la capacidad inspiradora de un líder transformacional como Kennedy estaba conectada en la mente de los ciudadanos. Ahora, pensemos en Nelson Mandela, quien lideró una nación contra el apartheid. Él construyó una trayectoria de vida. Llevó en su persona todo lo que predicaba como mensaje. Fue el mensaje de unión y solidaridad hecho persona.

Por tal motivo, movilizó a las personas en Sudáfrica para dejar de lado el racismo. Ahora relacionemos esto con una autoridad edil, gubernamental o de una comisaría. En estos casos, los valores personales son percibidos como algo importante. Por todo lo dicho anteriormente, un Líder transformacional influye en toda persona que aprecia su ejemplo, legado y que se inspira por este prestigio que solo los líderes transformacionales son capaces de proyectar.

3. ¿Qué tanto impacta el liderazgo transformacional en el performance de actividades para alcance de objetivos?

Tiene un alto impacto. La performance profesional se hace más efectiva. Pensemos en un equipo de trabajo que se dedica a la seguridad. Nadie sigue a una persona sin valores ni virtudes. En cambio, una persona con el sentido de autoridad y con valores tienen una capacidad mayor para lograr sus objetivos. Para ello tiene que haber una Administración basada en Valores, que según Ken Blanchard es la forma como el líder logra alinear los valores de la organización con los valores de las personas. Un Líder transaccional se dedica a conocer las expectativas de su equipo para lograr este alineamiento, que aconseja Blanchard. En el entorno competitivo, necesitamos un líder que logre resultados, lo que llamamos líder transaccional. Y luego, en un siguiente nivel, un líder transformacional que lleva las decisiones al cumplimiento más espontáneo.

4. ¿Qué tan diferente cree usted que es el liderazgo en el sector público del sector privado? ¿Por qué?

No encuentro muchas diferencias debido a que cada vez más las instituciones públicas están buscando enfocarse en una gestión eficientes, por medio de métodos de la gestión moderna. Ambos sectores requieren líderes idóneos, con las competencias actitudinales, cognitivas y procedimentales, que permitan llevar adelante los planes anuales de las áreas.

Cierto es que hay algunos matices que los pueden diferenciar. En el sector público, los cargos son por nombramiento. El tiempo en el cargo puede ser más breve. Tiene limitaciones presupuestales. Hay procedimientos establecidos. En el sector privado, en cambio, los procesos se pueden acortar, conforme el tipo de organización. Pueden ser más dinámicas. La relación entre autoridades puede darse de forma más directa. Por consiguiente, en el sector privado tenemos un líder más dinámico, colaborativo, más líder de equipo. Para poner en práctica el Liderazgo Transformacional en el sector público se requiere un gran trabajo del líder.

5. ¿Usted considera que puede haber limitaciones o complicaciones para liderar dentro del sector público?

Puede haber limitaciones de orden económico y hasta de personal, al contar con presupuestos más exigüos y recortados. Puede haber limitaciones más por los procesos propios del sector: menor dinamismo, burocracia más extensa, con la cual el líder puede encontrarse en un campo con limitaciones para su labor. Aunque esto ya se está dejando de lado. Sin embargo, estas limitaciones también son oportunidades para que el Líder Transformacional despeje el campo de juego, porque eso es lo que hace el líder activo, libera el camino de los obstáculos para que los equipos actúen de forma fluida. Las limitaciones, por tanto, siempre estarán presente en las economías emergente. Pero un líder ¿Se detendrá por estas limitaciones? ¿O enfrentará las crisis y los problemas? Y aquí entramos en el campo de la creatividad y la innovación. Un Líder impulsa las fuerzas vivas de la creatividad y la innovación de las personas que trabajan con él.

6. Nuestra tesis se enfoca en las comisarías, ¿usted considera que en estos lugares de trabajo es óptimo tener un líder o un jefe al mando?

Definitivamente, en un lugar óptimo para desplegar las habilidades y competencias del líder. Es un espacio para que el Líder impulse el valor del compromiso, logre la adhesión de sus colaboradores, fortalezca la cultura de la institución. Libere el camino de obstáculos y deje a los equipos para que marquen los goles. Las comisarías han comenzado a incluir espacios donde los ciudadanos pueden dirimir sus diferencias. Hay mayor énfasis en buscar la reconciliación entre las personas. Es decir, una dinámica en la cual se pueda descongestionar la altísima demanda que tienen las comisarías en los distritos. Un Líder con altas capacidades en las comisarías puede generar en sus equipos de trabajo: mayor confiabilidad en las

decisiones, motivación para enfrentar grandes retos que exigen los ciudadanos a las comisarías, difusión de los valores que se buscan consolidar. Un líder transformacional en las comisarías aporta una cuota grande de energía, posibilitando que todos cumpla con su rol.

7. ¿Considera usted que un comisario que cuenta con liderazgo transformacional puede llevar de manera eficiente el funcionamiento de una comisaría?

Efectivamente, considero que un comisario puede llevar adelante el cumplimiento de sus funciones. En este caso particular, el liderazgo transformacional es la forma cómo los valores del comisario, sus virtudes, el peso de su trayectoria, logran conectar, anímica y emocionalmente en su personal y equipos de trabajo. Recordemos que las personas construimos percepciones de nuestros jefes y líderes. Un comisario probo, honesto, valiente, resolutivo, buen gestor y con una vida familiar estable, puede proyectar mayor confianza. ¿A quién seguimos cuando se trata de defender los valores de una institución? A quien siempre cumple sus labores. Por ello, el liderazgo transformacional no son los premios que otorga el comisario por su labor. Él logra cumplir sus funciones porque las personas han construido una imagen positiva. Lo obedecen porque sus trayectoria personal y profesional le da la autoridad. Este comisario estaría en condiciones de contar con seguidores, facilitaría el cumplimiento de las disposiciones de su cargo. El Liderazgo transformacional tendría un efecto en los equipos.

8. ¿Qué y cómo considera usted que el Estado debería intervenir para contar con comisarías eficientes?

Primero, contar con planes de trabajo debidamente validados con las autoridades del distrito. Realizar una reingeniería de procesos para ser más eficientes en la entrega del servicio. Destinar los presupuestos que se requieren. En un siguiente plano, empoderar a la ciudadanía en ser más colaborativa, en trabajar juntos por el orden social. Formar líderes transformacionales más que jefes. Personal con capacidad de servicio. Y claro está, contar con líderes que propulsen las reformas y cumplimiento de la propuesta de valor. Las comisarías aportan un servicio que consolida el concepto de ciudadanía. Desde la persona que te atiende hasta el que ejecuta las funciones administrativas, todos pueden ejercer plenamente su liderazgo.

9. ¿Conoce usted casos de éxito de liderazgo transformacional? ¿Conoce usted casos de liderazgo en el campo de seguridad ciudadana?

En Medellín, una ciudad que se caracteriza por la innovación, sus autoridades emplean un liderazgo basado en las capacidades humanas de sus autoridades, Lograron involucrar a la ciudadanía en la construcción de un orden social más enfocado en las necesidades. Creo que puede ser un ejemplo de ciudades modernas, que al tener los problemas de nuestras ciudades buscaron en trabajo conjunto con sus ciudadanos enfrentar el crimen organizado, la contaminación ambiental y mejorar la calidad de vida de las personas. Y aquí es de resaltar lo que está haciendo la Municipalidad de La Victoria, donde todos los vecinos empoderados y articulando con sus autoridades vienen deteniendo los tentáculos del crimen organizados. Es una lección que el liderazgo juvenil y transformacional puede hacer: motivar, inspirar a que todos actúen de forma comprometida.

10. ¿Cómo considera usted que se podría articular un mejor liderazgo en las comisarías de San Juan de Lurigancho?

Se podría articular en conjunto con los ciudadanos. Reuniéndolo para conocer sus necesidades más allá de las encuestas y estudios de satisfacción. Corroborar directamente los problemas de las personas. Formar una Escuela de Líderes por el cual las autoridades puedan entrenarse en las buenas prácticas de liderazgo. Y, de esta forma, articular el liderazgo de sus autoridades. Recordemos que hay un líder sin autoridad que viene a ser el servidor público, quien, sin un cargo visible, cumple sus funciones con iniciativa, gran energía y empatía. Por ello, considero que se debería trabajar con las autoridades, fortaleciendo su trayectoria, enseñándoles el valor de la honestidad. En segundo lugar, con el equipo a cargo, promocionando y premiando de forma intrínseca su excelente desempeño.

Anexo 6: Encuestas dirigidas a los comandos medios y bajos de las comisarías de San Juan de Lurigancho.

La presente encuesta está dirigida a los policías que laboran en el área operativa de las comisarías del distrito de San Juan de Lurigancho; tenga la libertad de responder con total honestidad, sus respuestas son totalmente anónimas. Marca con una X.

Preguntas Generales:

1. Sexo
2. Rango de años laborados
3. Comisaría en la que labora
4. Área operativa en la que labora

Sobre Liderazgo:

1. ¿Conoce usted el término liderazgo?
2. Teniendo en cuenta que un líder es aquel que dirige y motiva a su equipo y un jefe es una autoridad impuesta y usa su poder para dictar órdenes. ¿Considera usted a su jefe inmediato un jefe o un líder?
3. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 muy bueno, ¿cómo calificaría el desempeño de su superior?
4. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada de apoyo y 5 mucho apoyo ¿Siente apoyo y compromiso por parte de su superior en sus tareas diarias?
5. ¿Cree usted que existe una relación entre su desempeño y la forma de liderar de su jefe inmediato?
6. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada frecuente y 5 es muy frecuente ¿Con qué frecuencia recibe evaluaciones respecto a su desempeño?
7. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nunca y 5 es siempre ¿Su jefe inmediato-converso con usted acerca de cómo puede ayudarlo a alcanzar su máximo potencial y mejorar sus resultados?

Sobre Toma de decisiones:

- ¿Su jefe inmediato solicita su opinión para la toma de decisiones competentes a la comisaría?

- En la ausencia de su jefe inmediato, ¿sería capaz de asumir su cargo y tomar decisiones importantes?
- ¿Su jefe inmediato comparte con el equipo los objetivos a largo plazo?
- En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy poco y 5 completamente ¿Su jefe inmediato confía en usted respecto a la toma de decisiones que implica su rol en la comisaría?
- En una escala del 1 al 5, donde 1 es nunca y 5 es siempre ¿Su jefe inmediato suele motivar su trabajo diario y lo motiva a pensar de forma creativa para darle un valor agregado a su trabajo?
- ¿Alguna vez tu jefe inmediato te ha delegado nuevas responsabilidades que conlleva autonomía para toma de decisiones?
- ¿Considera usted que sus fortalezas y características profesionales y personales van de acuerdo con la toma de decisiones que requiere su posición? ¿Su jefe le hace sentir de la misma forma?
- En caso de tomar una mala decisión, o una decisión que no tuvo buenos resultados, ¿quién asumiría la responsabilidad, usted o su superior inmediato?
- En el caso contrario que usted tome una buena decisión en ausencia de su superior, ¿cree usted que se le reconocería por dicha acción?

Sobre Procesos Operativos:

- ¿Usted conoce todos los procesos operativos del área en que trabaja dentro de la comisaría?
- En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada frecuente y 5 muy frecuente ¿Se realizan capacitaciones acerca de los procesos operativos del área? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Considera que en el año 2019 se han implementado mejoras en los procesos operativos del área de las comisarías de San Juan de Lurigancho?
- ¿Todos los procesos operativos de su comisaría se encuentran documentados?
- ¿Los procesos operativos son rígidos o son susceptibles a cambios?
- De encontrarse con una eventualidad fuera de los procesos operativos documentados dentro de su ocupación, ¿se considera usted capaz de generar ideas valiosas y liderar reprocesos?
- ¿Se encuentra apto de realizar los procesos operativos de manera autónoma; es decir, por su propia cuenta?

- ¿Usted se considera apto para actuar por cualquier eventualidad en cualquier proceso operativo?
- ¿En qué proceso operativo cree usted que se desempeña o desempeñaría mejor?
- ¿Cambiaría algún proceso operativo con el fin de hacerlo más eficiente? De ser así, ¿lo ha compartido ya con su jefe inmediato?

Dicha encuesta se realizará de manera digital, el enlace para dirigirse a la encuesta es el siguiente:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdCs73s-XLAmmJLuI5eU_ayd15--MKO8KBOaP0TtPs9zPQSjw/viewform

Asimismo, se comparte el siguiente enlace donde se puede observar todas las respuestas recogidas de los cuestionarios aplicados a los efectivos policiales de las comisarías del distrito de San Juan de Lurigancho:

https://drive.google.com/file/d/1P5FZvw5GeNzhGPEfVr5_-IZGYYjmseRX/view?usp=sharing



Figura 12 Encabezado de la Encuesta en Línea

Elaboración propia

Anexo 7: Matriz de Antecedentes

	Referencia Bibliográfica APA	Objetivos de la Investigación	Metodología	Conclusiones	Aporte de la Investigación a su Proyecto
<i>Antecedentes Nacionales</i>					
N° 1	Cajavilca, M. & Palomino, L. & Pozo, A. & Rodríguez J. (2019) <i>Análisis de la Cultura Organizacional y Liderazgo Transformacional de la Policía Nacional del Perú. Caso Comisarías PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate.</i> (Tesis de Maestría, Facultad de Administración, Universidad ESAN, Lima) Recuperado de https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1674	Determinar el nivel de correlación entre el clima laboral y el desempeño de los funcionarios públicos del Ministerio del Interior.	Enfoque mixto (cualitativa y cuantitativa)	Existe una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño - clima laboral.	Relevancia del liderazgo transformacional en el desempeño de los funcionarios públicos del Ministerio del Interior. Asimismo, existe una relación positiva de este tipo de liderazgo con el clima laboral dentro de la organización.
N° 2	Defensoría del Pueblo (2019) Por una atención policial de calidad con respeto a los derechos fundamentales. Lima. Biblioteca Nacional del Perú. Recuperado de https://www.defensoria.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2019/09/INFORME-DE-ADJUNT%C3%8DA-N%C2%B0-003-2019-DP-ADHPD-Supervisi%C3%B3n-Nacional-a-los-Departamentos-de-Investigaci%C3%B3n.pdf	Estudio de investigación realizado a fin de exponer la situación actual de las comisarías en el marco de la lucha contra la violencia de la mujer e integrantes del grupo familiar.	Enfoque mixto (cualitativa y cuantitativa)	La atención al ciudadano es un pilar muy importante en el proceso de Modernización del Estado; una correcta atención implica brindar servicios de calidad a fin lograr un impacto positivo en la sociedad.	Atención al ciudadano en las comisarías. Funcionamiento de la sección familia dentro de las comisarías.
N° 3	Presidencia de la República del Perú (18 de diciembre de 2016). Ley de la Policía Nacional del Perú. [Decreto Legislativo N°1267] Recuperado de https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-la-policia-nacional-del-peru-decreto-legislativo-n-1267-1464781-2/ [Consulta: 15 de agosto de 2019]	Esta ley se promulgó con el fin de establecer las bases de la organización y estructura de todos los niveles que forman parte de la Policía Nacional del Perú.	Enfoque mixto (cualitativa y cuantitativa)	Las comisarías se definen como "...órganos desconcentrados y constituyen la célula básica desconcentrada de la organización de la Policía Nacional del Perú; 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,".	Funciones de las comisarías. Características de las comisarías Estructuras de las comisarías

Referencia Bibliográfica APA		Objetivos de la Investigación	Metodología	Conclusiones	Aporte de la Investigación a su Proyecto
N° 4	Espinosa, M. & Contreras, F. & Barbosa, D. (2015) Practica de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. <i>Diversitas: Perspectivas en Psicología</i> , 11 (2), 303-317. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v11n2/v11n2a11.pdf	Determinar si el liderazgo transformacional o transaccional es el estilo más predominante en los países de Perú, Venezuela, Ecuador y Colombia.	Enfoque cuantitativo	EL tipo de liderazgo que predomina en el Perú es el transformacional. Las diferencias. La percepción de los estilos de liderazgo se puede ver afectados por las subculturas de cada país.	Base para seleccionar al liderazgo transformacional, como el estilo de liderazgo que debe emplearse en diferentes organizaciones, ya sea en entidades públicas o privadas.
N° 5	Ledesma, L. & Vargas, R. (2017). <i>El liderazgo transformacional y las competencias del director médico en los hospitales de nivel I-II de la red asistencial Alberto Sabogal Sologuren del callao</i> (Tesis de Licenciatura, Facultad de Negocios, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima) Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/622915	Determinar cómo se complementa el liderazgo transformacional con las competencias de los directores de EsSalud. Identificar la dimensión del liderazgo transformacional que predomina en la organización.	Enfoque mixto (cualitativa y cuantitativa)	Se afirma que la influencia idealizada y la motivación inspiracional son dimensiones del liderazgo transformacional que se reflejan en el comportamiento y actitudes de los directores de una organización.	Relevancia del liderazgo transformacional dentro del sector público en el país. La motivación e idealización de los líderes se ve reflejado en los altos mandos.
N° 6	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUSDH) (29 de julio 2014) Código Procesal Penal. [Decreto Legislativo N° 957] Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/presidencia/normas-legales/344687-957 [Consulta: 08 de setiembre de 2019]	Se espera que el presente texto contribuya a la formación y práctica de los usuarios y operadores del Sistema de Justicia Penal.	Enfoque mixto (cualitativa y cuantitativa)	El objetivo es encontrar un equilibrio entre garantías y eficiencia: garantías de respeto de los derechos de los imputados y eficiencia para que haya una respuesta a la víctima y a la sociedad, y que no haya impunidad.	Bases para la sección de investigación criminal en las comisarías y su articulación con el Ministerio Público.
N° 7	Morales, W. (2018) <i>Liderazgo Transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú</i> . (Tesis para Licenciatura, Facultad de Ciencias de Gestión, Universidad Autónoma del Perú, Lima) Recuperado de: http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/643	Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú.	Enfoque cuantitativo	Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional. Asimismo, puede aportar en el carisma y estimulación intelectual de la organización. La inspiración y expectativas también son parte de la relación liderazgo transformacional y el desarrollo.	Importancia del liderazgo transformacional en la organización y como esta puede contribuir en su mejora.

Referencia Bibliográfica APA		Objetivos de la Investigación	Metodología	Conclusiones	Aporte de la Investigación a su Proyecto
N° 8	Policía Nacional del Perú (2019) Plan estratégico de la Policía Nacional del Perú 2018-2021. [Decreto Legislativo N° 136-2019-COMGEN/EMG-PNP] Recuperado de https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13185&id_tema=5&ver=D#.XzizAzpKhPZ [Consulta: 08 de octubre de 2019]	Mejorar la atención de los servicios que la ciudadanía demanda. Fortalecer el sistema administrativo de modernización de la gestión pública en el Ministerio del Interior.	Enfoque cualitativo	Se deben optimizar los procesos operativos y administrativos. Asistencia técnica de forma permanente y oportuna para el personal de las Unidades Ejecutoras de la PNP. Capacitación con la finalidad de optimizar y estandarizar procesos a través del planeamiento administrativo.	Importancia de la estandarización de los procesos operativos en las Unidades Ejecutoras de la Policía Nacional del Perú. Además de ello, la asistencia para el personal involucrado.
N° 9	Rivas, R. (2018) <i>Desarrollo Organizacional y Captación de profesionales en la Policía Nacional del Perú</i> (Tesis de Maestría, Facultad Administración, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima) Recuperado de http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3405?show=full	Determinar la relación que existe en el desarrollo organizacional y la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú. Determinar la relación que existe entre la capacidad de toma de decisiones con la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.	Enfoque mixto (cualitativa y cuantitativa)	El nivel de toma de decisiones se relaciona significativamente con la captación de profesionales en la Policía Nacional de Perú, porque las decisiones se dan en los más altos niveles gerenciales, que previamente han sido estudiados y evaluados por profesionales especializados que buscan la excelencia en la toma de decisiones y procesos de la organización.	Importancia de la toma de decisiones en los más altos niveles gerenciales, que buscan la excelencia en la toma de decisiones y procesos de la organización
N° 10	Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y gestión Escolar en instituciones educativas. <i>Investigación Altoandina</i> , 19(3), 295 – 304. -2 Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2313-29572017000300007&script=sci_abstract	Determinar el nivel de correlación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar.	Enfoque cuantitativo	El liderazgo transformacional se relaciona con la motivación inspiradora, la estimulación intelectual. Además de ello, este estilo de liderazgo influye en la eficacia de la toma y práctica de las decisiones dentro de una organización.	Importancia de la eficacia dentro de la toma de decisiones por influencia del liderazgo transformacional.

Referencia Bibliográfica APA	Objetivos de la Investigación	Metodología	Conclusiones	Aporte de la Investigación a su Proyecto	
<i>Antecedentes Internacionales</i>					
N° 11	<p>Bao, Y. & Ge, L. (2019). Linking transformational leadership and value congruence among Chinese police force: The mediating role of goal clarity and the moderating role of public service motivation. <i>Australian Journal of Public Administration</i>, 78 (3), 373-395. Recuperado de https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8500.12389</p>	<p>Identificar la relación entre el liderazgo transformacional y la congruencia de valores en los policías de China.</p>	<p>Enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo)</p>	<p>Se concluye que, como parte del modelo de liderazgo transformacional, la relación entre la claridad de objetivos y congruencia de valores es más fuerte cuando la motivación es alta.</p>	<p>Se tiene como referencia para conocer como en otros países los policías pueden trabajar eficazmente bajo un modelo de liderazgo transformacional.</p>
N° 12	<p>Benavides, V. & Fierro, I. (2016). <i>Análisis de Liderazgo Transformacional y su Importancia en Tiempos de Crisis</i>. 1ra ed. Guayaquil. UEES.</p>	<p>Conceptualizar el liderazgo transformacional mediante la referencia de diversos autores y conocer su viabilidad de aplicación en tiempos de crisis organizacional.</p>	<p>Enfoque cualitativo</p>	<p>Luego evaluar las características del liderazgo transformacional y el manejo de crisis en las organizaciones, se concluye que este estilo de liderazgo sí es efectivo. Primero, porque permite adaptarse a cambios y generar una nueva cultura; segundo, porque permite al líder transmitir sus ideas a los seguidores.</p>	<p>Base para conceptualizar el liderazgo transformacional, sus características y su importancia.</p>
N° 13	<p>Casas, K. & Gonzáles, P. & Mesías L. (2018) La transformación policial para el 2030 en América Latina. <i>Informe del Programa de Estado de Derecho Peter D. Bell y el Banco Interamericano de Desarrollo</i>. Recuperado de https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2018/11/KCasas_TransformacionPolicial_FINAL.pdf</p>	<p>Presagiar los principales escenarios que tendrán las policías latinoamericanas dentro de los próximos 10 años.</p>	<p>Enfoque cualitativo</p>	<p>Luego de la investigación, se infiere que dentro de los próximos 10 años existirá un aumento de efectivos policiales, persistirán los bajos niveles de confianza hacia la institución y seguirán los proyectos para reformar la imagen policial.</p>	<p>Se toma como referente, para conocer qué factores incluyen las reformas en la policía y que rol tiene el liderazgo en estos cambios.</p>
N° 14	<p>Dammert, L. (2019) ¿Reformar sin gobernar? Desafíos institucionales de las policías en América Latina. <i>Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla</i>, 13(44), 1870-2147 Recuperado de http://revistaius.com/index.php/ius/article/view/444/686</p>	<p>Evidenciar los principales desafíos que tienen las instituciones policiales en Latinoamérica para lograr una reforma.</p>	<p>Enfoque cualitativo</p>	<p>Se concluye que la corrupción y la falta de transparencia son males que deben ser combatidos a fin de que se logre el cambio en la institución y para ellos los líderes políticos deben formar parte de la reforma.</p>	<p>Para conocimiento de cuáles son los desafíos a nivel de Latinoamérica en la Policía y cómo los líderes intervienen a fin de que las personas y recursos sean organizados eficientemente.</p>

	Referencia Bibliográfica APA	Objetivos de la Investigación	Metodología	Conclusiones	Aporte de la Investigación a su Proyecto
N° 15	Meydan, C., & Köksal, K. (2019). The Effect of Organizational Structure on Leader Power in Educational and Security Organizations: A Comparative Study. <i>Education and Science</i> , Vol 44, No 197, 315-334. Recuperado de https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effect-of-Organizational-Structure-on-Leader-in-Meydan-K%C3%B6ksal/be8305e65c65b262685134428537606944f00c09	Identificar las diferencias de percepción del poder del líder en organizaciones educativas y militares que tienen diferentes estructuras orgánicas.	Enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo)	En la investigación se concluye que existen diferencias en la percepción del poder; por un lado, en las organizaciones educativas, se percibía que el poder era algo que se ganaba; sin embargo, para las organizaciones militares, el poder del líder era asumido por el cargo.	Relevancia para conocer cómo se percibe el poder del líder en organizaciones civiles.
N° 16	Mitchell, R. J., & Lewis, S. (2017). Intention is not method, belief is not evidence, rank is not proof: Ethical policing needs evidence-based decision making. <i>International Journal of Emergency Services</i> , 6(3), 188-199. Recuperado de https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85033668866&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=leadership+and+decision+making+police&st2=&sid=16e71c6e1008e8cb819d7658358fefed&sort=b&sdt=b&sl=52&s=TITLE-ABS-KEY%28leadership+and+decision+making+police%29&relpos=18&citeCnt=2&searchTerm=	Argumentar que la investigación policial tiene un nivel de aceptación alto y debe utilizar metodologías y procesos adecuados para la absolución de casos.	Enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo)	Concluye que la investigación policial resulta ser valorada por la sociedad, por lo que se requiere que los líderes políticos y líderes civiles, aprueben normas y metodologías que permita que los procesos operativos e investigativos sean los adecuados.	Se evidencia la importancia de los procesos y metodologías para la investigación policial.
N° 17	Nieto, J. & Nieto, J. & Moreno, J. (2018) Modelo holístico de liderazgo policial. <i>Revista Logos Ciencia y Tecnología</i> , 10(2), 90-110. Recuperado de https://pdfs.semanticscholar.org/59a8/e5e9763fad90cb1b684cf0ee600df7fc9c04.pdf	Explicar el modelo holístico de liderazgo aplicado a la realidad de la policía colombiana.	Enfoque cualitativo	El Modelo Holístico de Liderazgo Policial determina un criterio unificador para toda la institución referente al tipo de liderazgo que sus funcionarios deben desarrollar y establece atributos que indiscutiblemente no pueden ser desconocidos por un líder policial, a través de los cuales se quiere hacer una distinción del aporte que hace la policía nacional de Colombia a la ciudadanía y a la nación.	Se toma como referencia la experiencia de la policía en Colombia sobre las características que debe tener los líderes policiales para lograr aportes en la organización.

	Referencia Bibliográfica APA	Objetivos de la Investigación	Metodología	Conclusiones	Aporte de la Investigación a su Proyecto
N° 18	Petersen, M. B., & Laustsen, L. (2020). Dominant leaders and the political psychology of followership. <i>Current Opinion in Psychology</i> , 33, 136-141. Recuperado de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352250X19300764#abs0005	Demostrar la preferencia de la sociedad de tener líderes dominantes.	Enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo)	Los seguidores en contextos de conflictos prefieren líderes dominantes por su capacidad de toma de decisiones; a su vez, temen al líder pero como sociedad han generado mecanismos de defensa para contrarrestar abusos.	Referencia tomada en cuenta sobre los líderes dominantes en la sociedad y sus efectos.
N° 19	Van, M. (2020). Power and leadership. <i>Current Opinion in Psychology</i> , 33, 6-11. Recuperado de https://www.scopus.com/upc/remotexs.xyz/record/display.uri?eid=2-s2.0-85069547402&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=leadership&st2=&sid=50073fcec218eede80a8df535dc26449&sot=b&sdt=b&sl=25&s=TITLE-ABS-KEY%28leadership%29&relpos=1&citeCnt=0&searchTerm=%20[25%20de%20Octubre%20del%202019]	Exponer la relación entre el poder y el liderazgo y cómo influye en la colectividad social	Enfoque cualitativo	Concluye que el poder influye en el liderazgo de manera positiva o negativa de acuerdo con las circunstancias del entorno.	Se conoce la relación entre el poder y el liderazgo cuando la primera variable tiene impactos positivos y negativos.
N° 20	Vu, H. & Vu, T. & Hoang, V. (2019). The impact of transformational leadership on promoting academic research in higher educational system in Vietnam. <i>Management and science Letter</i> , 10(3), 585-592. Recuperado de https://www.scopus.com/upc/remotexs.xyz/record/display.uri?eid=2-s2.0-85073036964&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=leadership&nlo=&nlr=&nls=&sid=50073fcec218eede80a8df535dc26449&sot=b&sdt=b&sl=25&s=TITLE-ABS-KEY%28leadership%29&relpos=21&citeCnt=0&searchTerm=	Conocer la importancia del liderazgo transformacional en instituciones educativas de Vietnam, mediante encuestas aplicadas, para empoderar a las universidades del país.	Enfoque cuantitativo	Como conclusión de la investigación, se conoce que el liderazgo transformacional sí resulta ser una variable importante para la educación del país vietnamita y en general podría aplicarse a diversas organizaciones.	Referencia cuantitativa de la importancia del liderazgo transformacional.

Elaboración Propia

Anexo 8: Matriz Operacional

Variable	Dimensiones	Indicadores/ ítems
Variable X: Liderazgo Transformacional	Liderazgo autocrático	L1: ¿Conoce usted el término liderazgo? L2: Teniendo en cuenta que un líder es aquel que dirige y motiva a su equipo y un jefe es una autoridad impuesta y usa su poder para dictar órdenes. ¿Considera usted a su jefe inmediato un jefe o un líder?
	Liderazgo democrático	L3: En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 muy bueno, ¿cómo calificaría el desempeño de su superior?
	Liderazgo transaccional	L4: En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada de apoyo y 5 mucho apoyo ¿Siente apoyo y compromiso por parte de su superior en sus tareas diarias?
	Liderazgo transformacional	L5: ¿Cree usted que existe una relación entre su desempeño y la forma de liderar de su jefe inmediato? L6: En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada frecuente y 5 es muy frecuente ¿Con qué frecuencia recibe evaluaciones respecto a su desempeño?
	Liderazgo pasivo - evasivo	L7: En una escala del 1 al 5, donde 1 es nunca y 5 es siempre ¿Su jefe inmediato-conversa con usted acerca de cómo puede ayudarlo a alcanzar su máximo potencial y mejorar sus resultados?
Variable Y: Toma de decisiones	Activos	TD1: ¿Usted conoce todos los procesos operativos del área en que trabaja dentro de la comisaría? TD2: En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada frecuente y 5 muy frecuente ¿Se realizan capacitaciones acerca de los procesos operativos del área? ¿Con qué frecuencia?
	Pasivos	TD3: ¿Considera que en el año 2019 se han implementado mejoras en los procesos operativos del área de las comisarías de San Juan de Lurigancho? TD4: ¿Todos los procesos operativos de su comisaría se encuentran documentados? TD5: ¿Los procesos operativos son rígidos o son susceptibles a cambios?
	Lógicos	TD6: De encontrarse con una eventualidad fuera de los procesos operativos documentados dentro de su ocupación, ¿se considera usted capaz de generar ideas valiosas y liderar reprocesos? TD7: ¿Se encuentra apto de realizar los procesos operativos de manera autónoma; es decir, por su propia cuenta? TD8: ¿Usted se considera apto para actuar por cualquier eventualidad en cualquier proceso operativo?
	Emocionales	TD9: ¿En qué proceso operativo cree usted que se desempeña o desempeñaría mejor? TD10: ¿Cambiaría algún proceso operativo con el fin de hacerlo más eficiente? De ser así, ¿lo ha compartido ya con su jefe inmediato?

Elaboración Propia

Anexo 9: Matriz de Consistencia

Pregunta General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Metología
¿Cómo influye el liderazgo transformacional en la toma de decisiones en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho, 2019?	Determinar cómo influye el liderazgo transformacional en la toma de decisiones de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el año 2019.	El liderazgo transformacional influye positivamente en la toma de decisiones de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.	X: Liderazgo transformacional Y: Toma de decisiones	<p>Alcance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exploratorio descriptivo <p>Enfoque</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mixto: Cuantitativo - Cualitativo <p>Diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> • No experimental de corte transeccional y transversal. <p>Población</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las comisarías de Lima Metropolitana y Callao (126). <p>Muestra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las once comisarías de San Juan de Lurigancho (11).
Preguntas Específicas	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas		
¿Cuál es la importancia del liderazgo transformacional en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019?	Señalar la importancia del liderazgo transformacional en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.	El liderazgo transformacional ha influido considerablemente en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.		
¿Cuál es la relevancia de la toma de decisiones en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019?	Analizar la relevancia de la toma de decisiones en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.	La toma de decisiones ha influido en los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.		
¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en la toma de decisiones dentro de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019?	Identificar la influencia del liderazgo transformacional en la toma de decisiones dentro de los procesos operativos en las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.	El liderazgo transformacional ha influido en la toma de decisiones dentro de los procesos operativos de las comisarías de San Juan de Lurigancho en el 2019.		

Elaboración Propia

Anexo 10: Tabla Cruzada Chi Cuadrado de las variables Desempeño del Líder y Frecuencia de Capacitaciones de los Procesos Operativos.

		2. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada frecuente y 5 muy frecuente ¿Se realizan capacitaciones acerca de los procesos operativos del área?					Total	
		1	2	3	4	5		
3. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 muy bueno, ¿cómo calificaría el desempeño de su superior?	1	Recuento	18	2	0	0	0	20
		Recuento esperado	,6	,4	1,6	3,6	13,9	20,0
		% del total	2,8%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	3,1%
	2	Recuento	0	10	1	0	1	12
		Recuento esperado	,3	,2	,9	2,2	8,3	12,0
		% del total	0,0%	1,6%	0,2%	0,0%	0,2%	1,9%
	3	Recuento	0	0	49	2	0	51
		Recuento esperado	1,4	1,0	4,0	9,2	35,4	51,0
		% del total	0,0%	0,0%	7,7%	0,3%	0,0%	8,0%
	4	Recuento	0	0	0	108	6	114
		Recuento esperado	3,2	2,1	8,9	20,6	79,1	114,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	17,0%	0,9%	17,9%
	5	Recuento	0	0	0	5	435	440
		Recuento esperado	12,4	8,3	34,5	79,4	305,3	440,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	68,3%	69,1%
Total	Recuento	18	12	50	115	442	637	
	Recuento esperado	18,0	12,0	50,0	115,0	442,0	637,0	
	% del total	2,8%	1,9%	7,8%	18,1%	69,4%	100,0%	

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Anexo 11: Tabla Cruzada Chi Cuadrado de las variables Desempeño del Líder y Aptitud de subordinados para realizar Procesos Operativos.

		7. En una escala del 1 al 5, ¿usted se encuentra apto de realizar los procesos operativos de manera autónoma; es decir, por su propia cuenta?					Total	
		1	2	3	4	5		
		3. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 muy bueno, ¿cómo calificaría el desempeño de su superior?	1	Recuento	18	2		0
Recuento esperado	,6			,4	1,6	3,6	13,9	20,0
% del total	2,8%			0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	3,1%
2	Recuento		0	10	1	0	1	12
	Recuento esperado		,3	,2	,9	2,1	8,3	12,0
	% del total		0,0%	1,6%	0,2%	0,0%	0,2%	1,9%
3	Recuento		0	0	49	2	0	51
	Recuento esperado		1,4	1,0	4,0	9,1	35,5	51,0
	% del total		0,0%	0,0%	7,7%	0,3%	0,0%	8,0%
4	Recuento		0	0	0	108	6	114
	Recuento esperado		3,2	2,1	8,9	20,4	79,3	114,0
	% del total		0,0%	0,0%	0,0%	17,0%	0,9%	17,9%
5	Recuento		0	0	0	4	436	440
	Recuento esperado		12,4	8,3	34,5	78,7	306,0	440,0
	% del total		0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	68,4%	69,1%
Total	Recuento		18	12	50	114	443	637
	Recuento esperado		18,0	12,0	50,0	114,0	443,0	637,0
	% del total		2,8%	1,9%	7,8%	17,9%	69,5%	100,0%

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Anexo 12: Tabla Cruzada Chi Cuadrado de las variables Frecuencia de Capacitaciones y Aptitud de subordinados para realizar Procesos Operativos

		7. ¿Se encuentra apto de realizar los procesos operativos de manera autónoma; es decir, por su propia cuenta?					Total	
		1	2	3	4	5		
2. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada frecuente y 5 muy frecuente ¿Se realizan capacitaciones acerca de los procesos operativos del área?	1	Recuento	18	0	0	0	0	18
		Recuento esperado	,5	,3	1,4	3,2	12,5	18,0
		% del total	2,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
	2	Recuento	0	12	0	0	0	12
		Recuento esperado	,3	,2	,9	2,1	8,3	12,0
		% del total	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%
	3	Recuento	0	0	50	0	0	50
		Recuento esperado	1,4	,9	3,9	8,9	34,8	50,0
		% del total	0,0%	0,0%	7,8%	0,0%	0,0%	7,8%
	4	Recuento	0	0	0	112	3	115
		Recuento esperado	3,2	2,2	9,0	20,6	80,0	115,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	17,6%	0,5%	18,1%
	5	Recuento	0	0	0	2	440	442
		Recuento esperado	12,5	8,3	34,7	79,1	307,4	442,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	69,1%	69,4%
Total	Recuento	18	12	50	114	443	637	
	Recuento esperado	18,0	12,0	50,0	114,0	443,0	637,0	
	% del total	2,8%	1,9%	7,8%	17,9%	69,5%	100,0%	

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Anexo 13: Tabla Cruzada Chi Cuadrado de las variables Desempeño del Líder y Toma de Decisiones en las Comisarías de San Juan de Lurigancho.

		4. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy poco y 5 completamente, ¿su jefe inmediato confía en usted respecto a la toma de decisiones que implica su rol en la comisaría?					Total	
		1	2	3	4	5		
3. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 muy bueno, ¿cómo calificaría el desempeño de su superior?	1	Recuento	17	3	0	0	0	20
		Recuento esperado	,5	,4	1,6	3,6	13,8	20,0
		% del total	2,7%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	3,1%
	2	Recuento	0	10	1	0	1	12
		Recuento esperado	,3	,2	,9	2,2	8,3	12,0
		% del total	0,0%	1,6%	0,2%	0,0%	0,2%	1,9%
	3	Recuento	0	0	49	2	0	51
		Recuento esperado	1,4	1,0	4,0	9,3	35,3	51,0
		% del total	0,0%	0,0%	7,7%	0,3%	0,0%	8,0%
	4	Recuento	0	0	0	108	6	114
		Recuento esperado	3,0	2,3	8,9	20,8	78,9	114,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	17,0%	0,9%	17,9%
	5	Recuento	0	0	0	6	434	440
		Recuento esperado	11,7	9,0	34,5	80,1	304,6	440,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	68,1%	69,1%
Total	Recuento	17	13	50	116	441	637	
	Recuento esperado	17,0	13,0	50,0	116,0	441,0	637,0	
	% del total	2,7%	2,0%	7,8%	18,2%	69,2%	100,0%	

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Anexo 14: Tabla Cruzada Chi Cuadrado de las variables Desempeño del Líder y Capacidad para generar ideas valiosas para liderar Reprocesos.

		6. De encontrarse con una eventualidad fuera de los procesos operativos documentados dentro de su ocupación, ¿se considera usted capaz de generar ideas valiosas y liderar reprocesos?					Total	
		1	2	3	4	5		
3. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 muy bueno, ¿cómo calificaría el desempeño de su superior?	1	Recuento	18	2	0	0	0	20
		Recuento esperado	,6	,4	1,6	3,5	13,9	20,0
		% del total	2,8%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	3,1%
	2	Recuento	0	10	1	0	1	12
		Recuento esperado	,3	,2	,9	2,1	8,4	12,0
		% del total	0,0%	1,6%	0,2%	0,0%	0,2%	1,9%
	3	Recuento	0	0	49	2	0	51
		Recuento esperado	1,4	1,0	4,0	9,0	35,5	51,0
		% del total	0,0%	0,0%	7,7%	0,3%	0,0%	8,0%
	4	Recuento	0	0	0	108	6	114
		Recuento esperado	3,2	2,1	8,9	20,2	79,5	114,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	17,0%	0,9%	17,9%
	5	Recuento	0	0	0	3	437	440
		Recuento esperado	12,4	8,3	34,5	78,1	306,7	440,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	68,6%	69,1%
Total	Recuento	18	12	50	113	444	637	
	Recuento esperado	18,0	12,0	50,0	113,0	444,0	637,0	
	% del total	2,8%	1,9%	7,8%	17,7%	69,7%	100,0%	

Adaptado de SPSS, elaboración propia.

Anexo 15: Tabla Cruzada Chi Cuadrado de las variables Desempeño del Líder y Aptitud para actuar ante cualquier eventualidad dentro del Proceso Operativo.

		8. ¿Usted se considera apto para actuar por cualquier eventualidad en cualquier proceso operativo?					Total	
		1	2	3	4	5		
3. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 muy bueno, ¿cómo calificaría el desempeño de su superior?	1	Recuento	18	2	0	0	0	20
		Recuento esperado	,6	,4	1,6	3,5	14,0	20,0
		% del total	2,8%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	3,1%
	2	Recuento	0	10	1	0	1	12
		Recuento esperado	,3	,2	,9	2,1	8,4	12,0
		% del total	0,0%	1,6%	0,2%	0,0%	0,2%	1,9%
	3	Recuento	0	0	49	2	0	51
		Recuento esperado	1,4	1,0	4,0	9,0	35,6	51,0
		% del total	0,0%	0,0%	7,7%	0,3%	0,0%	8,0%
	4	Recuento	0	0	0	108	6	114
		Recuento esperado	3,2	2,1	8,9	20,0	79,6	114,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	17,0%	0,9%	17,9%
	5	Recuento	0	0	0	2	438	440
		Recuento esperado	12,4	8,3	34,5	77,4	307,4	440,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	68,8%	69,1%
Total	Recuento	18	12	50	112	445	637	
	Recuento esperado	18,0	12,0	50,0	112,0	445,0	637,0	
	% del total	2,8%	1,9%	7,8%	17,6%	69,9%	100,0%	

Adaptado de SPSS, elaboración propia.