



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO DE FACES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



LIDERAZGO DIRECTIVO TRANSFORMACIONAL COMO
INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA LA ACCIÓN GERENCIAL EN LA
DIRECCIÓN GENERAL DE SUPERVISIÓN DISCIPLINARIA, ADSCRITA
AL VICEMINISTERIO INTEGRADO DE POLICIA.

Autor: Johnny Alfaro
C.I.V-8.837.747

Bárbula, Julio de 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO DE FACES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



**LIDERAZGO DIRECTIVO TRANSFORMACIONAL COMO
INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA LA ACCIÓN GERENCIAL EN
LA DIRECCIÓN GENERAL DE SUPERVISIÓN DISCIPLINARIA,
ADSCRITA AL VICEMINISTERIO INTEGRADO DE POLICIA.**

Línea de Investigación: Análisis de las organizaciones

Autor: Johnny Alfaro

Tutor: Msc. Juan Montserrat

Bárbula, Julio de 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO DE FACES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



**LIDERAZGO DIRECTIVO TRANSFORMACIONAL COMO
INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA LA ACCIÓN GERENCIAL EN LA
DIRECCIÓN GENERAL DE SUPERVISIÓN DISCIPLINARIA, ADSCRITA
AL VICEMINISTERIO INTEGRADO DE POLICIA.**

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

Autor: Johnny Alfaro
Tutor: Msc. Juan Montserrat

Bárbula, Julio de 2024



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



ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO DE GRADO - MAESTRÍA

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

"LIDERAZGO DIRECTIVO TRANSFORMACIONAL COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA LA ACCIÓN GERENCIAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE SUPERVISIÓN DISCIPLINARIA, ADSCRITA AL VICEMINISTERIO INTEGRADO DE POLICIA".

Presentada para optar al grado de MAESTRÍA EN ADMINISTRACION MENCIÓN GERENCIA por el aspirante Alfaro Johnny, titular de la C.I.V- 8.837.747, realizado bajo la tutoría del Prof. Juan Montserrat, titular de la C.I. No. V-12.902.876, habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está APROBADO.

En Bárbula, a los 14 días del mes de octubre de 2024.

Jurado evaluador:

Presidente del Jurado Prof. Juan Montserrat C.I.V- 12.902.876	Miembro Prof. Bruno Valera C.I.V- 7.575.154



Edif. Uno, P.B. Campus Bárbula. Municipio Naguanagua, Edo. Carabobo.
Telf.: 0241-5147994 / Campus La Morita - Edo. Aragua, Telf. 0243 - 2710606
www.faces.uc.edu.ve

#HaciaLaNuevaVisiónDeUniversidad



FACES UC



FACESUCI



FACESUCI



FACES UC



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO DE FACES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Msc. Juan Montserrat, titular de la Cédula de Identidad N° V- 12.902.876, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de la Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia, titulado: **LIDERAZGO DIRECTIVO TRANSFORMACIONAL COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA LA ACCIÓN GERENCIAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE SUPERVISIÓN DISCIPLINARIA, ADSCRITA AL VICEMINISTERIO INTEGRADO DE POLICIA**, presentado por el ciudadano Johnny Alfaro, titular de la Cédula de Identidad N° 8.837.747, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

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

Firma:

Msc. Juan Montserrat
CI.- 12.902.876

TUTOR

Bárbula, Julio de 2024

DEDICATORIA

A Dios por llevarme siempre de la mano para el logro de mis objetivos.

A mi familia por ser siempre consecuente y activa en mis demandas de apoyo para alcanzar mis metas más sublimes.

A mis padres.

A mis compañeros de trabajo por aportar siempre un granito de arena en la prosecución de mis labores.

A la Msc. María Torrealba, por su apoyo incondicional, aportando conocimientos y enseñanzas para salir adelante y culminar otra meta más.

La providencia siempre brinda sus favores a quien tiene compromiso con su trabajo y vocación para el servicio a los otros.

Johnny Alfaro

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Carabobo por ser Alma Mater y ser institución de primer orden en los procesos de formación superior en la región central del país.

A mi tutor, profesor Juan Montserrat por su valiosa guía en sus labores de tutor y por aclarar en todo momento y circunstancia todas las dudas que me han llevado a presentar un trabajo con rigor científico.

A la profesora Mahie Sierra, asesora metodológica por su entrega, dedicación y mística en el trabajo.

A todos los profesores de la Maestría por ser referencias de alto valor para el autor de este trabajo.

Johnny Alfaro

ÍNDICE GENERAL

pp.

AVAL TUTOR	v
VEREDICTO	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTOS	viii
ÍNDICE GENERAL	9
ÍNDICE DE CUADROS	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	¡Error! Marcador no definido.3
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	16
Planteamiento del Problema	16
Objetivos de la Investigación.....	22
Justificación de la Investigación	22
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	24
Antecedentes de Investigación.....	24
Bases teóricas.....	27
Bases Legales.....	47
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	58
Diseño de la Investigación	58
Tipo de Investigación.....	58
Población y Muestra	59
Técnica de recolección de datos	59
Validez y Confiabilidad	60
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	66
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	96
ANEXOS	101

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°		Pág.
1	Conceptualización de las variables	64
2	Liderazgo afiliativo.	67
3	Liderazgo democrático	69
4	Liderazgo transformacional.	71
5	Liderazgo situacional	72
6	Planificación	75
7	Organización.	77
8	Dirección	80
9	Control	81
10	Motivación inspiradora	85
11	Estimulación emocional e Intelectual	86
12	Influencia idealizada	88
13	Consideración individualizada	89



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



LIDERAZGO DIRECTIVO TRANSFORMACIONAL COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA LA ACCIÓN GERENCIAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE SUPERVISIÓN DISCIPLINARIA, ADSCRITA AL VICEMINISTERIO INTEGRADO DE POLICIA.

Autor: Johnny Alfaro
Tutor. Msc. Juan Montserrat
Fecha: Julio 2024

RESUMEN

La presente investigación tiene como eje axial el análisis del liderazgo directivo transformacional como instrumento fundamental para la acción gerencial en la Dirección General de Supervisión Disciplinaria, adscrita al Viceministerio Integrado de Policía. Se estableció un esquema de operacionalización que permitió indagar sobre el estilo actual de liderazgo, las prácticas gerenciales y la viabilidad del liderazgo transformacional. Para el primer caso se verificó que en la actualidad el enfoque de liderazgo es una mixtura entre el liderazgo burocrático con visos autoritarios y el enfoque situacional, fundamentalmente en lo referente al ajuste normativo que caracteriza a este último. Para el segundo caso se observó clara disfuncionalidad en las prácticas gerenciales, fundamentalmente en lo referente a la comunicación, la toma de decisiones por parte de todos los funcionarios y el estímulo a partir del reconocimiento de las labores realizadas. Para el tercer eje operativo del trabajo se verificó la viabilidad para la implantación del liderazgo transformacional como instrumento de primer orden para la gerencia en la unidad de análisis. Por último, se hicieron diversas recomendaciones, entre las que destacan la creación de nuevos espacios dialógicos para fomentar la participación, y el estímulo de los funcionarios a partir del reconocimiento por las labores realizadas.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Prácticas gerenciales, motivación, enfoques de liderazgo y comunicación.



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



TRANSFORMATIONAL DIRECTIVE LEADERSHIP AS A FUNDAMENTAL INSTRUMENT FOR MANAGERIAL ACTION IN THE GENERAL DIRECTORATE OF DISCIPLINARY SUPERVISION, ATTACHED TO THE INTEGRATED VICE-MINISTRY OF POLICE.

Autor: Johnny Alfaro
Tutor. Msc. Juan Montserrat
Date: July 2024

ABSTRACT

The axis of this research is the analysis of transformational managerial leadership as a fundamental instrument for managerial action in the General Directorate of Disciplinary Supervision, attached to the Integrated Vice Ministry of Police. An operationalization scheme was established that allowed us to investigate the current leadership style, management practices and the viability of transformational leadership. For the first case, it was verified that currently the leadership approach is a mixture between bureaucratic leadership with authoritarian overtones and the situational approach, fundamentally in relation to the regulatory adjustment that characterizes the latter. For the second case, clear dysfunction was observed in management practices, fundamentally in relation to communication, decision-making by all officials and encouragement based on the recognition of the work performed. For the third operational axis of the work, the viability for the implementation of transformational leadership as a first-order instrument for management in the analysis unit was verified. Finally, various recommendations were made, among which the creation of new dialogic spaces to encourage participation, and the encouragement of officials based on recognition for the work carried out, stand out.

Keywords: Transformational leadership, Management practices, motivation, leadership and communication approaches.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo constituye un hecho que dinamiza al cuerpo social estableciendo criterios naturales para la referenciación entre los seres humano. En este sentido, el liderazgo se define como el hecho social por excelencia al cual se supeditan aspectos de superlativo valor como el poder, la autoridad, la gerencia, la acción grupal, la estrategia organizacional, el trabajo, el servicio y muchos otros que forman parte del tejido sustantivo que brinda coherencia y cohesión a la sociedad. Por lo indicado, suele afirmarse que el liderazgo es un fenómeno de interacción entre sujetos comunes, con derechos, y sujetos particulares que ejercen control en las relaciones sociales de manera referencial, acordada o impuesta, cuya característica fundamental es su capacidad de influencia y el ejercicio material del poder, pudiendo ser este último brindado por las estructuras o natural a los rasgos de personalidad y formas de actuación del líder.

El estudio del liderazgo como fenómeno social de interacción es muy extenso y prolijo y suele hacerse a partir de diagnósticos realizados a comunidades y/o sociedades específicas, en las cuales es imperativo verificar el tipo de liderazgo que en ellas prospera, lo que constituye la forma prístina para el acceso a los datos y factores sustanciales del acto investigativo que se configura alrededor de este fenómeno.

El ascenso de la era tecnológica, con todo su impacto y temporalidad sui generis, ha generado un influjo particular y determinante en la forma en la cual los actores sociales interactúan, siendo leitmotiv o constante en las nuevas relaciones humanas el ejercicio pleno de libertades y la necesidad de consolidar decisiones a partir del consenso y el acuerdo social, con la participación de todos los individuos. En las policías tradicionales este no ha sido el modus para el ejercicio de la autoridad, en

virtud de que su particular cultura organizacional ha estado determinada por las estructuras y un importante asomo marcial en el ejercicio del poder, no obstante, al enfrentarse las estructuras a un contexto cultural avasallante, con individuos profundamente auto determinados en el uso de todas sus capacidades, se impone la necesidad de instrumentar nuevas formas de liderazgo que sean capaces de minimizar el conflicto, con capacidad para la positiva sugestión y la orientación efectiva de los consensos y acuerdos. En este sentido emerge el liderazgo transformacional como instrumento de inobjetable valor para consolidar una nueva forma de influencia de los líderes en los cuerpos policiales, lo cual los convierte en ductores de los cambios en la cultura organizacional y en las formas de ejecución de las labores, haciéndose estas últimas más compatibles con la calidad del servicio prestado y a los ciudadanos en general y entre los compañeros dentro de las estructuras policiales. Justo en este punto reposa el quid del presente estudio, es decir, analizar el liderazgo transformador como instrumento fundamental para la acción gerencial en la Dirección General de Supervisión Disciplinaria adscrita al Viceministerio Integrado de Policía.

Para la materialización efectiva del trabajo se estableció un andamiaje operativo que se presenta de la siguiente manera:

Capítulo I: contiene el problema de la investigación, los determinantes contextuales de problematización, los objetivos de la investigación y su justificación.

Capítulo II: En esta sección se pueden verificar los antecedentes, el marco teórico de la investigación (el sustrato epistemológico) y las bases legales que brindan referencia institucional al estudio.

Capítulo III: En esta sección se presenta el Marco metodológico de la investigación, en el cual se definen elementos como el tipo de investigación, el diseño, la estrategia investigativa, población e instrumentos de recolección de datos,

así como la base instrumental para la verificación de la validez y la confiabilidad de los instrumentos.

Capítulo IV: En esta sección se realizó el análisis de los datos con cruce heurístico con el marco teórico, cuyo objeto fue consolidar el proceso de triangulación necesario que permitió verificar el alcance de los objetivos.

Conclusiones y Recomendaciones: Por último se exponen las conclusiones y recomendaciones con centro en los hallazgos y el alcance de los objetivos, y en base a esto se proponen recomendaciones para el conjunto institucional que brindó contexto a la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La acción policial actualmente ha variado significativamente en sus modos particulares de prestación del servicio debido fundamentalmente a cambios importantes en la estructura cultural del país (para el caso venezolano) y el ascenso de nuevos instrumentos de cohesión social efectiva que proporcionan un nuevo contexto institucional y social para las actuaciones de los funcionarios policiales, lo cual exige esquemas y programas de control y seguimiento disciplinarios encaminados al logro de un cambio sustantivo en la forma en la cual se ejecuta la actuación policial, cuyo fin es incrementar la calidad del servicio funcional y mejorar sustancialmente la percepción que de la labor policial tienen los ciudadanos.

Atendiendo a lo indicado, en Venezuela se lleva a cabo actualmente una transformación en el modelo de actuación policial que supone el ejercicio de un liderazgo eficaz y eficiente, adaptado al framing cultural de los venezolanos y a todo el instrumental tecnológico que ofrece la industria de la seguridad ciudadana en el mundo de hoy. Al respecto, Torres (2018) señala lo siguiente:

... en Venezuela se ha adelantado la instauración de un nuevo modelo policial, el cual fue la respuesta a una necesidad y al clamor de la ciudadanía, las cuales fueron recogidas por medio de la encuesta nacional realizada en todo el país en los años 2006 y 2007 por la Comisión Nacional para la Reforma Policial (CONAREPOL), de hecho la participación en este instrumento fue ilimitada por parte de la sociedad venezolana, como resultado primordial de este evento, se aprueba el Decreto con Rango Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional (2008), y la Ley de Estatuto de la Función Policial

(2009); además se crea el Consejo General de Policías como Órgano Rector encargado de establecer el modelo policial caracterizado dentro de esas leyes, en colaboración con el Ministerio del Interior y Justicia, culminando con el nacimiento de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) para formación exclusiva de funcionarios policiales (Pág. 17).

Se verifica con la autora la necesidad de cambios sustanciales en el modelo actual de actuación policial, lo que supone el ascenso de líderes capaces de crear una visión clara de la realidad requerida, con el poder de sugestión suficiente para promover el cambio entre sus seguidores (Akio Kawata, 2019). En este sentido, en la Dirección General de Supervisión Disciplinaria, adscrita al Viceministerio Integrado de Policía, se ha generado la necesidad imperiosa de revisar la manera en la cual se ejerce la autoridad, dada su vocación revisora y auditora de los cuerpos policiales a nivel nacional. En este sentido, las veinte (20) personas que ejercen labores fundamentales en la Dirección deben asimilar los cambios del entorno y propiciar escenarios en los cuales sus labores involucren a los policías sobre el entendido de que la autoridad es fundamentalmente referenciadora de un modelo de actuación en la cual los líderes sean guías y, obviamente, ejecutores de las normas de tenor disciplinario (actividad de coach). Se advierte entonces que el liderazgo debe ser una actividad de influencia para los equipos de trabajo, cuyo objetivo fundamental sería cumplir con lo panificado (Valdez, 2015). Al respecto, Arévalo (2000), citado por Torres (2018), señala lo siguiente:

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica, demanda un sofisticado tipo de destreza social, es imprescindible un liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos (Pág. 15).

Se debe argüir entonces que el liderazgo como instrumento para la acción gerencial debe subsumirse a las especificidades de las labores, y si bien es cierto que cada enfoque de liderazgo tiene sus propias características es importante destacar que debe adecuarse a las condiciones de tenor cultural propias de la organización, en virtud de que su objetivo es minimizar y/o manejar los conflictos y no exacerbarlos. Por tanto, es menester indicar que debido a la complejidad de las labores de seguimiento disciplinario, el rigor en el cumplimiento de las normas debe ser un imperativo para todo el personal, lo que no excluye la posibilidad de establecer escenarios en los cuales el líder pueda instrumentar mecanismos de enseñanza y guía consensuada con los subordinados.

A tenor de los cambios y las necesarias transformaciones los líderes deben establecer un itinerario de actuación que les permita atender a las demandas del entorno, y en un mismo acto acompañar el aprendizaje de sus seguidores, teniendo siempre presente que el régimen normativo es fundamental para mantener los criterios de respeto y cumplimiento de lo programado. En consecuencia, el líder transformacional en el nuevo modelo de actuación policial debe incrementar sus capacidades para la acción asertiva, neutral, equitativa y apegada a las normas que guían los procedimientos para que las labores disciplinarias puedan ser efectivas y consolidar los cambios necesarios, tanto en el equipo, como en todos los cuerpos policiales que son revisados y auditados por la Dirección General de Supervisión Disciplinaria, adscrita al Viceministerio Integrado de Policía.

Consolidado el marco conceptual para la problematización debe indicarse que en la Dirección General de Supervisión Disciplinaria se observa alta dispersión en las labores, unido a rigidez en la toma de decisiones, evidenciándose un proceso de empoderamiento minúsculo por parte de sus integrantes, lo que pone en evidencia disfuncionalidades de tenor gerencial que bien pudieran ser subsanadas con un enfoque más novedoso de liderazgo. Por otra parte, también se evidencia baja

motivación en el personal en virtud de que el cumplimiento de los objetivos y metas no suele ser directamente proporcional al ingreso, lo cual se atribuye a un efecto de pérdida iterativa de valor del salario, lo que cotejado con la alta inflación del país consolida un esquema de degradación motivacional de los funcionarios. Unido a esto se verifica una alta responsabilidad en los roles, lo que genera presiones en los funcionarios y les obliga a privilegiar más el trabajo con apego normativo irrestricto que la sinergia, la comunicación asertiva y la participación activa en la generación de ideas. En este sentido, se observa una orientación tradicional del ejercicio del liderazgo que debe ser superada para evitar fricciones y conflictividad en bajo perfil, lo que puede impactar negativamente las funciones y la prestación del servicio de revisión disciplinaria.

Otro aspecto que debe destacarse es la situación de los funcionarios en cuanto a la dinámica de ascensos, pues, es una práctica muy común que los planes de carrera, racionales e inherentes a la formación sean intermediados por procesos derivados de formas autocráticas de actuación, como la selección discrecional para cargos específicos, lo que deja entrever la posibilidad manifiesta de resistencia al cambio y baja motivación para ejercer las labores con acercamiento a las transformaciones, a la efectividad institucional y al incremento sostenido de la calidad. Por tanto, es fundamental que la articulación de programas de reforma en materia de entorno laboral se haga atendiendo al contexto en el cual se ejercen las actividades de los funcionarios y a la particular situación económica, cuyo impacto en su vida, percepciones y motivaciones se aprecia regularmente.

Se observa entonces que las habilidades directivas para el ejercicio de la gerencia efectiva deben ser fortalecidas, para lo cual la formación profesional debe privilegiarse frente a los vicios comunes de la gestión pública, entre ellos el amiguismo, el clientelismo y el nepotismo, los cuales en diferente cuantía son preexistentes a los esfuerzos de cambio institucional que se llevan a cabo

actualmente, siendo esto una prueba de hermetismo y resistencia paradigmática. En este sentido, Baker (2009), indica lo siguiente:

Los paradigmas son un conjunto de reglas o disposiciones que establecen o definen límites, e indican cómo comportarse dentro de esos límites marcando las pautas. Pero en ciertos casos algunas de esas reglas, que pasan a ser tradición institucional, se vuelven obsoletas y se transforman en verdaderas limitantes que asfixian a padres, estudiantes y docentes. (Pág.78.)

Por lo indicado, es decir, una persistente visión autocrática del ejercicio del liderazgo, que tiene origen en la propia historicidad de la venezolanidad y su cultura, se verifica mucha resistencia a los cambios y al ejercicio de un liderazgo que llame al consenso, a la participación, al empoderamiento y a la delegación de funciones, agravándose la compleja resistencia con el incremento de las exigencias funcionariales, según puede observarse en la Ley del estatuto de la Función Policial, la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, en virtud de que entrañan un novedoso enfoque en el proceso de planificación de la práctica gerencial dentro de los cuerpos de policía y el planeamiento estratégico de los mismos, lo que a su vez tiene un impacto sostenido en las comunidades haciendo imprescindible la participación de estas en muchos procesos naturales de la acción policial, fundamentalmente en materia disciplinaria. Al respecto Torres (Ob. Cit.) señala lo siguiente:

...el ejercicio de la función directiva tiene por tanto un alcance social que la obliga a mantener constante y estrechas relaciones con una variedad de situaciones en las cuales es necesario tomar continuamente decisiones que requieren, del director, características muy especiales para poder eliminar obstáculos, vencer dificultades y buscar soluciones apropiadas a fin de mejorar el servicio que presta la institución bajo su responsabilidad; entendiendo además, que si bien es una obligación la preparación académica del conglomerado de oficiales de policía, no es menos cierto que como consecuencia de la apertura educativa que ha

sufrido Venezuela en los últimos treinta años, las instituciones policiales cuentan con gran número de profesionales en áreas muy diversas, lo que hace de la gerencia en el ámbito policial una tarea muy compleja, ya que hasta los subalternos de los niveles más bajos, jerárquicamente hablando, cuentan con credenciales académicas de importancia, que obligan al directivo a prepararse continuamente para lidiar con esas credenciales, donde muchas veces encontrará resistencia, contrastes y discrepancias (Pág. 15).

De lo expuesto por la autora se observa que los cuerpos de policías en Venezuela sufren de diversas disfuncionalidades que derivan, entre otras cosas, del ejercicio de un tipo de liderazgo poco efectivo para enfrentar los cambios actuales, siendo el más idóneo el caracterizado por asumir la gestión organizacional con liderazgo definido, desarrollo oportuno y mecanismos propios de los enfoques que toman en cuenta el dinamismo estructural y el análisis racional de los problemas (Cornieles, 2006).

Es evidente que las actuaciones gerenciales en la Dirección de Supervisión Disciplinaria adscrita al Viceministerio Integrado de Policía se han hecho disfuncionales en muchos aspectos, derivando en poca motivación de los funcionarios, presentismo laboral y bajo compromiso en muchos casos, configurando un contexto en el cual la complejidad natural de las labores de revisión y auditoría disciplinaria se incrementa y exige mayor concentración en los directivos, haciendo que se limite toda posibilidad de toma de decisiones compartidas, delegación efectiva y empoderamiento productivo. De esto se deduce que la formación gerencial es fundamental para poder obtener el rendimiento idóneo, pues, un gerente sin formación es un obstáculo de primer orden (Ferreira, 2006).

En virtud de los planteamientos que brindan el contexto de problematización surge un imponderable que brinda sentido, orientación y centralidad al presente estudio:

¿Es el liderazgo directivo transformacional instrumento fundamental para la acción gerencial en la Dirección General de Supervisión Disciplinaria, adscrita al Vice Ministerio Integrado de Policía, ubicado en Caracas, Distrito Capital?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el liderazgo directivo transformacional como instrumento fundamental para la acción gerencial en la Dirección General de Supervisión Disciplinaria, adscrita al Viceministerio Integrado de Policía, ubicado en Caracas, Distrito Capital.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el estilo de liderazgo ejercido en la Dirección General de Supervisión Disciplinaria adscrita al Viceministerio de Policía, ubicada en Caracas, Distrito Capital.
2. Describir las actuaciones y procesos gerenciales llevados a cabo en la Dirección General de Supervisión Disciplinaria, adscrita al Viceministerio Integrado de Policía, ubicado en Caracas, Distrito Capital.
3. Identificar la viabilidad del liderazgo directivo transformacional para su ejercicio en la Dirección General de Supervisión Disciplinaria, adscrita al Viceministerio Integrado de Policía, ubicado en Caracas, Distrito Capital.

Justificación de la Investigación

La presente investigación adquiere significado e importancia en virtud de que establecerá criterios racionales y legítimos para consolidar el liderazgo directivo transformacional como instrumento para el ejercicio de la gerencia en los cuerpos policiales.

Por otra parte, se erige como sólido compendio argumentativo de carácter científico para fortalecer la plataforma epistemológica referida al liderazgo, siendo un recurso importante para futuras investigaciones y un producto científico que enriquece la línea de investigación Análisis de las Organizaciones del programa de Maestría en Administración de Empresas, mención Gerencia.

Por último, el aporte sustantivo de esta investigación es la racionalización metodológica por parte del investigador de un fenómeno que puede generar aportes a la institución a partir de sus propias actuaciones como funcionario directivo, en virtud de que la argumentación científica, con contrastación de campo, no experimental y de tenor descriptiva permite tener una noción ampliada de los cambios necesarios y una visión sustanciada por resultados sólidos, derivados de la explicación científica, lo que redundará, sin duda alguna, en la simplificación efectiva del nivel técnico y los procesos en general en la unidad de análisis.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El estudio y análisis que se advierte como sustancial en cualquier trabajo de investigación encuentra fundamento en los diversos postulados de orden teórico y conceptual que brindan armazón epistemológico al fenómeno y operan como determinantes para el proceso heurístico que se inicia con la formulación del problema, el cual, en definitiva, brinda génesis a las indagatorias. Al respecto, Delgado, Colombo y Orfila (2002:34) afirman que es conveniente "...que todo trabajo de investigación refleje su contenido paradigmático, epistemológico y ontológico". Es patente pues, la urgencia por racionalizar las teorías o enfoques que puedan dar luces en cuanto al estado del arte del problema.

Antecedentes de la Investigación

Realizadas las revisiones en un primer momento, se pudo reconocer un conjunto de trabajos elaborados por otros investigadores que dan cuenta de las diversas posturas, y permitirán consolidar una visión diáfana y significativamente homogénea de los esquemas conceptuales referidos al problema, además de las fundamentaciones históricas y el estado actual del fenómeno. En este sentido, Arias (1997), al referirse a los antecedentes de una investigación destaca lo siguiente:

Se refieren a todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le

permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. (Pág. 36).

Atendiendo a la utilidad de las investigaciones generadas alrededor del tema axial del presente estudio y a la necesidad de ordenarlas racionalmente, estas son presentadas en dos categorías: Antecedentes Internacionales y Antecedentes Nacionales.

Antecedentes Internacionales.

Cañar y Ríos (2019). Trabajo de investigación titulado: Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en el área de producción de la planta sur - compañía de la industria metalmecánica. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Maestría en Administración Santiago de Cali, trabajo de grado presentado para optar a título de Maestría en Administración. La presente este estudio investigación tuvo como eje axial analizar los estilos de liderazgo que desarrollan los líderes del área de producción en una de las plantas de una organización de la industria metalmecánica ubicada en el municipio de Yumbo. Uno de sus objetivos fundamentales fue fortalecer el liderazgo en las áreas en estudio. La investigación fue de tipo descriptiva y de nivel explicativo. Se aplicaron dos instrumentos: una encuesta que incluyó 36 preguntas y una entrevista a los líderes del área, permitiendo así un análisis cuantitativo y cualitativo. Entre los hallazgos el más significativo fue el diferencial de género en cuanto a los estilos de liderazgo, así como la necesidad de fortalecer los aspectos emocionales.

Castro (2020), cuya investigación se tituló Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de una universidad particular en la Ciudad De Lima, y fue realizada para optar al título de Magister en Psicología del Trabajo y Las Organizaciones, de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y

Psicología, Escuela Profesional de Psicología, Sección De Posgrado. En el estudio concluyó que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima, lo cual adquiere importante significado para la presente investigación.

García (2018), cuyo trabajo titulado “El liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana”, de tipo correlacional, obtuvo entre sus hallazgos más relevantes una clara tendencia hacia una visión positiva sobre la motivación, mientras que el liderazgo estuvo signado por una percepción peyorativa por parte de los trabajadores debido al estilo autocrático practicado en la institución. Este trabajo tiene valor objetivo para esta investigación en virtud de que establece una relación directamente proporcional entre la motivación y el liderazgo. Finalmente se construyeron recomendaciones orientadas a la implementación de programas de motivación efectivos y de capacitación y desarrollo de habilidades directivas que mejoren la percepción del liderazgo.

Antecedentes Nacionales.

Torrealba (2023). Trabajo intitulado Liderazgo transformacional, como herramienta clave en la gerencia de la Comandancia de policía del Estado Carabobo. En esta investigación cuyo diseño fue documental de campo, en un nivel descriptivo y modalidad no experimental, cuyo objetivo es “analizar la Gestión Gerencial y el liderazgo en la Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo”, la autora concluye que los líderes transformacionales dentro de la institución policial crean oportunidades de cambio, crecimiento individual y colectivo, puesto que los oficiales, tendrán un nivel de confianza y compromiso, sintiéndose motivados, laborando dentro de un clima organizacional agradable, fomentando una imagen positiva que les ayudará a tener más aceptación dentro de la comunidad a la que le

prestan sus servicios. Este trabajo es de valor superlativo para la presente investigación, en virtud de que su plataforma de operacionalización y eje axial temático es análogo por lo que su instrumento de recolección de datos, validado y confiable, constituye insumo de primer orden, junto a su cuadro técnico metodológico, para materializar la estrategia de metodológica. Es necesario indicar al respecto que se harán las adaptaciones contextuales y de forma idóneas para garantizar la coherencia con los objetivos del presente estudio.

Torres (2023). Trabajo intitulado “Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño. Caso: cuerpo de policía del Estado Carabobo”. Su objetivo general fue “Analizar el liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño de los oficiales de policía adscritos a Comandancia General del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, ubicada en la Parroquia San José del Municipio Valencia, Estado Carabobo”. La investigación fue de tipo descriptiva, documental con diseño de campo. Su conclusión, absolutamente relevante para la presente investigación fue que existen deficiencias en el desarrollo profesional de los gerentes policiales, lo que supone una debilidad operativa para la institución.

Chirino (2023). Trabajo intitulado “Estrategias gerenciales de liderazgo integral para funcionarios de la Estación Policial Isabelica, Municipio Rafael Urdaneta. Valencia-Estado Carabobo”, cuyo objetivo general fue proponer Estrategias Gerenciales de Liderazgo Integral para funcionarios y funcionarias en la Estación Policial Isabelica, Municipio Rafael Urdaneta. Valencia-Estado Carabobo. El autor concluyó con la materialización de una propuesta factible en términos técnicos y operativos susceptible de ser utilizada en el contexto en el cual se desarrolló el proceso de revisión, lo cual supone un valor agregado del proceso de investigación que hace de ésta un antecedente de primer orden para el presente estudio.

Bases Teóricas.

Las bases teóricas constituyen el sustrato epistémico y ontológico de toda investigación ya que a partir de ellas se inscribe el estudio en la ecuación científica que incluye teorías, falseación o confirmación de estas y, desde luego, utilización del método científico. En tal sentido, con la contrastación teórica y el andamiaje metodológico las investigaciones consolidan su rango científico, el cual a su vez les brinda credibilidad y las inserta dentro de los criterios de verdad argumentativa para futuras investigaciones.

Liderazgo.

El liderazgo es un fenómeno social que tiene centro en el proceso de interacción intermediada por la influencia de individuos sobre otros, ejerciendo poder e influencia, guiando y estimulando comportamientos particulares. Existe un número impreciso de teorías sobre el liderazgo que dan cuenta de su complejidad como objeto de estudio. Terry (2006:108), por su parte define el liderazgo como “la relación en la cual una persona influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el grupo. Obsérvese que el liderazgo implica influir e interactuar con la gente para realizar objetivos”. En tal sentido, muchos autores han intentado condensar teóricamente los diversos tipos de liderazgo, razón por la cual se reproduce a continuación una taxonomía inconclusa pero práctica para aprehender estos postulados teóricos.

Teorías de liderazgo.

Como se ha indicado ut supra, existe un número importante de teorías de liderazgo que se han ido añadiendo en la teoría administrativa, evolucionando en sus

interpretaciones del fenómeno, haciéndose muchas veces programáticas y prescriptivas.

Teoría de Rasgos.

Destaca Bass, citado por Castro y Lupano, (2006:35), que la teoría de los rasgos, “se basa en que existen diversas características que definen y conceptualizan a los que pueden ejercer el liderazgo de quienes no, y estas características son definidas como rasgos”. De acuerdo al portal Reddin Consultants (2021), las teorías de liderazgo más influyentes son las siguientes:

1.- Teoría del Gran Hombre (Great Man Theory): Esta teoría sostiene que los líderes nacen, no se hacen, y que los líderes efectivos poseen características innatas que los distinguen del resto.

2.- Teoría de los Rasgos (Trait Theory): La Teoría de los Rasgos se enfoca en identificar características o rasgos específicos que están asociados con el liderazgo efectivo, como la inteligencia, la autoconfianza y la integridad.

3.- Teoría del Comportamiento (Behavioral Theory): Esta teoría se centra en el estudio de los comportamientos y acciones de los líderes en lugar de sus rasgos personales. Explora cómo diferentes estilos de liderazgo pueden influir en el desempeño de un equipo.

4.- Teoría de Contingencia (Contingency Theory): La Teoría de Contingencia argumenta que la eficacia del liderazgo depende del contexto y que no existe un enfoque de liderazgo único que sea efectivo en todas las situaciones.

5.- Teoría de Liderazgo Transaccional y Transformacional: Esta teoría diferencia entre liderazgo transaccional, basado en recompensas y castigos, y liderazgo transformacional, que se enfoca en inspirar y motivar a través de una visión compartida. Al respecto Fernández y Quintero (2017) expresan lo siguiente, citando a Burns:

De acuerdo con Burns, el liderazgo transformacional es el proceso en el cual “líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación”. Burns (1978) estableció dos conceptos: “Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional”. Según Burns, el enfoque transformacional crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, se rediseñan las percepciones y los valores y cambian las expectativas y las aspiraciones de los trabajadores. Contrario al enfoque transaccional no está basado en una relación “dar y recibir”, sino en la personalidad y características del líder y su habilidad para provocar cambios a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y metas retadoras.

Los líderes transformacionales son idealizados en el sentido que son un ejemplo moral del significado del trabajo orientado al beneficio del equipo, la organización o la comunidad. Burns teoriza que los liderazgos transformacionales y transaccionales son estilos mutuamente excluyentes. Los líderes transaccionales por lo general no buscan cambios a nivel cultural dentro de la organización, sino que trabajan sobre la cultura existente, mientras que los líderes transformacionales intentan cambiar la cultura organizacional (Pág. 59).

6.- Teoría de Liderazgo Situacional (Situational Leadership Theory): Esta teoría sugiere que el estilo de liderazgo debe adaptarse a la madurez y las necesidades de los seguidores en una situación dada.

Para Terzakian (2022) una definición funcional de este tipo de liderazgo es la siguiente:

El liderazgo situacional es un enfoque de liderazgo que se adapta según la situación específica que enfrenta un equipo o un individuo. Los beneficios son mayor productividad y eficiencia operativa, alineación con el contexto cambiante, ajuste normativo, foco en lo que cada persona necesita, fortalecimiento de las relaciones y comunicación interna, y mejoras en la motivación y satisfacción del talento. Existen cuatro tipos de liderazgo situacional: directivo, supervisor, orientativo y delegador (S/p).

7.- Teoría de Liderazgo Carismático (Charismatic Leadership): El liderazgo carismático se basa en la influencia carismática del líder y su capacidad para inspirar a otros.

8.- Teoría de Liderazgo Democrático (Democratic Leadership): El liderazgo democrático implica la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones y la colaboración en la dirección de un grupo.

9.- Teoría del Intercambio Líder-Miembro (Leader-Member Exchange, LMX): Esta teoría se centra en las relaciones individuales entre el líder y cada miembro del equipo, argumentando que estas relaciones pueden influir en el desempeño y la satisfacción de los empleados.

10.- Teoría del Liderazgo Transaccional-Transformacional (Multifactor Leadership Theory, MLT): Esta teoría propone que los líderes pueden utilizar múltiples estilos de liderazgo, incluyendo el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, según las circunstancias y los objetivos.

Características de un líder

Para González y Guillén (2000:55), citados por Torrealba (2023) los líderes cuentan con las siguientes características:

- Capacidad de comunicación: se hace referencia a la comunicación en doble sentido, ya que debe expresarse de manera clara, para que sus instrucciones e ideas sean entendidas, asimismo debe lograr ser escuchado por su gente. Asimismo, debe saber escuchar lo que su grupo le expresa.
- Inteligencia Emocional: de acuerdo con Salovey y Mayer (2008), citados por González y Guillén (2000:57), la inteligencia emocional es la habilidad con la cual se manejan los sentimientos y la emociones, tanto propias como de los demás, para de esa forma poder utilizar dicha información y guiar el pensamiento y su vez la acción. Sin esta cualidad es muy complicado ser un líder.
- Establecer metas: para poder ser líder es necesario tener claro cuál es el objetivo, ya que sin una meta clara, los esfuerzos serán insuficientes. De igual forma las metas que se establezcan deben ser proporcionales a las capacidades del grupo, ya que no sirve de nada establecer objetivos difíciles de cumplir.
- Capacidad de planificación: luego de establecer objetivos se debe elaborar un plan para cumplir con el mismo, dicho plan debe establecer los pasos a seguir, así como el momento de su ejecución, las personas que lo deben ejecutar y los recursos que se necesitan.
- Conocer y aprovechar las fortalezas: pero al mismo tiempo saber cuáles son las debilidades y tratar de mejorarlas.

- El líder permite a sus seguidores crecer: por lo que no debe aferrarse a su puesto y actividad, siempre debe tener la vista hacia arriba. Enseña a sus seguidores, crea oportunidades y delega.
- Carisma: es considerado el don de caer bien y atraer a las personas, debe ser agradable a los ojos de los demás. Para obtener esta cualidad se puede empezar por mostrar interés por las demás personas, interesarse realmente, puesto que en el carisma se encuentra la excelencia. Se puede decir que esta cualidad es el opuesto al egoísmo. Cuando el líder se enfoca en practicar la excelencia, el carisma emana por sí sola.
- Innovador: se caracteriza por buscar mejores y nuevas formas de hacer las cosas, lo cual es realmente importante en la actualidad, ya que el mundo se encuentra en constante evolución tecnológica.
- Siempre estar informado: el líder debe saber cómo encauzar la información que se le otorga, para de esa forma interpretarla de manera inteligente y luego utilizarla de forma moderada y creativa al mismo tiempo.

En el mismo tenor, González y Guillen (Ob. Cit.: 61) proponen diez competencias del líder ideal, las cuales, según Torrealba (Ob.Cit.) deben ser referenciadas por las organizaciones policiales:

- Viven los valores. Los líderes deben vivir los valores de la organización y trasladarlos al equipo, de manera que los oficiales (subalternos) los comprendan y lideren con su ejemplo. En ese sentido, son coherentes y modelos a seguir.

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

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

Estilos de Liderazgo.

Pese a las diversas investigaciones realizadas, y a las diversas propuestas taxonómicas para organizar los estilos de liderazgo, no existe un criterio único al respecto, en virtud de que se ha comprobado que en el ejercicio del liderazgo el líder suele valorar el contexto y actuar según el estilo más idóneo, con acomodo a las circunstancias; de lo que se deduce que el líder cuenta con recursos multivariados para atender efectivamente a diversas circunstancias (Consultora Hay/McBer, citada por Torrealba (Ob. Cit.).

En atención a lo anterior, y en un intento por clasificar los estilos de liderazgo, Torrealba (Ob. Cit), citando a la Consultora Hay/McBer propone los siguientes tipos de liderazgo:

- **Estilo Autoritario:** Se basa en la exigencia del acatamiento inmediato a las órdenes e instrucciones y no toma en cuenta al elemento humano. La moral y el ejemplo no siempre se hacen presentes en este tipo de conductores. Este estilo de liderazgo es utilizado sólo en una situación de emergencia o en aquella en que resulte imperativo para el cumplimiento de la misión. El líder que se apoya en este estilo debe tener en cuenta que una vez pasada la emergencia, debe cambiarlo, pues de lo contrario el impacto sobre la moral del personal será muy negativo. Al respecto, Izquierdo y Schuster (2010) indican lo siguiente:

El liderazgo autoritario se basa en un estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas. El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

Bajo un liderazgo exclusivamente autoritario, es posible lograr una mayor cantidad de trabajo, pero a costa de generar tensión, falta de espontaneidad y de iniciativa en los trabajadores; además del hecho de que el trabajo suele desarrollarse sólo cuando el líder está presente (Pág. 3).

- **Estilo Directivo o de liderazgo burocrático:** Este estilo de liderazgo se centra en la visión de la Organización, señala el Norte y guía a su personal, dándole oportunidad para desarrollar iniciativas, experimentar y asumir responsabilidades en el proceso de toma de decisiones; por lo general guía al equipo, les dice “vengan conmigo”, pero a diferencia del líder autoritario

nunca les dirá “hagan lo que yo diga”. Los líderes directivos establecen patrones para medir resultados basados en cuanto el trabajo del equipo contribuye al logro de la misión. Tienen muy claro también, un sistema de estímulos y recompensas al personal. Este estilo es adecuado en situaciones de incertidumbre, donde se requiere de alguien que establezca una nueva forma de acción y defina objetivos de largo plazo, es decir, una visión que fortalezca y vislumbre horizontes claros para la Organización. El estilo directivo o burocrático puede fallar si es aplicado por el líder cuando está laborando con un grupo de expertos o con compañeros que tienen más experiencia que él. En estos casos puede aparecer como inmodesto, antipático y arrogante generando un efecto negativo en el grupo de trabajo. De acuerdo al portal de la Universidad en Internet (UNIR, 2023) el estilo directivo o de liderazgo burocrático se define de la siguiente manera:

El liderazgo burocrático se encarga de dirigir a los empleados hacia la consecución de diversos objetivos y tareas, previamente marcados, apoyándose en normas específicas y estrictas. Su finalidad es incrementar la eficiencia durante cualquier labor realizada por todos los colaboradores para alcanzar las metas establecidas.

A diferencia del liderazgo autocrático, el liderazgo transformacional o liderazgo transaccional, el liderazgo burocrático se considera más formal. En este caso, una compañía se organiza de forma jerárquica y cada cargo está controlado por un superior. Las personas son responsables ante su jefe de sus propias decisiones y acciones, pero también del trabajo que efectúan los subordinados a su cargo. Como se puede ver, esta modalidad crea un ambiente laboral rígido. Los empleados deben seguir de forma estricta las instrucciones y normas establecidas por los dirigentes. Para promocionar, pueden hacerlo gracias a la antigüedad, la capacidad de la persona y sus conocimientos técnicos.

Los líderes burocráticos no son empáticos, no toman en consideración las opiniones de los trabajadores, no motivan a los miembros del equipo y no impulsan su

desarrollo profesional. Estos, únicamente se aseguran de que se haga todo lo que se necesita de la manera adecuada (S/p).

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

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

Liderazgo Transformacional.

El liderazgo transformacional es el enfoque idóneo para las nuevas configuraciones culturales en las organizaciones, las cuales están influenciadas por el alto grado de autodeterminación que generan las tecnologías de información y comunicación en los individuos.

Al respecto, el portal Euroforum (2021) propone la siguiente definición:

El liderazgo transformacional es una parte integral dentro del modelo de liderazgo donde, el líder de un sector o empresa identifica que hay una necesidad de cambio y la ejecuta a través de un proceso que consiste en influir, guiar y motivar a los miembros de su equipo como un referente para estos.

Como en todas las tipologías de la figura del líder, este tiene que ser un modelo a seguir, alguien a quien admirar para su equipo, con el objetivo de ser inspirador y despertar el interés entre su organización a través de la confianza y el respeto (S/p).

Características del liderazgo transformacional.

Según Barceló (2021:s/p) los rasgos personales que caracterizan al líder transformacional son los siguientes:

- Un líder transformacional debe saber reconocer, valorar y retener el talento en la empresa, conociendo a los miembros de su empresa, empatizando con ellos, siendo cercano y transmitiendo confianza.
- Debe transmitir el espíritu de trabajo en equipo, para que todos remen en la misma dirección y trabajen por los mismos intereses y objetivos.
- El líder transformacional propone un intercambio de conocimiento entre él mismo y sus empleados, con el objetivo de motivar a su equipo trabajando en un continuo aprendizaje y transformación mutua.
- El líder transformacional, como hemos comentado antes, tiene el objetivo de ejercer influencia y ser una inspiración para sus trabajadores. De forma, que

siempre tratará de ser un apoyo si estos necesitan de su ayuda y un eje central que transmite motivación y pasión por lo que hace.

- Estimula intelectualmente a sus empleados a través de la creatividad, animándoles a buscar nuevas formas de hacer las cosas.
- Valora individualmente a a cada miembro de su equipo. Los empleados necesitan saber que están haciendo bien sus tareas y que se les reconozca, que sus jefes les presten atención. De esta forma estarán más motivados a seguir dando lo mejor de ellos y se fomentará la proactividad en la empresa.
- Generan un vínculo emocional con su equipo para crear una visión compartida de la empresa y así cooperar en busca de los mismos objetivos.

Liderazgo directivo transformacional.

El liderazgo directivo no puede escindirse del liderazgo en su connotación amplia, y hoy en día menos del liderazgo transformacional, pues, el ejercicio de este último es, sin duda, garantía de efectividad en la gerencia, viabilidad de los objetivos y materialidad de los planes y metas. En este sentido, el líder transformacional se inserta en formulas productivas en las cuales la eficacia y la eficiencia se advierten como aspectos derivativos de las relaciones sólidas entre el líder y los trabajadores, y para el caso de las policías, entre el líder y los funcionarios en el marco de la actuación policial. Torres (Ob.Cit.) hace referencia a este importante aspecto:

El liderazgo, hoy en día, no se concibe separado de la función directiva. Sin embargo, todavía se resiste el concepto de gerencia por parte de los líderes directivos en las instituciones públicas, particularmente en las dedicadas a la seguridad

ciudadana. Esto se debe a que el directivo actual no sólo debe dirigir los rumbos de la dependencia que se le ha asignado, sino también incorporar las habilidades del gerente institucional. La historia de las instituciones dedicadas a la rama policial, demuestra que el paternalismo en su cultura ha generado un desentendimiento de muchos directivos en temas que en la actualidad afectan el normal desempeño institucional: caída del pie de fuerza, alta tasa de reposos, competencia creciente, morosidad en el pago beneficios contractuales, entre otros (Pág. 47).

De lo anterior se deduce que el liderazgo transformacional es importante, aunque en su materialización no puede estandarizarse, obedeciendo al contexto institucional particular, es decir, nunca puede ser prescrito como una generalidad (Quigley, 2007).

Liderazgo en cuerpos policiales.

En cuanto a liderazgo ejercido en los cuerpos policiales, Torres (Ob.Cit.), señala lo siguiente:

... el líder es efectivo cuando logra cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores; a su vez, éstos se dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades. En las instituciones dedicadas a la seguridad, como es el caso de la Policía del Estado Carabobo, el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del funcionario, empleado, obrero y de la ciudadanía. En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación de los paradigmas dentro de la función policial (Pág. 44).

En el mismo tenor que la autora anterior, Rangel (2015), citado por Torrealba (Ob. Cit.), refiriéndose al liderazgo policial destaca lo siguiente:

Es el arte de inspirar e influir en la conducta de hombres y mujeres dirigidos, de tal manera, que se pueda obtener de

ellos obediencia voluntaria, confianza, respeto y leal cooperación a fin de cumplir exitosamente la misión asignada. Son rasgos de gran valor para el conductor policial, lograr la voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal cooperación de sus hombres y mujeres (Pág. 33).

Gerencia.

La gerencia como unidad disciplinaria alude a la gestión administrativa, por tanto supone la existencia de procesos intermediados por la toma de decisiones en cuatro dimensiones: Organización, Planificación, Dirección y Control. Por su parte, Ruiz (2002) indica lo siguiente con criterio normativista:

La Gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos. De esta forma, un gerente es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de conseguir ganancias financieras. (Pág. 3).

Por otra parte, Torres (Ob.Cit.), en el contexto de la Gerencia de la seguridad señala lo siguiente:

El enfoque administrativo también se desarrolla mediante las funciones de planificación, organización, dirección y control, pero no con un fin o beneficio económico, sino que procura el desarrollo de los recursos humanos según los planteamientos de un proyecto de seguridad nacional, indiferentemente que éste signifique un retorno en capital de los presupuestos ejecutados. Por esto se dice que el presupuesto en el área de la seguridad no constituye una inversión de recursos directos sino un gasto necesario, mientras que las organizaciones en otros sectores, diferentes al de la seguridad ciudadana procuran una inversión de capital buscando ganancias directas de bienes o el retorno de alguna forma de pago (Pág. 33).

Características de un gerente.

El contexto disciplinario de la gerencia, con sus implicaciones prácticas, exige características particulares de un gerente. En tal sentido, Torres (Ob.Cit.), con centro en argumentación de Alvarado (2006), expone algunos rasgos caracterizadores:

Habilidad técnica

Está representada por la capacidad de usar el conocimiento técnico, métodos, técnicas y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Esta habilidad envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de las técnicas y herramientas de esa disciplina específica. Para Alvarado (2006), en relación al tema, señala que la habilidad técnica ‘puede ser obtenida mediante educación formal o través de la experiencia personal o la adquirida de otros’. (Pág. 45).

Habilidad humana

Esta habilidad, puede relacionarse, según Alvarado (2006:45), ‘como la capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige’. Por ello, el gerente con un alto desarrollo de la habilidad humana está consciente de sus propias aptitudes, suposiciones y creencias acerca de los individuos y de los grupos, es capaz de discriminar la utilidad y limitaciones de sus sentimientos. Además, será capaz de crear una atmósfera de aprobación y seguridad en la cual los subordinados se sientan libres de expresarse sin temor a la censura y al ridículo. Existen cursos, talleres, y seminarios en psicología, sociología y antropología, para aumentar la habilidad humana de los gerentes, desde el punto de vista del desarrollo de la sensibilidad.

Habilidad conceptual

Puede decirse, que esta habilidad depende de la capacidad de percibir a la organización como un todo, reconocer sus

elementos, las interrelaciones entre los mismos, y cómo los cambios en alguna parte de la organización afectan a todos los demás elementos; esta capacidad permite al gerente actuar en función de las metas de su grupo. Para Alvarado, J. (2006:46), la habilidad conceptual “adquiere mayor importancia en el proceso de toma de decisiones, por cuanto el gerente deberá medir las consecuencias interfuncionales de la decisión a tomar, sobre todo cuando se trata de decisiones referentes a políticas y estrategias de acción” (Pág. 37).

Comunicación como aspecto fundamental de la gerencia.

Los procesos comunicativos en la gerencia son fundamentales, en virtud de que el cuerpo organizacional debe interactuar de manera constante y con criterio imbuido por la eficacia y la eficiencia. En este sentido, en el decurso o ejecución de la acción gerencial deben estimularse y reivindicarse modos de comunicación efectivos. Al respecto, Harold y Heinz (2003) son explícitos:

Es probable que la comunicación ocupe entre el 50 y el 90% del tiempo de un gerente, pero algunos gerentes son mucho más efectivos comunicadores que otros. Algunos son muy eficientes, en tanto que otros necesitan muchas palabras y mucho tiempo para comunicar el mismo mensaje. La eficiencia y la efectividad no son sinónimos en el proceso de la comunicación. (Pág. 38).

Se advierte que indefectiblemente la gerencia está intermediada por la comunicación, y en este sentido lo único que suele variar es el tipo de comunicación practicada por la organización. Por otra parte, la comunicación efectiva suele ser el canal idóneo para el ejercicio del liderazgo en cualquiera de sus enfoques, siendo mayor en el enfoque transformacional y mucho más limitada y unidireccional en el enfoque autocrático.

Toma de decisiones.

La toma de decisiones constituye la concreción operativa de la gerencia, pues, es justo en este acto en el cual el gerente hace uso de su autoridad y poder, y en algunos casos

de su capacidad para delegar en los subordinados, abriendo espacios para el empoderamiento y autodeterminación de los trabajadores, por lo que es definida regularmente como un proceso situado en la esfera de los valores, específicamente en el de la responsabilidad (Chiavenato, 1993).

Fases de la toma de decisiones.

De acuerdo a Chirino (Ob.Cit), existen etapas específicas para el proceso de toma de decisiones, las cuales se reproducen a continuación:

Identificación y diagnóstico del problema:

En la fase inicial debemos identificar el problema que deseamos solucionar, teniendo en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado. Una vez que el problema es identificado se debe realizar el diagnóstico y luego de esto podremos desarrollar las medidas correctivas.

Generación de soluciones alternativas:

Cabe destacar que, la solución de los problemas puede lograrse por varios caminos y no sólo seleccionar entre dos alternativas, se pueden formular hipótesis ya que con la alternativa hay incertidumbres.

Evaluación de alternativas:

De igual manera, la tercera etapa implica la determinación del valor o la adecuación de las alternativas que se generaron. ¿Cuál solución será la mejor? Los gerentes deben considerar distintos tipos de consecuencia. Por supuesto que deben intentar predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo. Pero también existen otras consecuencias menos definidas que hay que atender. Las decisiones establecen un precedente y hay que determinar si este será una ayuda o un obstáculo en el futuro.

Selección de la mejor alternativa:

Esto incluye tres sub fases: maximizar (que es tomar la mejor decisión posible); satisfacer, lo que alude a la elección de la primera opción que sea mínimamente aceptable o adecuada, y de esta forma cumplir una meta o criterio buscado y, finalmente, optimizar que es el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

Implementación de la decisión:

Además, el proceso no finaliza cuando la decisión se toma; esta debe ser implementada. Bien, puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas. Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa. Para tal fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente hemos mencionado (Pág. 45).

Gerencia policial.

La gerencia en los cuerpos policiales está determinada por el marco regulatorio que los rige, en virtud de que las policías son entes públicos encargados de la seguridad ciudadana como función del Estado, de acuerdo a mandato constitucional. Al respecto se debe indicar que la gerencia policial suele ser rígida y apegada irrestrictamente a los niveles de autoridad, por lo que un cambio sustancial en este modus cultural suele encontrar obstáculos diversos. No obstante, existe una legítima aspiración organizacional en cuyo centro se coloca el gerente policial como catalizador de procesos de motivación, empatía, acompañamiento efectivo y capacidad para guiar a los subalternos. En este sentido, Harry (2005), señala lo siguiente:

La gerencia policial ha sido explicada como una labor de gestión, 30 que atiende al desarrollo, al sistema policial de dirección, fijación de planes, establecimiento de metas y objetivos; al cumplimiento de funciones inherentes al rol que realiza los oficiales, pero en la gerencia de la ciencia y la

tecnología esta gestión incorpora la dirección, administración y coordinación del esfuerzo humano, con la finalidad de cumplir funciones y lograr objetivos con la participación y el desarrollo potencial de los funcionarios policiales con resultados óptimos para la organización (Pág. 25).

Bases Legales.

En virtud de que el contexto en el cual se desarrollará la investigación es una institución pública, y los sujetos informantes son funcionarios policiales, es necesario hacer un arqueo del marco regulatorio que brinda juridicidad a la actuación policial y a los aspectos que deriven de esta investigación y aludan a la prestación del servicio funcional y a la ejecución efectiva de cambios en el modus cultural de las organizaciones.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (en adelante CRBV), siendo la norma superior en nuestro andamiaje jurídico, establece los principios sustantivos para las actuaciones funcionariales, dejando entrever la necesidad de construir normas adjetivas para operacionalizar efectivamente su mandato. A tenor de lo estatuido en la CRBV es importante hacer mención de su condición garantista en materia de seguridad y reivindicación de los derechos humanos, así como de la educación y el avance del concomimiento científico, lo que brinda sentido y orientación jurídica al presente proyecto.

Artículo 3. El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes

consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Artículo 102. La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad.

Artículo 110. El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para los mismos. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía.

Ley Orgánica de Educación

Como se ha indicado, la educación es un derecho humano fundamental, y cruza transversalmente todos los momentos de la vida en sociedad, por lo que debe ser un aspecto central en el trabajo y, fundamentalmente en los mecanismos de ascenso organizacional y social.

Artículo 3. La educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre

sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre basada en la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo; capaz de participar activa, consciente y solidariamente en los procesos de transformación social, consustanciado con los valores de la identidad nacional y con la comprensión, la tolerancia, la convivencia y las actitudes que favorezcan el fortalecimiento de la paz entre las naciones...

Artículo 4. La educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas, constituye el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad.

El Estado asume la educación como proceso esencial para promover, fortalecer y difundir los valores culturales de la venezolanidad.

Ley Orgánica de la Administración Pública

Los cuerpos policiales son instituciones de carácter público, por tanto, sus actuaciones suelen entrar en el espectro regulatorio de la Ley Orgánica de la Administración Pública. En este instrumento jurídico se verifica la pertinencia de los cambios organizacionales orientados a incrementar la calidad del servicio prestado a la colectividad, lo que sin duda justifica el contenido y orientación del presente proyecto.

Artículo 3. La Administración Pública tendrá como principal objetivo de su organización y funcionamiento dar eficacia a los principios, valores y normas consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y, en especial, garantizar a todas las personas, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el

goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos.

Artículo 5. La Administración Pública está al servicio de los particulares y en su actuación dará preferencia a la atención de los requerimientos de la población y a la satisfacción de sus necesidades. La Administración Pública debe asegurar a los particulares la efectividad de sus derechos cuando se relacionen con ella.

Además, tendrá entre sus objetivos la continua mejora de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas fijadas y teniendo en cuenta los recursos disponibles, determinando al respecto las prestaciones que proporcionan los servicios de la Administración Pública, sus contenidos y los correspondientes estándares de calidad.

Artículo 6. La Administración Pública desarrollará su actividad y se organizará de manera que los particulares:

1. Puedan resolver sus asuntos, ser auxiliados en la redacción formal de documentos administrativos, y recibir información de interés general por medios telefónicos, informáticos y telemáticos.
2. Puedan presentar reclamaciones sin el carácter de recursos administrativos, sobre el funcionamiento de la Administración Pública.
3. Puedan acceder fácilmente a información actualizada sobre el esquema de organización de los órganos y entes de la Administración Pública, así como a guías informativas sobre los procedimientos administrativos, servicios y prestaciones que ellos ofrecen.

Artículo 12. La actividad de la Administración Pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad administrativa, eficacia, objetividad, imparcialidad, honestidad, transparencia, buena fe y confianza. Asimismo, se efectuará dentro de parámetros de racionalidad técnica y jurídica.

La simplificación de los trámites administrativos será tarea permanente de los órganos y entes de la Administración Pública, así como la supresión de los que fueren innecesarios,

todo de conformidad con los principios y normas que establezca la ley correspondiente.

A fin de dar cumplimiento a los principios establecidos en esta Ley, los órganos y entes de la Administración Pública deberán utilizar las nuevas tecnologías que desarrolle la ciencia, tales como los medios electrónicos, informáticos y telemáticos, para su organización, funcionamiento y relación con las personas.

En tal sentido, cada órgano y ente de la Administración Pública deberá establecer y mantener una página en la internet, que contendrá, entre otra información que se considere relevante, los datos correspondientes a su misión, organización, procedimientos, normativa que lo regula, servicios que presta, documentos de interés para las personas, así como un mecanismo de comunicación electrónica con dichos órganos y entes disponible para todas las personas vía internet”.

Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana.

En esta Ley se verifica la exclusividad del Estado en materia policial, además de configurarse las disposiciones fundamentales para el ejercicio del servicio de la Policía Nacional Bolivariana. Por otra parte, se establecen los principios que rigen el marco legal y todas las actuaciones.

Artículo 3. El Servicio de Policía es el conjunto de acciones ejercidas en forma exclusiva por el Estado a través de los cuerpos de policía en todos sus niveles, conforme a los lineamientos y directrices contenidos en la legislación nacional y los que sean dictados por el Órgano Rector, con el propósito de proteger y garantizar los derechos de las personas frente a situaciones que constituyan amenaza,

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

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

Artículo 9 Principio de Información: Los cuerpos de policías informarán de manera oportuna, veraz e imparcial a las personas, comunidades, consejos comunales y organizaciones comunitarias, sobre su actuación y desempeño, e intercambiarán la información que a solicitud de los demás órganos y entes de seguridad ciudadana les sea requerida.

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

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

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

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

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

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

Artículo 16. Principio de la Participación Ciudadana: Los cuerpos de policía atenderán las recomendaciones de las

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

Artículo 34. Son atribuciones comunes de los cuerpos de policía:

1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, las leyes y las demás disposiciones relacionadas con el Servicio de Policía.

...10. Recabar, procesar y evaluar la información conducente a mejorar el desempeño de los cuerpos de policía.

Artículo 59. Los funcionarios policiales serán capacitados periódicamente y su nivel de formación continua y actualización serán requisitos para el ascenso y cargo en la carrera policial.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.

En virtud de que los funcionarios policiales son trabajadores, la Ley orgánica del Trabajo, Trabajadoras y Trabajadores suele utilizarse de manera referencial y supletoria en todo lo atinente a la relación de empleo, pese a que debe privilegiarse la aplicación de la Ley del estatuto de la Función Policial.

Artículo 296. La formación colectiva tiene como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y trabajadoras, para su participación consiente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida con la

defensa de la independencia, de la soberanía nacional y del proceso de transformación estructural que nos conduzca a la mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política.

Artículo 297. La investigación científica, técnica y tecnológica generada desde el proceso social de trabajo en el marco de la formación colectiva, estará orientada hacia la producción de invenciones, e innovaciones y modelos de gestión productiva, vinculadas al desarrollo endógeno, productivo y sustentable en función de optimizar la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo en correspondencia con la realidad regional y nacional, asegurando la justa distribución de la riqueza.

Artículo 312. El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo.

Artículo 314. En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

Artículo 317. Los patronos o patronas facilitarán la formación de los trabajadores y trabajadoras en la entidad de trabajo, en el marco del proceso social de trabajo.

Ley de Estatuto de la Función Policial.

Para todo efecto, esta es la Ley marco para la función policial, y en ella se encuentra estatuido todo lo concerniente al ingreso, actuaciones, ascensos y egresos de los funcionarios policiales, verificándose en ella el crecimiento profesional como un derecho y un deber de los funcionarios policiales.

Artículo 15. Los funcionarios y funcionarias policiales tienen, entre otros, los siguientes derechos y garantías:

...7. Derecho a recibir educación continua, permanente y de calidad, para su mejoramiento personal y profesional.

Artículo 16. Los funcionarios y funcionarias policiales tienen, entre otros, los siguientes deberes:

...8. Cumplir con las actividades de capacitación y mejoramiento profesional.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Todo proceso investigativo que intente ser ciencia debe contar con un método específico estructurado a partir de los razonamientos racionales del investigador. Muchos autores han generado definiciones referidas a esto; pero el acercamiento se ha hecho fundamentalmente para conceptualizar la manera en la cual se ordena el acto investigativo para ser presentado y tener valor científico susceptible de contrastación y completitud. A tenor de las formas de clasificar las investigaciones, el presente estudio es de tipo descriptivo, de campo, no experimental, “porque tiene como propósito la descripción cuantitativa de un evento o fenómeno tal cual ocurre en la realidad, sin generalización categórica”, (Montserrat, 2010:140).

Diseño de la Investigación.

Tomando en cuenta la naturaleza de la investigación, esta se fundamenta en un diseño de campo no experimental. Es una investigación de campo ya que esta se concibe como “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes” (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2016:5) Es una investigación no experimental en virtud de que no se manipuló ninguna de las variables. Esto se confirma con Hernández y otros (2010:149) cuando señalan que una investigación no experimental es un “estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en la que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. La condición no experimental es idónea para este tipo de investigaciones

descriptivas, en virtud de que permite aprehender el fenómeno en su propia dinámica, sin ningún tipo de intervención intencionada frente a las variables.

Población

De acuerdo a Balestrini, (2002:137), la población se define como “un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presenten características comunes”. En este sentido, los sujetos informantes son un universo de veinte (20) funcionarios adscritos a la Dirección General de Supervisión Disciplinaria del Viceministerio Integrado de Policía, ubicado en Caracas, Distrito Capital. Es importante resaltar que ha resultado pertinente, reconociendo las dimensiones y características de la unidad de análisis, también llamada casos o elementos por Hernández, Fernández y Baptista (2006), trabajar con una nomenclatura distinta, que permitió explicar el hecho de haber prescindido del muestreo como instrumento estadístico. En tal sentido se trabajó con informantes clave, lo cual está referido metodológicamente a poblaciones reducidas o finitas, que por esta condición deben estudiarse en toda su dimensión.

Muestra

Como se ha indicado, en virtud del tamaño de la población, esta se tomó completa, lo cual corresponde conceptualmente a lo denominado muestra censal, la cual según López (1999:123), “es aquella porción que representa toda la población”.

Técnica de Recolección de Datos

La técnica utilizada para la recolección de la información necesaria en la consecución del presente estudio es la encuesta. Como señala Thompson (2006), la encuesta “es un método que consiste en obtener información de las personas

encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa”. Mediante esta técnica el proceso de recolección de datos se hace más ágil y sencillo. Unido a esto, permite recoger información directa de la unidad de análisis, es por ello que la encuesta contribuye en el análisis de características específicas y particulares de un colectivo.

El instrumento utilizado para la técnica de la encuesta fue el cuestionario, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2006:310) “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”; para Delgado de Smith (2006:266) “Es la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, por rangos, de opción múltiples, etc.” Así mismo, Sierra (2005:306) plantea que el cuestionario “no es otra cosa que un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación...”. Por lo tanto, el cuestionario, facilita traducir los objetivos y las dimensiones de la investigación a través de una serie de ítems muy particulares, previamente elaborados de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación al problema estudiado.

Validez y Confiabilidad

La *validez* de un instrumento utilizado para llevar a cabo la recolección de información tiene que ver con el grado en que el mismo mide lo que desea medir. Al respecto, Sabino (2002:131) señala que “indica la capacidad de la escala para medir las cualidades para las cuales ha sido construida...”, “...Una escala tiene validez cuando verdaderamente mide lo que afirma medir”. Para el presente trabajo se utilizó un cuestionario contentivo de treinta y ocho (38) ítems validados utilizando el juicio de expertos por parte de Torrealba (2023). Es importante destacar que el cuadro técnico metodológico ha sido adaptado para cumplir con criterios de idoneidad para

la presente investigación, de manera que pueda ser funcional a los objetivos planteados. Es importante destacar, de acuerdo a López et al (2019:4), que “cuando se explora el estado del arte, lo primero que se debe hacer es verificar la existencia de instrumentos aplicados en investigaciones anteriores, utilizados para el mismo fin, que hayan sido validados en su momento, como parte del proceso investigativo”.

Para validar el cuestionario, Torrealba (Ob.Cit) utilizó el juicio de expertos, el cual consistió en seleccionar tres (03) expertos con experiencia en investigación y verificar su consistencia y coherencia con los objetivos (Montserrat, 2010). Según Hernández, Fernández y Batista (1998: 332), la Confiabilidad es “el grado en el cual la aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. Se determina coeficiente de confiabilidad, varían entre 0 y 1 (0= nula confiabilidad, 1= total confiabilidad)”. Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó la fórmula estadística de Alfa de Cronbach, que según Hernández, Collado y Baptista (2006: 69), “requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores entre 0,1”. De lo que se deduce que cualquier valor interior permite verificar la confiabilidad, lo que se ha hecho con el instrumento, de acuerdo a Torrealba (Ob.Cit).

Confiabilidad primaria:

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

Dónde:

Alfa= Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

K= número de ítems del instrumento

Si= Varianza para cada ítems