

**ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS CUADROS DE MANDO Y SU IMPACTO
SOBRE EL PERFIL LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA
COORDINACIÓN VEHICULAR DE TRASPORTE TERRESTRE (CVTT) DE
LA POLICÍA DE CARABOBO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



**ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS CUADROS DE MANDO Y SU IMPACTO
SOBRE EL PERFIL LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA
COORDINACIÓN VEHICULAR DE TRANSPORTE TERRESTRE (CVTT) DE
LA POLICÍA DE CARABOBO**

Autor: Lic. Carlos Romero

Bárbula, Octubre 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS CUADROS DE MANDO Y SU IMPACTO
SOBRE EL PERFIL LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA
COORDINACIÓN VEHICULAR DE TRASPORTE TERRESTRE (CVTT) DE
LA POLICÍA DE CARABOBO

Autor: Lic. Carlos R. Romero C.
Tutor: Wuendy Palma

BÁRBULA, OCTUBRE 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



**ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS CUADROS DE MANDO Y SU IMPACTO
SOBRE EL PERFIL LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA
COORDINACIÓN VEHICULAR DE TRASPORTE TERRESTRE (CVTT) DE
LA POLICÍA DE CARABOBO**

Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

Autor: Lic. Carlos R. Romero C.
Tutor: Wuendy Palma



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Wuendy Palma, titular de la Cédula de Identidad N° 15.301.753, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de la Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, titulado: **ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS CUADROS DE MANDO Y SU IMPACTO SOBRE EL PERFIL LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN VEHICULAR DE TRASPORTE TERRESTRE (CVTT) DE LA POLICÍA DE CARABOBO**, presentado por la ciudadana Carlos Roberto Romero Castillo., titular de la Cédula de Identidad N° 12.737.809, para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, 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 _____ días del mes de _____ del año dos mil catorce.

Firma:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS CUADROS DE MANDO Y SU IMPACTO SOBRE EL PERFIL LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN VEHICULAR DE TRANSPORTE TERRESTRE (CVTT) DE LA POLICÍA DE CARABOBO**, presentado por la ciudadana Carlos R. Romero C., titular de la Cédula de Identidad N° 12.737.809y elaborado bajo la dirección del Tutor Wuendy Palma., titular de la Cédula de Identidad N°15.301.753, para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

Considerados que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Apellidos	Nombre	C.I.	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

BÁRBULA, OCTUBRE 2014

DEDICATORIA

A mi DIOS, mis Santos, primero que todo, por darme la salud necesaria para poder cumplir con mis metas.

A mis padres, Carlos Romero y Quintina Castillo de Romero, por darme siempre su gran apoyo.

A mis hijos, Kairu Romero, Odett Romero, Ricardo Romero y mi pequeña Erica Romero mi mayor inspiración son ellos.

A mi Esposa, Eyinuris Martínez, por darme siempre su gran apoyo mi bella señora.

A mis hermanos en especial a Rosangel Romero y Reinaldo Romero, siempre a mi lado como mis buenos hermanos.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, que verdaderamente sin el a mí lado nada de esto estaría completo, gracias.

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

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

Al cuerpo de la Policía del Estado Carabobo, Por apoyarnos en esta Maestría.

ÍNDICE GENERAL

pp.

DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTOS	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I 4	
EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación.....	12
Justificación de la Investigación.....	13
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	16
Antecedentes de Investigación.....	16
Bases Teóricas	20
Bases Legales.....	30

Definición Terminos	34
Operaralización de las Variables	36
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	37
Naturaleza de la Investigación	38
Población y Muestra	39
Tecnica de Recolección de la Datos	40
Validez del Instrumento	41
Confiabilidad del Instrumento	42
 CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	44
 CONCLUSIONES.....	 74
 RECOMENDACIONES.....	 77
 LISTA DE REFERENCIAS	 78
 ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS

Pág.

1. Distribución de Frecuencias de las Respuestas dadas por los Oficiales en Relación a la Conducta que Caracteriza su Liderazgo	45
2. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Oficiales en Relación a la Toma de Decisiones	45
3. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Oficiales en Relación a las Características de las Relaciones	46
4. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Oficiales en Relación a las Características Sociales	46
5. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Oficiales en Relación a las Características Institucionales	47
6. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Oficiales en Relación a la Imposición	49
7. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Oficiales en Relación al Grado de Participación	50
8. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Oficiales en Relación a la Toma de Decisiones	51
9. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Oficiales en Relación a la Libertad de Actuación.....	52

10. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Oficiales en Relación a la Comunicación.....	53
11. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Oficiales en Relación al Papel de los Funcionarios.....	54
12. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Oficiales en Relación a la Autoridad.....	56
13. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Oficiales en Relación a la Adaptabilidad.....	56
14. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Oficiales en Relación a la Formación.....	57
15. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Funcionarios en Relación a los Conocimientos Técnicos	59
16. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Funcionarios en Relación a la Capacidad de Comunicación.....	61
17. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Funcionarios en Relación a la Capacidad de Innovación	61
18. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Funcionarios en Relación al Trabajo en Equipo	62
19. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Funcionarios en Relación a la Resolución de Problemas	62

20. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los funcionarios en relación a la disposición favorable para asumir un compromiso ético.....	64
21. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Funcionarios en Relación a la Disposición Favorable para Asumir un Compromiso ético	64
22. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Funcionarios en Relación a la Apertura de Aprendizaje.....	66
23. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Funcionarios en Relación al Respeto a la Diferencias.....	67
24. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Funcionarios en Relación al Crecimiento Personal.....	68
25. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Funcionarios en Relación al Crecimiento Profesional	68
26. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Funcionarios en Relación al Respeto a la Dignidad Humana	70
27. Distribución de la Frecuencias de las Respuestas dadas por los Funcionarios en Relación a la Vocacion de Servicio.....	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO

Pág.

1. Distribución porcentual de las características que configuran liderazgo de los oficiales de acuerdo a su opinión	48
2. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas con el indicador liderazgo autocrático	50
3. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas con el indicador liderazgo liberal	53
4. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas con el indicador liderazgo democrático..	55
5. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas con el indicador liderazgo transformacional.....	58
6. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas con el indicador conocimientos técnicos..	60
7. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas con la dimensión habilidades.....	63
8. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas el indicador disposición favorable para el trabajo en equipo y para asumir un compromiso ético..	65

9. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas el indicador apertura al aprendizaje.....	66
10. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas el indicador respeto a las diferencias..	67
11. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas el indicador compromiso hacia el crecimiento personal y profesional ..	69
12. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas el indicador respeto la dignidad humana..	70
13. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas el indicador vocación de servicio..	72



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



**ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS CUADROS DE MANDO Y SU IMPACTO
SOBRE EL PERFIL LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA
COORDINACIÓN VEHICULAR DE TRANSPORTE TERRESTRE (CVTT) DE
LA POLICÍA DE CARABOBO**

Autor:
Carlos R. Romero C.
Tutor: Wuendy Palma
Fecha: 10-2014

RESUMEN

Las transformaciones sociales de los últimos tiempos, requieren de nuevas formas de liderazgo que faciliten, tanto la conducción de las acciones, como la generación de confianza entre los miembros de la organización. Cabe resaltar, los estilos de liderazgo tienen una influencia marcada sobre el desarrollo del perfil laboral de los trabajadores de cualquier institución. No obstante, en los cuerpos policiales se observa un descontento entre algunos de sus miembros en relación al estilo de liderazgo y la limitada participación en la toma de decisiones; debido, a que el tipo de liderazgo aplicado, es predominantemente, autocrático y autoritario. Por tal motivo, el objetivo de la presente investigación, es evaluar el impacto del tipo de liderazgo de los cuadros de mando, sobre el perfil laboral de los funcionarios de la Coordinación Vehicular de Transporte Terrestre (CVTT) de la Policía de Carabobo. La investigación fue descriptiva y de campo y la población estuvo constituida por los 10 oficiales de mando y los funcionarios adscritos a dicho cuerpo. De manera que, la muestra quedó conformada por todos los oficiales de mando y una muestra representativa de los funcionarios. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento dos cuestionarios autoadministrados, uno dirigido a los oficiales y otro a los funcionarios. Para el análisis de la información se aplicó la estadística descriptiva, utilizando el programa estadístico SPSS versión 19.0. Los resultados del estudio constituyeron un aporte para los jefes de operaciones, la sociedad y la institución en general, además de representar una valiosa contribución científica al ámbito de la administración del trabajo y las relaciones laborales.

Palabras Claves: Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Perfil Laboral, Transporte Terrestre, Seguridad Vial, Cuerpos Policiales



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



**LEADERSHIP STYLE OF CONTROL BOARDS AND ITS IMPACT ON THE
JOB PROFILE OF OFFICIALS OF THE LAND TRANSPORTATION
COORDINATION OF VEHICULAR (CVTT) POLICE CARABOBO**

Autor:

Carlos R. Romero C.

Tutor: Wuendy Palma

Fecha: 10-2014

ABSTRACT

The social transformations of recent times, require new forms of leadership that facilitate both the conduct of actions, such as building trust among members of the organization. In fact, leadership styles have a marked influence on the development of job profiles of workers of any institution. However, the police discontent among some of its members in relation to leadership style and limited participation in decision making is observed; because, among other reasons, the rate applied leadership is predominantly autocratic and authoritarian. Thus, the objective of this study is to evaluate the impact of the type of leadership scorecards on the job profile of officials of the Traffic Coordination of Transportation Ground (CVTT) Police Carabobo. The research is descriptive and field and the population will consist of the 10 commanding officers and officials assigned to said body. So the sample will be composed of all commanding officers and a representative sample of staff. For data collection the survey technique was applied, using two self-administered questionnaires as a tool, one addressed to the officers and other officials. For data analysis descriptive statistics were applied using SPSS version 19.0. The results of the study will be a contribution to operations managers, society and the institution in general, besides being a valuable scientific contribution to the field of labor administration and labor relations.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Job Profile, Land Transport, Road Safety, Police Forces

INTRODUCCIÓN

Las profundas transformaciones experimentadas por la sociedad actual, asociadas a los avances tecnológicos y comunicacionales, generan, indudablemente, un mayor nivel de complejidad en las organizaciones. En este contexto organizacional profundamente dinámico, cobra especial importancia la figura del líder dentro de las instituciones. En efecto, se requiere de líderes, que bajo una visión más humanista, sean capaces de conducir a las instituciones, a través de acciones que, por una parte, permitan una mayor participación de los miembros en la toma de decisiones y, por otra, generen un ambiente laboral que contribuya a mejorar el desempeño profesional.

Es importante resaltar los estilos de liderazgo influyen sobre el perfil profesional de los miembros de una institución. De hecho, ejercen una influencia marcada sobre el nivel de satisfacción, la actitud y el grado de pertenecía con la institución. Cabe destacar que, este nuevo reto es válido para todas las instituciones, tanto en el ámbito privado como público, incluyendo las organizaciones prestadoras de servicios públicos como la Policía Estatal.

En este orden de ideas, la Coordinación de Vehicular y Transporte es el ente encargado de la vigilancia las autopistas del Estado Carabobo durante las 24 horas; centrandose sus esfuerzos en garantizar la integridad de los usuarios de las arterias viales, mantener la operatividad de las vías y prestar apoyo vial en caso de incidentes o accidentes. En tal sentido, es preciso resaltar que, actualmente en el país se está desarrollando un proceso de transformación de los cuerpos policiales, a través del Consejo General de Policía, (CGP), la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) y el Viceministerio del Sistema Integrado Policial (VISIPOL). De tal manera este nuevo enfoque pretende adoptar una visión humanista, participativa y preventiva de la policía, donde cobra especial importancia la comunicación permanente con la comunidad.

Cabe resaltar que, este enfoque emergente, requiere de un nuevo perfil de los funcionarios y, por supuesto, de los oficiales que los dirigen. En otras palabras, es necesario que los oficiales al mando, modifiquen las conductas tradicionales y adopten nuevas formas de conducción, donde los funcionarios y la comunidad tengan un papel protagónico. Sin embargo, debe puntualizarse que esta no es una tarea fácil, debido a que el tipo de liderazgo que ha caracterizado a esta institución durante años, ha sido de tipo autocrático y autoritario. Por ende, transformar esta modalidad de liderazgo, hacia una más participativa y humanista, constituye un proceso complejo.

Por tal motivo, el objetivo de la presente investigación, se centra en evaluar el impacto del tipo de liderazgo de los cuadros de mando, sobre el perfil laboral de los funcionarios de la Coordinación Vehicular de Transporte Terrestre (CVTT) de la Policía de Carabobo. De modo que, los resultados del estudio constituyen un aporte relevante para los funcionarios, los jefes de operaciones, la sociedad y la institución en general, además de representar una valiosa contribución científica al ámbito de la administración del trabajo y las relaciones laborales.

De manera que, el desarrollo de la investigación se estructura organizativamente en cuatro capítulos. En el Capítulo I, se presenta el problema a investigar, el objetivo general y los específicos, así como la justificación de la investigación, incluyendo los aportes más relevantes. En el Capítulo II se exponen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la definición de términos y el sistema de variables.

Se puede evidenciar que, en el Capítulo III se describe la metodología a desarrollar, incluyendo la modalidad y tipo investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de los datos y el procedimiento metodológico.

Por consiguiente, en el Capítulo IV se presentan los recursos humanos, materiales, institucionales y económicos para llevar a cabo el estudio, al igual que el cronograma

de actividades a desarrollar. Y finalmente, se muestran los datos descriptivos de toda la bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Los cambios del mundo actual, vertiginosos y generadores de valores contradictorios, requieren de nuevas formas de liderazgo que faciliten, no sólo la conducción de las ideas y de las acciones que se lleven a cabo en las instituciones, sino también la confianza de los miembros en la misión que los líderes representan Gelvan, S., De Risio, S., Sánchez, M. y Clotet, C. (2007). En efecto, estas transformaciones aceleradas, principalmente asociadas a los avances tecnológicos y sociales, llevan implícito un mayor nivel de competencia y complejidad a lo interno de las organizaciones, lo cual ha generado la inquietud por enfrentar los retos que imponen estos cambios a los individuos, a las organizaciones y a los Estados, por lo que es necesario que la figura del líder dentro de las instituciones sea cada vez más relevante.

En este contexto, han surgido diversas teorías de liderazgo en el ámbito empresarial mundial, que conjuntamente a otros factores, podrían dar una respuesta a esta problemática, ya que representan la figura que establece los objetivos, asigna los recursos, enfoca la atención hacia los resultados deseados, coordina los cambios, tiene un permanente contacto con los miembros de la organización y planifica las respuestas ante posibles fallas. De modo que, para Robbins, S. (1996) página 413 el liderazgo constituye “la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de las metas”. Complementando la definición anterior, Gorrochotegui, A. (2010) página 25 expresa que el liderazgo “es una forma de ser que es capaz de promover el trabajo en equipo y el alineamiento con una misión y visión organizacional”. De modo que, según Lussier, R. y Achua, C. (2002) página 67, el estilo de liderazgo “es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores”.

De tal manera, las definiciones de liderazgo tienen como semejanza la influencia entre el líder y los seguidores para el logro de los objetivos o metas, la diferencia radica en la forma cómo se lleva a cabo el proceso. Además, existe un consenso en relación a que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre el líder y sus seguidores, influencia que es atribuida, tanto a determinadas características y conductas del líder, como a las percepciones de los seguidores y el contexto en el cual ocurre dicho proceso. En consecuencia, el liderazgo es un proceso atributivo, producto de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros.

Cabe resaltar que, es esencial que los líderes puedan motivar a los miembros de la organización, por lo que en esencia es un facilitador, ya que ayuda a sus seguidores a encontrar por sí solos el camino, de forma tal que su papel se basa no en conseguir los objetivos institucionales, sino en potenciar, capacitar y facultar a los integrantes para el logro de los objetivos propuestos y definidos por la organización.

Por consiguiente, lo que hace que una persona sea líder es el estilo de comunicarse para motivar a otras personas a seguir sus ideas. Además, los individuos tienden a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. Por ello, Gelvan, S, Sanchez M y Clotet, C (2007) definen al líder como la persona que guía o muestra el camino, es el que antecede o dirige cualquier acción, opinión o movimiento de un grupo que acepta dicha guía o conducción. En este mismo sentido, el papel del líder se centra en lograr que los miembros de la organización se unan al sistema y permanezca en él, que muestren una conducta confiable e innovadora en el desempeño de su cargo, que cooperen con los otros miembros y que representen a la organización favorablemente.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, Salazar, J. (2008), apunta que los líderes, de una manera general, requieren reunir las siguientes características: (a) visión, (b) capacidad de comunicación; (c) inteligencia emocional para controlar los sentimientos y emociones propias y de los demás; (d) capacidad de establecer metas y objetivos; (e) capacidad

de planificación; (f) conocer sus fortalezas y aprovecharlas al máximo; (g) capacidad de superación; (h) fomentar el crecimiento de sus empleados; (i) carisma; (j) capacidad de innovación y (k) responsabilidad.

Aun cuando, a lo largo del tiempo y en respuesta a las diversas realidades sociales, han surgido diversos tipos o estilos de liderazgo y diferentes perspectivas de clasificación. Así, la Teoría de los Rasgos o de las Características adopta una concepción donde el líder posee un conjunto de atributos personales, sociales, físicos o intelectuales que lo diferencien de los demás, por lo que parte de la premisa que los líderes nacen, no se hacen.

A este respecto, la Teoría de la Conducta o del Comportamiento, plantea tres estilos de liderazgo: (a) el autocrático que es el líder centrado en la autoridad; b) el democrático que involucra a su equipo en la toma de decisiones y (c) el Laissez faire que es el que delega en el grupo la toma de decisiones y la culminación del trabajo Hernández, P. (2011).

No obstante, la Teoría de las Contingencias o Situacional sostiene que el liderazgo parte de las circunstancias en su entorno y el grado de control e influencia sobre la situación. El Modelo de la Participación del líder relaciona el comportamiento del líder y la participación en la toma de decisiones, por lo que plantea una serie de reglas que determinan la forma y la cantidad de decisiones en participación tomadas en diferentes situaciones. De igual modo, los Enfoques Contemporáneos del Liderazgo se centran en mejorar la relación existente entre el líder y los seguidores, proponiendo tres tipos de liderazgo, el transaccional, el transformador y el relacional. De modo que, el transaccional es definido por una relación de influencia de tipo económico, donde el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca. El liderazgo transformador, fundamenta el liderazgo en una relación de influencia en el trabajo, por lo que el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca. Hernández, P. (2011) el liderazgo relacional está definido por una relación de contribución, donde el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente.

En este mismo contexto, la teoría de Bass, B. (1990) profundiza estos conceptos. Así, el líder transformacional es aquel que guía a sus seguidores, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. Por ello, este líder conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión compartidas. Por su lado, el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan con base en los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas, por lo que implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. Finalmente, en el estilo *laissez faire* el líder renuncia al control, permitiendo que los subordinados tomen las decisiones.

En efecto, como se desprende de la información anterior, los estilos de liderazgo afectan de manera determinante el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que tiene una influencia marcada sobre la calidad del desempeño de los integrantes de la organización, el nivel de satisfacción, al igual que sobre la actitud y el grado de pertenencia con la institución, es decir, sobre el desarrollo del perfil laboral de los miembros de la organización. En este orden de ideas, de una manera tradicional el perfil laboral o profesional se ha asociado al discurso académico, centrado básicamente en las capacidades requeridas para ejercer una determinada función laboral, convirtiéndose en el componente medular que fundamenta los planes de estudio de las profesiones.

No obstante, en la actualidad este concepto abarca un horizonte más amplio, definiéndose según Canaza, L., Carrera, Y., Palma, J. y Torres, C. (2012), como conjunto de capacidades que identifican las competencias de una persona para asumir, en condiciones óptimas, las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión. Es decir, abarca el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes que posee el individuo para un óptimo desempeño profesional y lograr al mismo tiempo una plena satisfacción laboral.

En tal sentido, esta aproximación conceptual permite concebir al perfil laboral, como una declaración que enuncia los rasgos que identifican a una profesión en términos de su formación, de sus desempeños, de su presencia ciudadana y del aporte para la comunidad y la sociedad. Hawes, G. (2006) La dimensión formación es quizás la más privilegiada de manera errada por el sistema universitario tradicional, ya que se la considera la base para todos los demás componentes del perfil. Por su parte, la dimensión de los desempeños, se refiere a las funciones laborales. La dimensión de presencia cívica y ciudadana, tiene que ver con las destrezas y competencias de un profesional para desenvolverse en el marco social, otorgándole una visión humanistas.

Por tal motivo, el perfil abarca no solo el conjunto de conocimientos técnicos para llevar a cabo sus funciones, sino además, una serie de habilidades, tales como la capacidad de comunicación e innovación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas. De igual forma, se requiere de una serie de actitudes como la disposición favorable para el trabajo en equipo y para asumir un compromiso ético con los actores sociales, la apertura al aprendizaje, la flexibilidad y tolerancia de ideas, el compromiso hacia un crecimiento personal y profesional, respeto por la dignidad del ser humano, liderazgo para conducir individuos, grupos y comunidades, y vocación de servicio, entre otros.

Por los señalamientos antes expuestos, los líderes deben potenciar entre los miembros de la organización el desarrollo de este tipo de perfil laboral, sin embargo, en algunas instituciones se puede observar como el tipo de liderazgo aplicado, no permite potenciar el perfil laboral para lograr optimizar los resultados; mientras que en otras, lejos de lograr el desarrollo y fortalecimiento de este tipo de perfil, se genera entre los integrantes situaciones que más bien lo limitan. Es así como, en unos casos se ven comprometidos los objetivos organizacionales y, en otros, aunque estos se logran, no se alcanza el grado de excelencia que la actual sociedad exige.

Cabe resaltar que, los cambios vertiginosos que ha experimentado la sociedad actual, han obligado a generar de manera rápida nuevas alternativas de liderazgo, resaltando el sector

empresarial, sobre todo de las grandes y medianas empresas, como promotores de estas iniciativas. Sin embargo, este nuevo reto también ha provocado cierto rechazo en algunos sectores, sobre todo en los que durante mucho tiempo estuvieron dirigidos por estilos netamente autocráticos. En este contexto, las instituciones públicas de seguridad del estado, incluyendo las fuerzas armadas y los entes policiales, se han caracterizado a lo largo de su trayectoria y dado las características particulares de estos organismos, por mantener un estilo de liderazgo básicamente autocrático. Por ende, la adaptación de un nuevo estilo de liderazgo ha presentado una serie de dificultades y barreras. No obstante, la realidad social y nuevas las políticas de seguridad nacional, obligan a asumir cambios significativos para poder adaptarse la dinámica social y las exigencias puntuales.

Es preciso señalar que, en el país se está desarrollando un proceso de transformación de los cuerpos policiales hacia un enfoque más humanista, participativo, preventivo y comprometido con la sociedad. En tal sentido, El Consejo General de Policía, (CGP), la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) y el Viceministerio del Sistema Integrado Policial (VISIPOL), organismos encargados de incentivar el nuevo modelo policial, han venido divulgando y evaluando la efectividad de dicha implantación. En el mismo se platea que la policía debe convertirse en una institución encargada de velar por la seguridad y tranquilidad del pueblo, constituyendo una institución armada centrada en la protección del pueblo y con capacidad para resolver los conflictos violentos por las vías no violentas.

De hecho, la idea es transformar los indicadores de gestión, de modo que en las estadísticas de solicitud de servicios, se incremente el porcentaje de peticiones de ayuda, consulta, información y demás interacciones con el ciudadano y que, por el contrario disminuya el número de llamadas para comunicar la comisión de delitos. Este cambio en la estadística actual, reflejaría el éxito de los programas de prevención, así un cambio de la concepción que la población tiene acerca de las funciones policiales.

Es importante señalar que, este proceso complejo de transformación implica una serie de cambios con respecto a la función tradicional, la perspectiva de la sociedad acerca de su papel, así como el sistema organizativo y de gestión por parte de los líderes; cambios que implican el compromiso de todos los involucrados, incluyendo al estado, los coordinadores y los funcionarios. Empero debe recordarse que, el tipo de liderazgo que ha caracterizado a esta institución durante años ha sido de tipo autocrático y autoritario, por lo que modificar drásticamente esta modalidad hacia una más participativa y humanista, donde los funcionarios pasen a ser parte activa de la toma de decisiones, constituye un proceso lento y complejo.

En la actualidad el nivel de formación que tienen los funcionarios y las exigencias en materia de formación continua para los procesos de ascenso, hacen que las exigencias de éstos y su deseo de hacerse más participes de las decisiones se hayan incrementado, así como sus expectativas con respecto a su papel dentro de la institución y la sociedad. En consecuencia y para responder a esas inquietudes es necesario contar en los mandos, con profesionales con unos niveles de conocimiento más profundos y actualizados sobre recursos humanos y en especial sobre los nuevos estilos de liderazgo que influyan en la comunicación vertical descendente y ascendentes.

Cabe resaltar que, adoptando los postulados de Álvarez, S. (2009), el mando requiere fomentar la comunicación vertical descendente y ascendente, de manera que los escalafones más bajos tengan las herramientas que proporciona el conocimiento y una cierta autonomía para dar respuesta eficiente a las necesidades de los ciudadanos, a la vez que los escalafones más básicos cuenten con la posibilidad de establecer comunicación eficiente con sus mandos. Es decir, adoptar un liderazgo transformacional, donde el líder influye en sus colaboradores por medio de la consideración Individualizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la Influencia Idealizada.

Sin embargo, este proceso de transformación organizacional por la complejidad de sus características, no se ha desarrollado de la misma manera en todas las unidades, observándose dentro de la institución variadas formas de ejercer el liderazgo, situación que se refleja en las

actitudes y satisfacción de los funcionarios. De hecho, donde refieren un liderazgo más autocrático, se percibe, de acuerdo a información referida por los funcionarios, un mayor descontento, un mayor número de reposos y solicitud de traslados, así como baja satisfacción con las actividades que desempeñan.

Es importante resaltar que, la Policía del Estado Carabobo fue creada en el mes de Julio del año 1967, a través del decreto 48 divulgado en Gaceta Oficial del Estado Carabobo. En la actualidad, cuenta con 12 Comisarías y 26 Sub-Comisarias, Unidades Tácticas, Unidades Especiales y diferentes Servicios. En este contexto, la Coordinación de Vigilancia y Transporte Terrestre tiene como misión “Velar por la integridad de los usuarios, la operatividad de las vías y el cuidado del ambiente en las vías de Carabobo, mediante la vigilancia, protección y control de los ciudadanos, así como la coordinación de servicios de apoyo vial.

Esta coordinación cuenta con dos unidades de patrullaje, una de motorizados y otra de automóviles, la cual cuenta con tres divisiones. Es así como, la unidad de motorizados es liderada por dos coordinadores; mientras que la automovilística se divide en tres grupos, cada uno de los cuales cuenta con un coordinador. Estas unidades realizan la vigilancia de todas las autopistas del estado durante las 24 horas. El personal actual con que cuenta estas unidades es de 98 funcionarios.

Es por ello, que es pertinente analizar el tipo de liderazgo que en la práctica se ejerce en la institución y el impacto que éste tiene sobre el perfil laboral de los funcionarios en todos los entes de la policía. Sin embargo, este es un proceso bastante complejo de llevar a la práctica de manera inmediata, por lo que, dada la diversidad de liderazgos aplicados en la actualidad, es pertinente realizar un análisis de cada una de las unidades. De tal manera que, el caso específico de la Coordinación de Vehicular y Transporte Terrestre, objeto de estudio, es un reflejo de la pluralidad de estilos de liderazgo y del descontento de algunos de sus miembros, por lo que es pertinente iniciar el proceso evaluativo en esta coordinación, debido entre otras causas al mayor acceso a la información pertinente por parte del investigador.

Ante esta situación surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los mandos de la Coordinación Vehicular de Transporte Terrestre de la Policía de Carabobo?; ¿Cuál es el perfil laboral de los funcionarios que allí se desempeñan? y ¿cuál es el impacto del tipo de liderazgo de los mandos sobre el perfil profesional de los de los funcionarios pertenecientes a la mencionada coordinación? Para dar respuesta a estas interrogantes el presente estudio, tiene como propósito analizar el impacto del estilo de liderazgo sobre el perfil laboral de los funcionarios de la Coordinación Vehicular de Transporte Terrestre (CVTT) de la Policía de Carabobo, a fin de contar con elementos concretos que permitan recomendar pautas acerca del tipo de liderazgo más conveniente en esta cuerpo policial y poder fortalecer el perfil laboral de los funcionarios, contribuyendo así a lograr las metas establecidas en el nuevo plan policial.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Analizar el impacto del tipo de liderazgo de los cuadros de mando sobre el perfil laboral de los funcionarios de la Coordinación Vehicular de Transporte Terrestre (CVTT) de la Policía de Carabobo.

1.2.2 Objetivos Específicos

Determinar el tipo de liderazgo aplicado por los cuadros de mando de la Coordinación Vehicular de Transporte Terrestre (CVTT) de la Policía de Carabobo.

Establecer el perfil laboral de los funcionarios pertenecientes a la Coordinación Vehicular de Transporte Terrestre (CVTT) de la Policía de Carabobo.

Explicar el estilo de liderazgo pertinente para ser aplicado por los cuadros de mando sobre el perfil profesional de los de los funcionarios pertenecientes a la Coordinación de Vehicular y Transporte Terrestre (CVTT) de la Policía de Carabobo.

1.3 Justificación de la Investigación

La Policía del Estado Carabobo, al igual que el resto de los cuerpos policiales del país, está experimentando un importante proceso de transformación basado en un concepto más humanista, el cual se centra en la prevención y la atención a la problemática de las comunidades, a fin de adaptar dicho cuerpo policial a las tendencias actuales en materia de seguridad. Aunando a esta situación, este proceso, complejo por la variedad de dimensiones intervinientes, ha sido bastante complicado por los cambios de paradigma que implica en cuanto a la organización interna y el tipo de liderazgo que sus autoridades deben asumir para concretarlo en la práctica.

Dentro de ese marco, la Coordinación Vehicular de Transporte Terrestre no escapa a esta realidad, observándose entre los oficiales al mando de las distintas unidades, diferencias en la forma de ejercer el liderazgo, las cuales varían desde la tradicional forma autocrática, hasta modalidades mucho más democráticas. Esta situación causa inquietudes entre la tropa y dificulta la puesta en práctica de las nuevas políticas en materia de seguridad. Es por ello que, inserto en la línea de investigación Gestión de las Personas, es preciso establecer el tipo de liderazgo que se ejerce en esta coordinación, evaluando su impacto sobre el perfil laboral de los funcionarios, como un primer paso para la evaluación de todo el cuerpo policía, a fin de contar con datos precisos para proponer los correctivos y adaptar la forma de liderazgo de todos los componentes a las exigencias actuales de las nuevas políticas en materia de seguridad del estado.

En este orden de ideas, los resultados del estudio constituyen un aporte relevante para los funcionarios de la coordinación, los jefes de operaciones, la sociedad y la institución en general, además de representar una valiosa contribución científica al ámbito de la administración del trabajo y las relaciones laborales, al aportar datos sobre las características de liderazgo en los

cuerpos de seguridad del estado. En efecto, los funcionarios adscritos a la coordinación se beneficiarán, por cuanto la adopción de un nuevo estilo de liderazgo representará un cambio importante en su papel dentro de la institución, ya que implicará un mejoramiento de la comunicación vertical ascendente y descendente con sus superiores y una mayor participación en la toma de decisiones.

Es así como, estos cambios contribuirán a incrementar el compromiso con la institución y generar un mayor grado de satisfacción laboral, al tiempo que mejorará el desempeño profesional. De igual forma, los jefes de operaciones contarán con una guía y lineamientos para modificar y mejorar el liderazgo que ejercen dentro de la institución, logrando así el reconocimiento y compromiso de los subalternos y un mejor rendimiento laboral.

En consecuencia, la sociedad podrá contar con un servicio de alta calidad, garantizando una atención preventiva a toda la sociedad que contribuirá a mejorar la seguridad ciudadana en el estado, contribuyendo así a modificar la imagen corporativa de la institución dentro de la población en general. Adicionalmente, la institución se podría convertir en un referente para que otras coordinaciones adscritas a la policía del estado, así como las de otros estados, adelanten acciones similares que permitirán mejorar la calidad del servicio que se presta a la comunidad. De igual forma, se reducirá significativamente el número de permisos y traslados entre las diferentes coordinaciones, estabilizando las operaciones y reduciendo los gastos que estos procesos implican.

Asimismo, este estudio aporta datos importantes acerca del comportamiento de los líderes dentro de las instituciones encargadas de la seguridad del estado, organismos que dado el alto componente militar en su organización, han sido poco abordadas en este contexto. Al mismo tiempo, aportará información de referencia para que se adelanten iniciativas similares en esta y otra institución educativa, en aras de profundizar en esta temática y contribuir al conocimiento de la organización y funcionamiento interno de estos cuerpos para poder implantar los cambios que les permita adaptarse a las nuevas tendencias en materia de seguridad. Para finalizar, este estudio

refleja el compromiso social de la Universidad de Carabobo y de los cursantes de la Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, al respaldar iniciativas que permitan profundizar y contribuir a solventar las diversas problemáticas que enfrentan los diferentes escenarios sociales, en este caso los cuerpos policiales.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

El contenido de esta investigación está basada en la revisión bibliográfica de temas desarrollados enfocados al problema objeto de estudio, que aportan elementos importante a esta investigación, lo cual arrojan conclusiones y resultados considerables respecto a la gerencia y su impacto en el ámbito laboral, estudiados por distintos autores desde diferentes enfoques, orientaciones y tendencias lo cual destacan: Colmenares, G. (2013) en su estudio titulado “liderazgo transformacional para la efectiva integración” concluyó que: “existe la necesidad de crear un plan de estrategias organizacional de liderazgo transformacional para a efectiva integración” este autor en su análisis e interpretación de resultados conllevó como la conclusión que es necesario el diseño de un plan de estrategias que permitan la integración.

A su vez se evaluó el estudio de Díaz, S. (2013). “El liderazgo transformador como elemento estratégico en el clima organizacional”. Este autor arrojó la siguiente conclusión: “el estilo de liderazgo predominante en los directivos es el autocrático quien es el que asume toda la responsabilidad en toma de decisiones y no permite la fluidez de ideas por parte de sus subalternos lo que impide el desarrollo creativo y profesional”. Interpretando las conclusiones de Díaz, S. su estudio arrojó que el estilo de liderazgo que se evidenció fue el autocrático, ya que no existe la participación de los subalternos en cuanto a opinar y asumir responsabilidades.

Monroy, J. (2013). “Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente” este autor en su análisis de resultados concluyó lo siguiente: “el estilo de liderazgo que maneja el directivo es el responsable de la efectividad laboral que pueda recibir en el ámbito o el contexto donde se ejecute el cargo de mando”. Otro estudio vigente de Rodríguez, M. (2013) “el liderazgo en el mejoramiento del clima organizacional en la U.E “Batalla de

Carabobo” concluye lo siguiente: “no existe un estilo de liderazgo definido, lo que no ayuda a que los docentes conozcan su comportamiento y se comprometan con las labores de la institución”.

Guzmán, A. (2012). “Incidencia del liderazgo directivo en el desempeño docente” en este estudio de diseño documental arrojo lo siguiente: “es importante que el personal directivo asista a talleres de mejoramiento profesional, así como dictarle talleres de actualización a los docentes, estimular la participación del personal docente y reconocer su labor”. Este autor concluyo con la proposición de estrategias que permitan mejorar el desempeño docente, es de esta manera como se podría ofrecer en este trabajo de estudio un plan de estrategias que permitan la organización y mejoras en cuanto al desempeño de la función policial. Nascimbeni, R. (2010) “Estilo de liderazgo del personal permanente en un cuerpo de bomberos de una universidad pública venezolana”. En este estudio el autor concluye lo siguiente: “es importante recomendar propuestas de acciones destinadas al mejoramiento continuo en la formación y desarrollo de los líderes en la organización objeto de estudio.

Los antecedentes de la investigación, según Hurtado, J. (2010), proporcionan referentes de cómo aproximarse al fenómeno estudiado y del procedimiento e instrumento a utilizar. A continuación se desarrollan los aspectos más resaltantes de estudios realizados por otros autores relacionados con el objeto de estudio de la presente investigación. Ochoa, Y (2013), realizó una investigación titulada “Cultura Organizacional y el Liderazgo como Alternativas para Lograr la Eficiencia en los Servicios Prestados en la Unidad de Atención Médica Integral de la Universidad de Carabobo”, el cual fue presentado como requisito de grado para optar al Título de Magister en Administración, Mención Gerencia, en la Universidad de Carabobo. Este estudio se relaciona con la presente investigación, ya que ambos van en la búsqueda de analizar el estilo de liderazgo necesario para el desempeño de un rol. De modo que, el objetivo fue analizar la cultura organizacional y el liderazgo como alternativas para lograr la eficiencia en los servicios prestados por la Unidad de Atención Médica Integral (UAMI).

De los resultados destacó que, el enfoque de liderazgo predominante era el autocrático. Asimismo, se evidenciaron rasgos relacionados con la estructura, normas y directrices, lo que permite transmitir el componente de la cultura a los nuevos integrantes. Por ello, se concluyó que una cultura positiva de eficiencia, requiere caminar entre límites y un proceso de cambio y transformación. De modo que, se realizaron una serie de recomendaciones, entre las que destaca capacitar a los gerentes en relación al liderazgo y sus formas y divulgar y promover los objetivos, misión y visión de la dependencia. Es así como, esta investigación aporta elementos relevantes para el desarrollo del presente estudio, sobre todo en la elaboración del instrumento, así como para la discusión de los resultados.

En este mismo orden de ideas, Domínguez, L. (2011), desarrollo un estudio cuyo título fue “Propuesta de un Modelo de Liderazgo Situacional en las Pequeñas y Medianas Empresas” Ubicadas en el Municipio Valencia del Estado Carabobo, que fue presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo. Así, el objetivo fue proponer, previo diagnóstico del tipo de gerencia ejercida en las instituciones, un modelo de liderazgo situacional en las empresas antes mencionadas. La investigación fue de campo y de carácter descriptivo, quedando conformada la muestra por 27 trabajadores y por 20 Gerentes de las 27 empresas seleccionadas.

La información se obtuvo mediante la aplicación de dos instrumentos una entrevista y un cuestionario el primero formado por 18 ítems con preguntas abiertas y el segundo por 14 ítems de preguntas tipo likert, en este último se tomaron algunos aspectos del modelo original de Hersey&Blanchard pero adaptados a las necesidades de las pymes. Destaca que, ambos instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación a través de juicio de expertos.

Los resultados mostraron que la apertura, disposición y condiciones de la pequeña y mediana empresa están dadas para que la gerencia produzca cambios significativos, sin embargo, tienen la necesidad de conocer y aprender a aplicar herramientas y/o modelos, que adaptados a sus necesidades, les permita mejorar el desempeño del recurso humano en general, incluyendo

empleados, directores y gerentes. Es así como, esta investigación incluye aspecto importante para el desarrollo metodológico del presente estudio, así como para enriquecer las bases teóricas y la discusión de los resultados.

Por su lado, Conde, L. (2010), llevó a cabo un estudio, como requisito de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia de la Universidad de Carabobo, titulado “El Líder Competitivo como Factor Determinante de las Empresas de Manufactura de Alimentos del Estado Carabobo”. De modo que, el propósito se centró en determinar el perfil del liderazgo en las empresas manufactureras de alimentos del Estado Carabobo, proponiendo alternativas para incrementar la competitividad. La investigación fue de tipo cualitativa, descriptiva, asumiendo la modalidad de diseño de campo, apoyado en un estudio documental.

Así, la muestra estuvo conformada por nueve (09) gerentes de empresas, a los cuales se les se les aplicó una entrevista a profundidad. De los resultados destacó que, el perfil de los líderes se caracterizaba por un estilo de liderazgo inclinado hacia la resolución de problemas con la ayuda de su equipo. El autor concluyó que el estilo de liderazgo de los gerentes se inclinaba hacia una tendencia visionaria, por cuanto instan a toda la organización a interactuar en todas las actividades del proceso administrativo y a que cada integrante del grupo, capte información, investigue, intercambie información. De modo que, se recomendó comprometer al grupo de trabajo con objetivos y resultados, delegando poder para alcanzarlos. Por ende, este estudio presenta aspectos, tanto teóricos como metodológicos que sirven de guiar para conducir la presente investigación. Además, representa un referente para la elaboración del instrumento de recolección de datos.

Por su parte, Cepeda, S., Palacio, N. y Salinas, J. (2009), realizaron una investigación titulada, “La Influencia del Liderazgo, la Estrategia y el Entorno sobre el Éxito Competitivo de la Pequeña Empresa”, la cual constituyó el requisito de grado para optar al título de Magíster en Control de

Gestión de la Universidad de Chile. Así, el propósito del estudio fue evidenciar la influencia del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre el éxito competitivo de las pequeñas empresas en Chile.

De tal manera que, se desarrolló un estudio descriptivo y de campo, aplicándose una encuesta para la obtención de los datos. La muestra finalmente estuvo integrada por 77 empresas que respondieron la encuesta completamente. Entre los resultados destacó que la estrategia y el liderazgo son las variables más influyentes sobre el éxito competitivo de las pequeñas empresas. Por su lado, la influencia del entorno fue indirecta y se relacionó con el tipo de liderazgo adoptado en la organización.

En tal sentido, se concluyó que para analizar los éxitos empresariales y mejorar la competitividad es determinante gestionar y conocer el tipo de liderazgo y las decisiones estratégicas que adopta. Al mismo tiempo, se resaltó la importancia del líder en este tipo de empresas, por cuanto a través de sus actitudes y las decisiones que adopta, contribuye a forjar el éxito competitivo de su empresa. Es así como, los resultados de este estudio aportan datos importantes para realizar la discusión de los resultados de la presente investigación, así como para elaborar el instrumento de recolección de datos.

2.2 Bases Teóricas

Es importante destacar que todo estudio debe estar sustentado bajo teorías, que argumenten y le den credibilidad, a continuación se presentarán teorías en relación al objeto de estudio de la presente investigación que está centrada en el estilo de liderazgo y su impacto sobre el perfil laboral de los funcionarios de la coordinación de vehicular y transporte terrestre.

2.2.1 Liderazgo

El liderazgo, según Robbins, S y Coulter, M. (2010:370), es “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”. Mientras que para Lussier, R. y Achua, C. (2002), “el liderazgo es

la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Así, se puede decir que el liderazgo constituye la influencia personal ejercida en una situación específica dirigida a conseguir una o varias metas particulares. De tal manera que, se asocia a las características del líder, los seguidores y variables situacionales.

En este orden de ideas, el liderazgo es producto de un conjunto de condiciones de carácter social, laboral y económico, cuya dinámica constituye una condición temporal que genera el surgimiento de un líder determinado con visión prospectiva, que ofrece herramientas para traspasar las barreras políticas, burocráticas y organizacionales que se presentan en las instituciones. Es así como, un líder debe tener el poder de simplificar situaciones complejas, representando, el liderazgo un elemento fundamental del proceso de dirección, ya que constituye una influencia de carácter interpersonal e intergrupales que ayuda a un grupo a alcanzar objetivos, mediante el desarrollo de sus potencialidades intrínsecas.

Por ende, el liderazgo es un aspecto fundamental de la gerencia institucional, ya que es preciso que quien lidere cualquier organización sepa combinar adecuadamente los recursos humanos, organizacionales y materiales a fin de lograr las metas organizacionales propuestas. Para ello, debe convertirse en un dinamizador de las relaciones interpersonales e intergrupales de las empresas. Águila, C. y Mauricio, C. (2009) “Es por ello que, desde los años cincuenta el campo gerencial se ha venido avocando al estudio de las características de un líder”.

El liderazgo se ha convertido en uno de los ingredientes esenciales en las organizaciones, ya que en la actualidad la necesidad de liderazgo a todos los niveles resulta evidente. De modo que, el líder es el gerente que crea un equipo, le proporciona la suficiente formación, le da responsabilidades y le conduce, aprovechando sus sinergias y su espíritu de triunfo, hacia el éxito en la empresa. Es así como, el gerente líder debe desarrollar las competencias para motivar a los demás hasta su máximo nivel de logro y, luego ofrecer la oportunidad para crecer.

2.2.2 Características del Líder

De acuerdo a información aportada por Águila, M. (2009), en Stogdill, R. (1974) asoció el liderazgo a aspectos como la capacidad, el logro de objetivos, la responsabilidad, la participación, el estatus y la situación. No obstante, estudios posteriores apuntaron que el liderazgo era el resultado de los requerimientos del ambiente social en el que se desarrollaba el individuo, definiendo Miskel, D. en 1987 cuatro áreas del liderazgo situacional, las propiedades de la estructura organizacional; el clima organizacional; los roles de los subordinados y las características de los subordinados.

Según lo señalado por Quintero, M. E. (2004), el líder debe ser estructuralmente constructivo, potencialmente capaz, buen planificador y administrador, organizado, optimista y comprometido con la organización. En consecuencia, los factores que caracterizan a los líderes son: (a) la disposición actitudinal; (b) el compromiso institucional; (c) el talento organizativo; (d) la comunicación como base del entendimiento y (e) la capacidad de gestión de los conflictos.

Es así como, la disposición actitudinal se debe enmarcar en un estilo de profesionalización permanente, donde se analice y reflexione permanentemente acerca del sentido e implicaciones de las prácticas gerenciales. El compromiso con el desarrollo de la empresa, es una fuerza que desarrolla el posicionamiento de las personas hacia la institución y la disposición que manifiestan para cumplir con sus responsabilidades.

Por su lado, el talento organizativo es la capacidad que le permite al líder asumir mayores decisiones y acciones, con respecto al resto del grupo de una organización. La comunicación como base de entendimiento es la capacidad de comunicar ideas y objetivos de manera clara y convincente, para que todos entiendan el mensaje. Por último, el gerente debe propiciar un escenario donde los conflictos se minimicen y al mismo tiempo aplicar herramientas para la resolución asertiva de los mismos en el caso que se presenten.

En lo referente a los conflictos cabe apuntar que, los mismos pueden ser intrapersonales, interpersonales y grupales. Los interpersonales constituyen problemas intrínsecos de la persona, causados por tendencias conductuales naturales. Los conflictos interpersonales son los que se originan entre dos personas que pueden dañar la autoimagen y autoestima; mientras que los conflictos intragrupal, son situaciones problemáticas generadas por el choque de intereses y la falta de una comunicación.

De tal modo que, tal y como lo señala Ramírez, M. (2006), un líder debe ser capaz de relacionarse efectivamente en forma vertical descendente y ascendente, ya que supervisan a sus subordinados, pero a su vez son evaluados por los jefes superiores. Además, el liderazgo lleva implícita una distribución desigual del poder entre ellos y los miembros del grupo, por lo que el líder debe tener la capacidad de influir sobre la conducta de los seguidores.

Por ello, según Quintero, M. E. (2004), el liderazgo se caracteriza por los siguientes elementos: (a) capacidad de usar el poder con efectividad y responsabilidad; (b) competencias para comprender que los individuos tienen diferentes motivaciones en diversos momentos; (c) habilidad para inspirar a los demás para que apliquen todas las habilidades en el logro de un objetivo y (d) capacidad para generar un clima organizacional que responda a las motivaciones de sus seguidores. Así, constituyen aspectos neurálgicos, el comportamiento, la capacidad de decisiones, el tipo de comunicación, así como el fomento de los incentivos y el desarrollo personal.

A este respecto, es preciso recordar que, si bien es cierto que el liderazgo puede mejorar, existen una serie de factores innatos que identifican a los líderes: (a) les gusta la gente, (b) tienen las ideas bastante claras y hasta una filosofía personal de la vida, (c) disfrutan con las responsabilidades, ya que las consideran un reto y piensan que cuanto mayor es el desafío, mayor será la satisfacción al conseguir alcanzar los objetivos y (d) les gusta solucionar problemas.

En consecuencia, si bien es cierto que el liderazgo puede mejorar, existen una serie de factores innatos que identifican a los líderes: (a) les gusta la gente, (b) tienen las ideas bastante claras y

hasta una filosofía personal de la vida, (c) disfrutan con las responsabilidades, ya que las consideran un reto y piensan que cuanto mayor es el desafío, mayor será la satisfacción al conseguir alcanzar los objetivos, (d) les gusta solucionar problemas y (e) les agrada conocer y aprender de las opiniones de otros.

Así, el gerente líder debe tener imagen propia, poder de decisión, capacidad de innovación, capacidad de delegar con estilo propio para motivar a su equipo, asumir riesgo sin temor al fracaso y visión de futuro Cabe resaltar que, delegar consiste en formar trabajadores para que puedan hacer bien las cosas y permitirles que las hagan, asumiendo el riesgo calculado, considerando los problemas que puedan surgir como propios. Además, el líder debe incitar a la acción y por ello debe evitar el temor al fracaso, que podría paralizar la actividad. Por último, el líder debe ser optimista por naturaleza y debe mantener una mentalidad ganadora.

El gerente líder debe tener imagen propia, poder de decisión, capacidad de innovación, capacidad de delegar con estilo propio para motivar a su equipo, asumir riesgo sin temor al fracaso y visión de futuro Cabe resaltar que, delegar consiste en formar trabajadores para que puedan hacer bien las cosas y permitirles que las hagan, asumiendo el riesgo calculado, considerando los problemas que puedan surgir como propios.

Además, el líder debe incitar a la acción y por ello debe evitar el temor al fracaso, que podría paralizar la actividad. Por último, el líder debe ser optimista por naturaleza y debe mantener una mentalidad ganador

2.2.3 Teoría con Base en los Rasgos

De acuerdo a los preceptos de esta teoría, el líder es una persona con características específicas de personalidad, mediante las cuales puede influir en el comportamiento de los otros. De modo que abarca aspectos como: (a) rasgos físicos como peso, estatura y apariencia; (b) rasgos de la personalidad como originalidad, extroversión y carácter; (c) habilidades y aptitudes como

inteligencia, conocimientos y competencias técnicas y (d) factores sociales como habilidad para relacionarse con otros y posición económica (Quintero, M. E. 2004). Al mismo tiempo, estos lineamientos fueron refutados por Bass & manual de Stogdill de liderazgo(1990) planteando que no existían rasgos que diferenciaron de manera determinante a los líderes y de hecho, esta teoría no ha sido muy efectiva para explicar el liderazgo, por cuanto no fue posible establecer un patrón de rasgos presentes en los líderes efectivos (Moreira, C. 2010).

2.2.4 Teoría sobre los Estilos de Liderazgo

La Teoría sobre los Estilos de Liderazgo según Lussier, R. y Achua, C. (2002), estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados. De modo que, se refieren a las conductas que adoptan los líderes, estableciendo tres estilos de liderazgo: (a) el democrático, en el cual las decisiones se toman con la participación del grupo; (b) el autocrático, donde las decisiones las toma el jefe en un ambiente de disciplina, supervisión y control y (c) el laissez-faire, donde la actividad directiva del líder se mantiene en grado mínimo, con escasa supervisión hacia el grupo.

Cabe destacar que, se establecieron como dimensiones de la conducta de un líder, la estructura inicial y la estructura de consideración. Así, el líder de estructura inicial se orienta en la tarea; mientras que el de consideración se enfoca en crear confianza con los subordinados. Posteriormente, los investigadores de la Universidad de Michigan, plantearon dos dimensiones, el líder orientado a los empleados y el líder orientado a la producción. Los primeros priorizan la importancia de las relaciones interpersonales, interesándose por las necesidades de los subordinados; en contraposición los líderes orientados a la producción dan importancia a los aspectos técnicos del trabajo (Ramírez, M. 2006).

Para Likert, R. en 1975, en la Universidad de Michigan, amplió las concepciones anteriores, planteando que los líderes más efectivos eran que los delegaban autoridad, aplicaban una supervisión flexible y mostraban interés por el bienestar de los trabajadores. De igual forma, planteó que el líder efectivo es aquel que se apoya en la comunicación para mantener todas las

partes trabajando como una unidad, proponiendo un modelo para estudiar la conducta del líder, basado en los sistemas de administración que incluye cuatro tipos de líder, el autoritario-coercitivo, el autoritario-benevolente, el consultivo y el participativo. Esta clasificación se en las diferencias en el proceso decisorio, el sistemas de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y castigos (Quintero, M. E. 2004).

En efecto, el líder autoritario-coercitivo, de acuerdo a la información suministrada por Moreira, C. (2010), es autocrático, centralista, coercitivo, arbitrario y controlador. Las características son: (a) proceso decisorio centralizado en la cúspide de la organización; (b) comunicación vertical descendente; (c) relaciones interpersonales inexistentes; (d) aplicación de castigos como medidas disciplinarias. Por su lado, el líder autoritario-benevolente es autoritario pero menos fuerte y cerrado que el anterior, caracterizándose por: (a) proceso decisorio centralizado en la alta administración, pero delegando decisiones de poca envergadura; (b) comunicación descendente, permitiendo algunas comunicaciones ascendentes; (c) cierta permisividad con las relaciones interpersonales; (d) énfasis en los castigos, aun cuando ofrece recompensas materiales y salariales (Quintero, M. E. 2004).

Sin duda, el líder consultivo está orientado hacia el lado participativo y sus características son: (a) proceso decisorio de tipo participativo y consultivo; b) comunicación vertical descendente y ascendente, así como lateral; (c) crea condiciones para el desarrollo de una organización informal saludable y positiva y (d) prevalecen las recompensas materiales y simbólicas. El líder participativo se distingue por: (a) las decisiones son delegadas a los niveles inferiores de la organización; (b) las comunicaciones fluyen en todos los sentidos; (c) se favorece el trabajo en equipo y se estimula la participación y (d) se hace énfasis en las recompensas, frecuentemente simbólicas y sociales, sin descuidar las recompensas materiales y salariales (Vega, C. y Zabala, G. 2004).

De igual forma, Blake, R. y Mouton, J. en 1991, desarrollaron una teoría de los estilos de liderazgo denominada Grid Gerencial, que plantea como intereses básicos del líder; la producción

y el interés por la gente. En consecuencia, adoptando estos principios, los líderes autocráticos sólo les preocupa el desarrollo de una producción eficiente y muestran poco interés por las personas; y el líder de administración club campestre, muestra un alto interés por las personas pero poco o ningún interés por las tareas (Quintero, M. E. 2004). La modalidad administración adaptable es aquella que muestra una preocupación promedio, tanto por las personas como por la producción. Los líderes administradores de equipos, combinan las necesidades de producción de la organización con las necesidades de sus empleados (Moreira, C. 2010).

2.2.5 Teorías de las Contingencias

Como resultado de los pocos logros de la teoría de los rasgos para comprender el liderazgo, según Ramírez, M. (2006), tomo impulso el estudio de las situaciones, emergiendo en la teoría de Hersey, P. y Blanchard, K. (1981), entre otros. Así, el modelo general de contingencia propone dos tipos de líderes, unos orientados hacia la tarea y otros hacia las relaciones interpersonales. De modo que, estableció que el rendimiento efectivo del grupo depende de la armonía entre el estilo de líder para interactuar con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al líder. Así, planteó tres criterios con respecto a la situación, relaciones líder-miembros, estructura de la actividad y posición de poder.

Por último, cabe señalar que, en los años setenta, surgió una nueva tendencia, que propone la generación de una mayor cercanía, entre el líder y sus colaboradores. Así, el liderazgo está orientado a crear una cultura organizacional y construir un ambiente favorable para el cambio organizacional; por lo que el líder se caracteriza por tener una visión nueva, atrayente y motivante que transforma, el estado de las cosas en la empresa y las mismas aspiraciones de los seguidores (Vega, C. y Zabala, G. 2004).

2.2.6 Perfil Profesional

En el ámbito académico, según la información presentada por Vásquez, R. M. (2010), el perfil profesional “es el medio en el que se concreta el vínculo entre la educación y la sociedad” (p.9), por lo que debe en su elaboración considerar, tanto el nivel de partida de los estudiantes que inician su formación; como las exigencias de la sociedad donde va a tener lugar ese proyecto educativo. De tal modo que, constituye un modelo, una idealización de las características, conocimientos y habilidades que debe poseer el egresado de una carrera.

De modo que, la elaboración del perfil profesional es una de las tareas más complejas del diseño curricular, por cuanto supone identificar y lograr plasmar en él la correspondencia con un sentido perspectivo de la estructura de en un contexto social dado y elaborar los fundamentos teóricos y prácticos necesarios para la definición de objetivos generales y características de la formación profesional. En otras palabras, representa la imagen previa de las características, conocimientos, habilidades, valores, actitudes y sentimientos que debe haber desarrollado el estudiante en su proceso de formación.

Es por ello que, el mundo laboral actual, caracterizado, según Olmos, P. (2011), por un contexto socioeconómico cambiante, en el que se pasó de una sociedad industrializada a una sociedad del conocimiento, se les exige a los profesionales un amplio bagaje de conocimientos, habilidades y actitudes generalizables a contextos diversos, válidos para adaptarse a un amplio número de situaciones complejas y cambiantes.

2.2.7 Perfil Laboral

En la actualidad el perfil laboral implica, según lo señalado por Canaza, L., Carrera, J. Palma, J. y Torres, C. (2012), el conjunto de capacidades aplicadas para asumir las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión. Así, las características cognoscitivas están referidas a la capacidad de evocación de los conocimientos y al desarrollo de

la habilidad técnica de orden intelectual; las características profesionales están referidas al conjunto de funciones y actividades que desempeña el profesional y las características personales son conductas referidas fundamentalmente a la actividad, la valorización, la actitud, el sentimiento, el interés, el valor que suscitan en los profesionales su desempeño.

Por ello, el perfil laboral concreta las características de una profesión en lo referente a su formación, desempeños, presencia ciudadana y aporte para la comunidad y la sociedad. En otras palabras, implica su inserción en un marco institucional, dando cuenta entonces de las orientaciones y políticas institucionales de formación profesional, pero también de cómo la institución se plantea ante la sociedad. Así, el concepto de que una profesión no nace directamente de un proceso de reflexión y decisión, sino que es una construcción histórica cultural pedagógica, en la cual la sociedad y la universidad interactúan de una manera determinada a lo largo del tiempo.

Por consiguiente, el perfil laboral hace referencia a los desempeños, en particular aquellos relacionados con las funciones o desempeños que típicamente son exigibles de un profesional en desempeño. (Canaza, L., Carrera, J. Palma, J. y Torres, C. 2012) la dimensión de presencia cívica y ciudadana, tiene que ver con las destrezas y competencias de un profesional para desenvolverse en el marco social, conociendo y apreciando los valores de la propia cultura y otras ajenas, desempeñando roles de diversa naturaleza. De modo que, este componente quita al perfil profesional su dimensión.

Por otra parte, el perfil abarca no solo el conjunto de conocimientos técnicos para llevar a cabo sus funciones, sino además, una serie de habilidades, tales como la capacidad de comunicación e innovación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas. De igual forma, se requiere de una serie de actitudes como la disposición favorable para el trabajo en equipo y para asumir un compromiso ético con los actores sociales, la apertura al aprendizaje, la flexibilidad y tolerancia de ideas, el compromiso hacia un crecimiento personal y profesional, respeto por la dignidad del

ser humano, liderazgo para conducir individuos, grupos y comunidades, y vocación de servicio, entre otros.

2.3 Bases Legales

Desde el punto de vista legal, el presente estudio se fundamenta en lo contemplado en los siguientes instrumentos legales:

A. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 36860 del 30 de Diciembre 30 de 1999

B. Ley Orgánica del Trabajo (2012) divulgada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 6.076 del 30 de Abril, de 2012.

C. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005), publicada en la Gaceta Oficial número 38.236, de fecha 26 de julio de 2005.

D. La Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.482 de fecha 11 de julio de 2002.

E. la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (2009), publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N 5940 de fecha 7 de Diciembre de 2009.

Título III de los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes. Capítulo I Disposiciones Generales. El Artículo 26 De la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), expresa:

Artículo 26: Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.

Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia.

El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

Título III de los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes. Capítulo V, De los Derechos Sociales y de la Familia. Artículo 87 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece el derecho al trabajo bajo condiciones laborales adecuadas:

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

De igual manera, Título III de los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes. Capítulo V, De los Derechos Sociales y de la Familia. El Artículo 89 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), indica: “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras”.

Y, Título IV del Poder Público, Capítulo I, Sección Tercera: De las Disposiciones Fundamentales en lo referente a la Función Pública el Artículo 144 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), señala:

Artículo 144: La ley establecerá el Estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de La Administración Pública, y proveerá su incorporación a la seguridad social. La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.

De tal manera que, la carta magna deja claramente explicito el derecho al trabajo de todos los ciudadanos en condiciones óptimas que permitan su desarrollo personal y profesional.

Por su parte, Título I, Normas y Principios Constitucionales. Disposiciones Generales Capítulo II, Principios Rectores, Artículo 18 de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), señala: “El trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza”.

Asimismo, Título III, de la Justa Distribución de la Riqueza y las Condiciones de Trabajo. Capítulo V, Condiciones Dignas de Trabajo, Artículo 156 de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), establece:

Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

De tal modo que, este instrumento legal reitera los principios fundamentales señalados en la constitución, dejando claro que es preciso establecer unas condiciones laborales que permitan el adecuado desempeño profesional. A este respecto. Título IV de los Derechos y Deberes, Capítulo I, Derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras. Artículo 53 de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005), expone:

Derechos de los trabajadores y las trabajadoras, Artículo 53. Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores

en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas.

Adicionalmente, Título IV, Personal Contratado, Capítulo V, Capacitación y Desarrollo del Personal, Artículo 63 de la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), en el establece:

Artículo 63. El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades.

Por su parte, Título I Disposiciones Generales, Capítulo II Definición, Funciones y Carácter del Servicio de Policía en el Artículo 4 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (2009) señala que son fines del servicio de policía:

Artículo 4. Son fines del servicio de policía:

- 1 Proteger el libre ejercicio de los derechos humanos, las libertades públicas y garantizar la paz social.
2. Prevenir la comisión de delitos.
3. Apoyar el cumplimiento de las decisiones de la autoridad competente.
5. Facilitar la resolución de conflictos mediante el diálogo, la mediación y la conciliación.

Título II de las atribuciones de los Cuerpos de Policía, Capítulo III de los Cuerpos de Policías Estadales, El Artículo 42, de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (2009) delimita la naturaleza:

Artículo 42. Los cuerpos de policía estatal son órganos o entes de seguridad ciudadana encargados de ejercer el servicio de policía en su espacio territorial y ámbito de competencia, primordialmente orientados hacia actividades preventivas y control del delito, con estricta sujeción a

los principios y lineamientos establecidos en este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica, sus reglamentos y los lineamientos y directrices dictados por el Órgano Rector.

En consecuencia, lo que refiere este artículo es que como servidores públicos tienen una función vital para la sociedad y, además, los mismos derechos que cualquier otro trabajador, por lo que es preciso que los organismos competentes generen mecanismo para garantizar las condiciones de trabajo idóneas.

2.4 Definición de Términos

Control: Proceso para asegurarse que las actividades reales se ciñe a las proyectadas.

Coordinación Vehicular de Transporte Terrestre (CVTT): Unidad táctica de la Policía del Estado Carabobo encargada de velar por la integridad de los usuarios, la operatividad de las vías y el cuidado del ambiente en las vías de Carabobo.

Dirección: Función administrativa de comunicación con los demás y motivación, a fin de lograr el desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Liderazgo: Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

Liderazgo Autocrático: Se enfoca en ordenar y esperar el cumplimiento de dichas órdenes, por lo que se caracteriza por el dogmatismo, la firmeza y la dirección centrada en la habilidad de negar o dar recompensas y castigos.

Liderazgo Democrático: Se caracteriza por actuar en función del grupo, manteniéndolos informados sobre las directrices a seguir, así como también, permitir la participación en la toma de decisiones.

Liderazgo Competitivo: Busca la superación, la creatividad y el aprendizaje de las competencias necesarias para lograr los objetivos.

Liderazgo Liberal: Otorga a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

Liderazgo Situacional: Se caracteriza por utilizar la capacidad para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea común.

Motivación: Lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

Perfil Laboral: Conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes que posee el individuo para un óptimo desempeño profesional y lograr al mismo tiempo una plena satisfacción laboral.

Supervisar: Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.

Operalización de las Variable

Objetivo	Variable	Definición	Dimensiones	Indicador
Determinar el tipo de liderazgo aplicado por los cuadros de mando de la Coordinación Vehicular de Transporte Terrestre (CVTT) de la Policía de Carabobo.	Tipo de Liderazgo	Características de orden personal, social e institucional que configuran el liderazgo y prácticas aplicadas para lograr los objetivos organizacionales	1. Características del Liderazgo	1.1 Personales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conducta ▪ Toma de decisiones ▪ Relaciones 1.2 Sociales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Socialización 1.3 Institucionales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beneficios contractuales
			2. Estilo de Liderazgo	2.1 Liderazgo autoritario: Imposición Grado de participación 2.2 Liderazgo liberal Toma de decisiones Libertad de actuación 2.3 Liderazgo democrático Comunicación Papel de los trabajadores 2.4 El Liderazgo transformacional Autoridad Adaptabilidad Formación
Establecer el perfil laboral de los funcionarios pertenecientes a la Coordinación Vehicular de Transporte Terrestre (CVTT) de la Policía de Carabobo.	Perfil Laboral	Conjunto de capacidades que identifican las competencias de una persona para asumir, las responsabilidades propias del desarrollo de funciones de una determinada profesión	1. Conocimientos 2. Habilidades 3. Actitudes	1.1 Conocimientos técnicos 2.1 Capacidad de comunicación e innovación 2.2 Trabajo en equipo, 2.3 Resolución de problemas 3.1 Disposición favorable para el trabajo en equipo y para asumir un compromiso ético 3.2 Apertura al aprendizaje 3.3 Flexibilidad y tolerancia de ideas, 3.4 Compromiso hacia un crecimiento personal y profesional 3.5 Respeto por la dignidad del ser humano 3.6 Vocación de servicio

Romero, C. (2014)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para todo estudio se hace necesaria la determinación de su naturaleza, de manera de poder analizar las características principales y obtener los resultados de los componentes o procesos que lo engloban, es por ello que toda investigación científica se hace necesaria que los hechos estudiados, así como el interés que existe entre ellos, los resultados obtenidos y las evidencias encontradas reúnan las condiciones de confiabilidad, objetividad y validez interna, para lo que se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico a través de intentar dar respuesta a las interrogantes, de las cuales es objeto la investigación.

El marco metodológico es la fase del proceso investigativo, donde se selecciona la naturaleza y el diseño como se va a realizar el estudio, es decir, su método. En tal sentido, Balestrini, M. (2006), señala:

Está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, Tecno-operacionales implícito en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos, a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (p125).

En este capítulo se desarrollan el tipo, diseño y nivel de investigación, la población y muestra seleccionada, las técnicas e instrumentos para la recolección de la información y para el análisis de los datos.

3.1 Naturaleza de la Investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

La naturaleza de esta investigación es de tipo cuantitativo, ya que tal y como lo señalan Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006:59), “Usa la recolección de datos para comprobar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. Así, se llevará a cabo un diagnóstico del tipo de liderazgo aplicado por los cuadros de mando de la Coordinación Vehicular de Transporte Terrestre (CVTT), del perfil laboral de los funcionarios pertenecientes a dicha coordinación, recolectando datos de tipo cuantitativo.

3.1.2 Nivel de investigación

En función del alcance de los objetivos propuestos la investigación es de tipo descriptiva, ya que de acuerdo a lo indicado por Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006:103), “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. En este caso se describirá el tipo de liderazgo de los cuadros de mando y el perfil de los funcionarios. Por otra parte, de acuerdo a la forma de acceder a los datos, la investigación es de campo, la cual consiste en la recolección de los datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (Arias, F. 2006). Es así como, los datos acerca de los estilos de liderazgo y del perfil de los funcionarios, se determinará a través de los datos suministrados por los cuadros de mando y los funcionarios.

3.1.3 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es no experimental y de corte transversal, ya que se analizarán las variables en un momento dado y sin someterlas a manipulación. De acuerdo a Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006:205, 208), los diseños no experimentales son “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural”. Y, los diseños transversales son aquellos donde se “recopilan datos en un sólo momento, en un tiempo único.” Es así como, los variables estilos de liderazgo y perfil profesional serán analizadas, tomando los datos de la realidad, tal y como sucede, sin manipulación de los registros y en un solo momento, que corresponde al mes de Septiembre del presente año.

3.2 Población y Muestra de la Investigación

3.2.1 Población de la Investigación

De acuerdo a lo señalado por Arias, F. (2006: 81) la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. En tal sentido, la población representa el conjunto de elementos que comparten algún tipo de característica en común y la muestra el subconjunto de ella, seleccionado de acuerdo a unos parámetros especiales, que permitirán que los hallazgos sean extrapolados a la población. De modo que, la población en esta investigación estará conformada por los 16 OFICIALES que conforman los cuadros de mando de la Coordinación Vehicular de Transporte Terrestre (CVTT) y 87 FUNCIONARIOS adscritos de dicho cuerpo.

3.2.2 Muestra de la Investigación

Cabe destacar que, para Arias, F. (2006: 83), “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Por su parte, en el presente estudio se utilizará el muestreo no probabilístico intencional u opinático, que según Arias, F. (2006:2006), es “la técnica de selección de los elementos con base en criterios o juicios preestablecido por el investigador”. De tal manera que, tomando en cuenta el objetivo que persigue la investigación y la facilidad de acceso a los funcionarios, la muestra quedará conformada por la totalidad de la población con más de 1 año de servicios en el cuerpo y que acepte participar de manera voluntaria en el estudio. Se seleccionó una muestra de 08 Oficiales y 44 Funcionarios tomados al azar, es decir, con las mismas probabilidades de selección, constituyendo la misma el 50% de la población. Por último la selección de los elementos se realizó a través de un proceso aleatorio, lo cual garantizó la representatividad de la muestra. Esta última característica es consustancial con el muestreo probabilístico.

3.2.3 Técnica de Recolección de los Datos

Para obtener la información se aplicarán dos encuestas estructuradas, uno dirigido a los oficiales al mando y otro a los funcionarios, utilizando como instrumento cuestionarios autoadministrados. La encuesta, de acuerdo a lo indicado por Arias, F. (2006), es una técnica de recolección de datos que consiste en obtener información específica de las personas o de un tema particular mediante el uso de cuestionarios. Los instrumentos estarán conformados por tres secciones, la carta de presentación, las instrucciones y el cuerpo del cuestionario. Este último estará constituido por afirmaciones con escala tipo Likert.

Distribución de la Población de la Coordinación Vehicular de Transporte Terrestre.

	Población	TOTAL
Estrato		
Oficiales	16	16
Funcionarios	87	87
TOTAL	103	103

Distribución de la Población de la Coordinación Vehicular de Transporte Terrestre.

Estrato	Población	Muestra	%	TOTAL
Oficiales	16	08	50	08
Funcionarios	87	44	50	44
TOTAL	103	52		52

Fuente: Romero, C. (2014)

3.3 Validez del Instrumento

El grado de validez de un instrumento de recolección de la información, expresa la precisión la medición. En tal sentido, abarca la validez de constructor y de contenido (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2006). Para certificar la validez de constructo del cuestionario, es decir, que el instrumento mide lo que se pretenden medir, se realizará una revisión bibliográfica de la forma como ha sido operacionalizada la variable por otros investigadores, seleccionando una lista de ítems y realizar la versión preliminar del instrumento.

Asimismo, para determinar la validez de contenido, se definieron conceptualmente las variables, determinando sus respectivas dimensiones e indicadores. Adicionalmente,

fue sometido a juicio de expertos, consultando a tres docentes familiarizados con las variables del estudio. Estos expertos evaluarón la congruencia de los ítems con los indicadores y la variable, la claridad y precisión de la redacción y la adaptación al nivel y lenguaje de los encuestados. Esta información fue recabada en un instrumento diseñado a tal efecto.

3.3.1 Confiabilidad de los Instrumentos

La confiabilidad de un instrumento indica la reproducibilidad, que es el grado en que la aplicación repetida al mismo individuo produce resultados similares. (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2006). En consecuencia, para establecer la forma como califica el objeto de actitud, verificar la calidad de la redacción y la capacidad para medir lo que se quiere medir, se aplicará una prueba piloto a 7 oficiales de mando y 10 funcionarios con características similares a las de los integrantes de la muestra. Además, para determinar la confiabilidad de consistencia interna, que mide el grado en que los ítems se correlacionan entre sí, se calculará el Alpha de Cronbach, utilizando el programa SPSS 15.0:

$$r_{tt} = \frac{n}{n-1} \left[\frac{V_t - \Sigma p \cdot q}{V_t} \right]$$

r_{tt} = Coeficiente de confiabilidad

n= Número de ítems

Vt= Varianza total de prueba

$\Sigma p \cdot q$ = Sumatoria de las varianzas individuales de los ítems

Para la interpretación de los resultados se aplicarán los siguientes criterios propuestos por Ruiz, C. (2002):

Criterios de interpretación del Alfa de Cronbach

Rangos	Magnitud
0,81-1,00	Muy Alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Moderada
0,21-0,40	Baja
0,01-0,20	Muy Baja

Fuente: Ruiz, C. (2002)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 43,0

N of Items = 12

Alpha = ,8754

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 8,0

N of Items = 14

Alpha = ,8399

La confiabilidad de los instrumentos de los funcionarios dio 0,8754 y el de los oficiales 0,8399

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se exponen los resultados de la investigación, agrupados de acuerdo a los objetivos y variables abordadas en el estudio. De manera que, se estructura organizativamente en los siguientes apartes “tipo de liderazgo aplicado por los cuadros de mando de la Coordinación Vehicular de Transporte Terrestre (CVTT) de la Policía de Carabobo” y “perfil laboral de los funcionarios pertenecientes a la misma dependencia”. Adicionalmente, cada uno de las partes se organizó en función de las dimensiones e indicadores seleccionados en la operacionalización de las variables.

Tipo de Liderazgo Aplicado por los Cuadros de Mando

Los datos referentes a la variable tipo de liderazgo aplicado por los cuadros de mando, se ordenaron en función de las dimensiones características del liderazgo y estilos de liderazgo.

Características del Liderazgo

En las dimensiones características del liderazgo se abordaron los indicadores características Personales, características Sociales y características institucionales. En este orden de ideas, a continuación se presentan los resultados del primer indicador, mostrándose en el Cuadro 1, los hallazgos del indicador Conducta.

Cuadro 1. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los oficiales en relación a la conducta que caracteriza su liderazgo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	9	75,0
Casi Siempre	3	25,0
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	12	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

Así, en la Tabla 1 se observa que el 75% de los oficiales “Siempre” atienden de manera inmediata los asuntos urgentes y el 25% “Casi Siempre”. Con respecto al indicador Toma de Decisiones, los resultados se muestran en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los oficiales en relación a la toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	9	75,0
Casi Siempre	3	25,0
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	12	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

En el Cuadro 2 se observa que 9 de los oficiales (75%), al momento de la toma de decisiones analizan las causas que originan los problemas desde distintas perspectivas. Por su parte, los resultados del indicador Relaciones se concretan en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los oficiales en relación a las características de las relaciones

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	5	41,7
Casi Siempre	5	41,7
A Veces	1	8,3
Casi Nunca	0	0
Nunca	1	8,3
Total	12	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

En el Cuadro 3 se evidencia que el 83,4% de los oficiales de mando “Siempre” o “Casi Siempre” permiten que los funcionarios manifiesten sus opiniones para lograr un mejor desempeño. Mientras que 8,3% lo hacen “A Veces” y otro 8,3% “Nunca”. De tal manera que, en referencia a las características del liderazgo orden Personal, los oficiales muestran elementos acordes con las últimas tendencias gerenciales, representando una fortaleza que debe preservarse y reforzarse. En efecto, los aspectos conductuales, de toma de decisiones y de relaciones son positivos.

Ahora bien, en cuanto a las Características Sociales, los resultados se presentan en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los oficiales en relación a las características sociales

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	3	25,0
Casi Siempre	6	50,0
A Veces	2	16,7
Casi Nunca	0	0
Nunca	1	8,3
Total	12	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

En el Cuadro 4 se observa una mayor variabilidad de las respuestas, ya que el 50% manifestó que “Casi Siempre” mantienen estrecha relación con los funcionarios y 3

(25,0%) “Siempre”. Por su parte, el 16,7% indicó que “A Veces” y el 8,3% que “Nunca”. De tal manera que, la mayoría representada por el 75% adopta una conducta social positiva en el ejercicio del liderazgo. Para concluir con la dimensión características del liderazgo se abordó el indicador características institucionales, cuyos resultados se muestran en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los oficiales en relación a las características institucionales

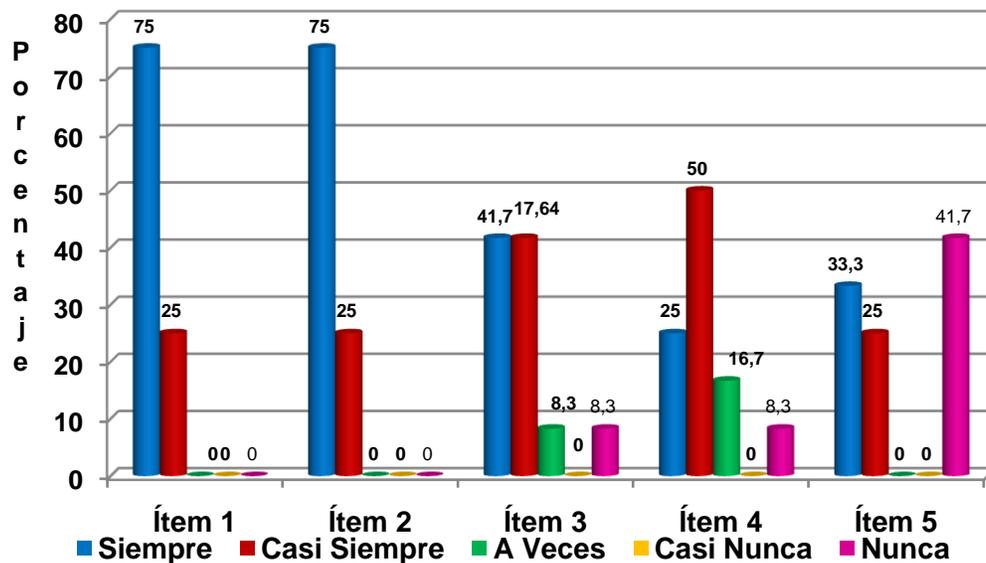
Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	4	33,3
Casi Siempre	3	25,0
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	5	41,7
Total	12	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

Los resultados de este indicador llaman la atención, por cuanto 5 (41,7%) de los oficiales indicó que “Nunca” le garantiza a los funcionarios los beneficios contractuales, mientras que el 33,3% manifestó que “Siempre” y el 25% que “Casi Siempre”. En consecuencia, este es un aspecto que debe ser revisado. De tal modo que, en el Gráfico 1 se resumen los resultados de la dimensión características del Liderazgo.

Gráfico 1. Distribución porcentual de las características que configuran liderazgo de los oficiales de acuerdo a su opinión.



Fuente: Romero, C. (2014)

En el Grafico 1 se evidencia que la tendencia de las respuestas se inclinó hacia las alternativas “Siempre” y “Casi Siempre” en todos los indicadores, con acepción de las características institucionales, donde se identificó una importante debilidad en lo que respecta a la garantía de los beneficios contractuales. En relación a estos resultados es preciso señalar que, la capacidad de toma de decisiones en la toma de decisiones constituyen herramientas vitales para liderar con éxito cualquier institución.

De tal manera que, estos resultados se adaptan a los lineamientos de Quintero (2004) y Ramírez (2006), que señalan que el ejercicio del liderazgo debe estar asociado a la planificación, la organización y al compromiso, agregando que otro aspecto vital es la justicia, aspecto que en este caso presentó una cierta debilidad en lo referente al respeto a los beneficios contractuales. En referencia a este aspecto vale la pena apuntar que, en algunos casos el cumplimiento de los beneficios contractuales no

depende directamente de los oficiales, sino de la disponibilidad de recursos por parte de la institución que no escapa a la crisis económica que atraviesa el país.

Estilos de Liderazgo

Ahora bien, a continuación se muestran los hallazgos de la dimensión Estilos de Liderazgo, donde se abordaron los indicadores Liderazgo autoritario, Liderazgo Liberal, Liderazgo Democrático y Liderazgo Transformacional.

En este contexto en el Cuadro 6 se muestran los resultados del indicador Imposición.

Cuadro 6. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los oficiales en relación a la imposición

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	4	33,3
Casi Siempre	2	16,7
A Veces	0	0
Casi Nunca	4	33,3
Nunca	2	16,7
Total	12	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

De modo que, las respuestas estas divididas, ya que el 33,3% y el 16,7% indicó que “Siempre” o “Casi Siempre”, la comunicación con los funcionarios se centra en órdenes, mientras que otro 33,3% y 16,7% manifestó que “Nunca” o “Casi Nunca”. En consecuencia, la mitad de los oficiales aplica estilos autocráticos y la otra mitad no. En el Cuadro 7 se presentan los resultados del indicador grado de participación.

Cuadro 7. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los oficiales en relación al grado de participación

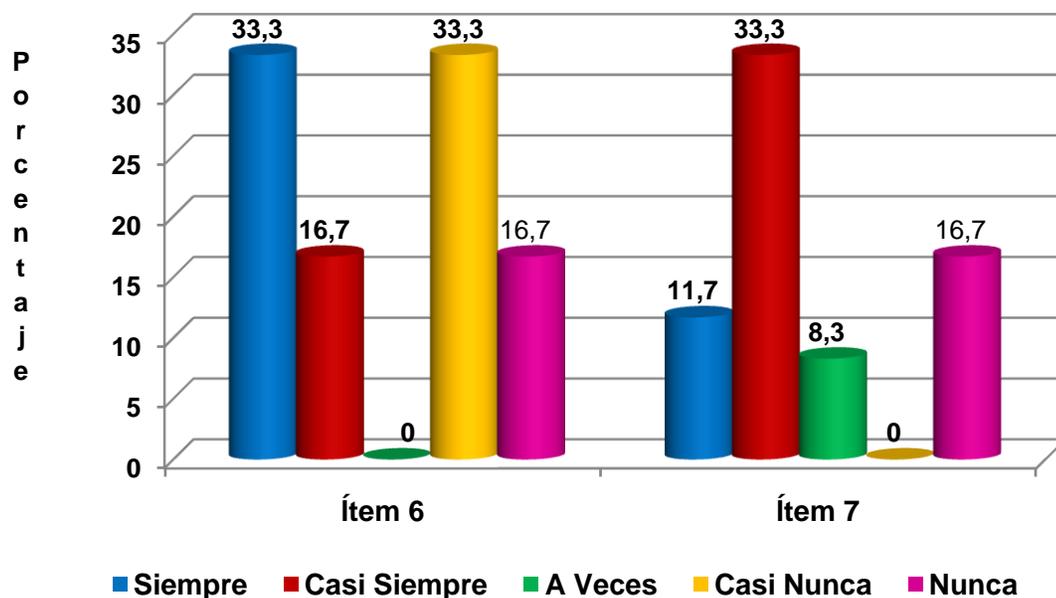
Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	5	41,7
Casi Siempre	4	33,3
A Veces	1	8,3
Casi Nunca	0	0
Nunca	2	16,7
Total	12	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

Así, la mayoría de los encuestados, 75% indicó que “Siempre” o “Casi Siempre” las decisiones las toma solamente los oficiales de mando y sólo el 16,7% manifestó que “Nunca”. En tal sentido, los resultados del indicador liderazgo autocrático se presentan en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas con el indicador liderazgo autocrático



Fuente: Romero, C. (2014)

En el Gráfico 2 se observa que no existe una tendencia definida en cuanto al liderazgo autocrático, no obstante, un importante porcentaje adopta este tipo de práctica, que ha

demostrado ser poco eficiente. Estos resultados coinciden con la investigación de Ochoa (2013), quien evidenció la aplicación de un estilo autocrático en los gerentes de Unidad de Atención Médica Integral de la Universidad de Carabobo. Además, defiere de los reportes de Conde (2010), que identificó un estilo de liderazgo inclinado hacia la resolución de problemas con la ayuda de su equipo en las Empresas de Manufactura de Alimentos del Estado Carabobo”.

Por su parte los resultados del indicador Liderazgo Liberal se presentan en los Cuadros 8 y 9.

Cuadro 8. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los oficiales en relación a la toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	1	8,3
Casi Siempre	4	33,3
A Veces	2	16,7
Casi Nunca	1	8,3
Nunca	4	33,3
Total	12	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

En el Cuadro 8 se observa como se presentan divergencias en las respuestas, ya que el 41,6% indicó que “Siempre” o “Casi Siempre” delega en los funcionarios la toma de decisiones; mientras que el otro 41,6% manifestó que “Casi Nunca” o “Nunca”. Estos resultados concuerdan con las respuestas del indicador imposición del liderazgo autocrático, lo que indica que la mitad adoptan un estilo autocrático y la otra liberal. En el Cuadro 9 se presentan las respuestas del indicador libertad de actuación.

Cuadro 9. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los oficiales en relación a la libertad de actuación

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	2	16,7

Casi Siempre	4	33,3
A Veces	2	16,7
Casi Nunca	3	25,0
Nunca	1	8,3
Total	12	100

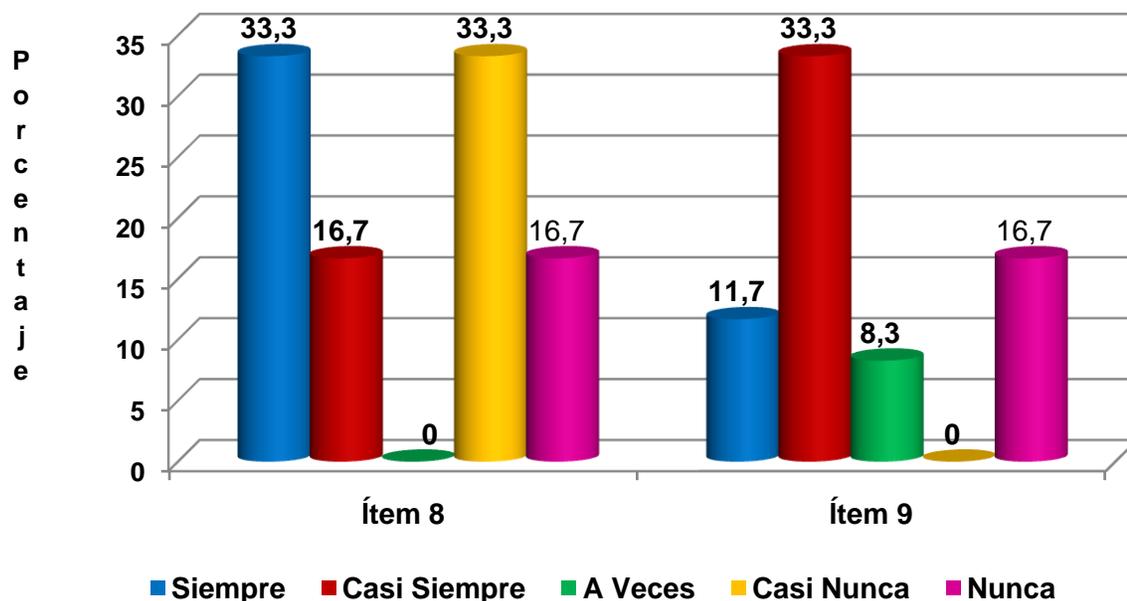
FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

Los datos plasmados en el Cuadro 9 indican que, aunque la tendencia los es marcada, la mayoría 33,3% y 16,7% indicó que les permiten libertad a los funcionarios para que seleccionen la forma idónea de llevar a cabo las actividades asignadas, sin embargo el 25% y el 8,3% manifestó que “Casi Nunca” o “Nunca” esto ocurre. De tal modo que, aunque las decisiones las toman los oficiales, les permiten libertad en la forma de actuación.

En el Gráfico 3 se sintetizan los resultados del indicador Liderazgo Liberal, donde al igual que sucedió al valorar el estilo autocrático, no se observa una tendencia definida. Así, se observó un porcentaje importante de oficiales que adoptan acciones liberales como la delegación de funciones y la libertad de acción, características que según Lussier, R. y Achua, C. (2002) son propias del liderazgo liberal y otro porcentaje que no práctica este tipo de acciones. Cabe resaltar que, el estilo liberal no constituye una opción adecuada, sobre todo en actividades tan importante como el servicio público y especialmente de seguridad. Además llama la atención que se siga esta modalidad en una institución que básicamente sigue los lineamientos del ámbito militar.

Gráfico 3. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas con el indicador liderazgo liberal.



Fuente: Romero, C. (2014)

Por su parte, en los Cuadros 10 y 11 se muestran los resultados del indicador Liderazgo Democrático, donde se valoró la Comunicación y el Papel de los Trabajadores.

Cuadro 10. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los oficiales en relación a la comunicación

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	10	83,3
Casi Siempre	2	16,7
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	12	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

En este caso, la tendencia de las respuestas es marcada, ya que todos los encuestados se decantaron por las alternativas “Siempre” y “Casi siempre”, ya que 10 (83,3%)

indicó que “Siempre” mantienen comunicación con los funcionarios de todos los niveles y 16,7% que “Casi Siempre”.

Cuadro 11. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los oficiales en relación al papel de los funcionarios

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	2	16,7
Casi Siempre	3	25,0
A Veces	4	33,3
Casi Nunca	0	0
Nunca	3	25,0
Total	12	100

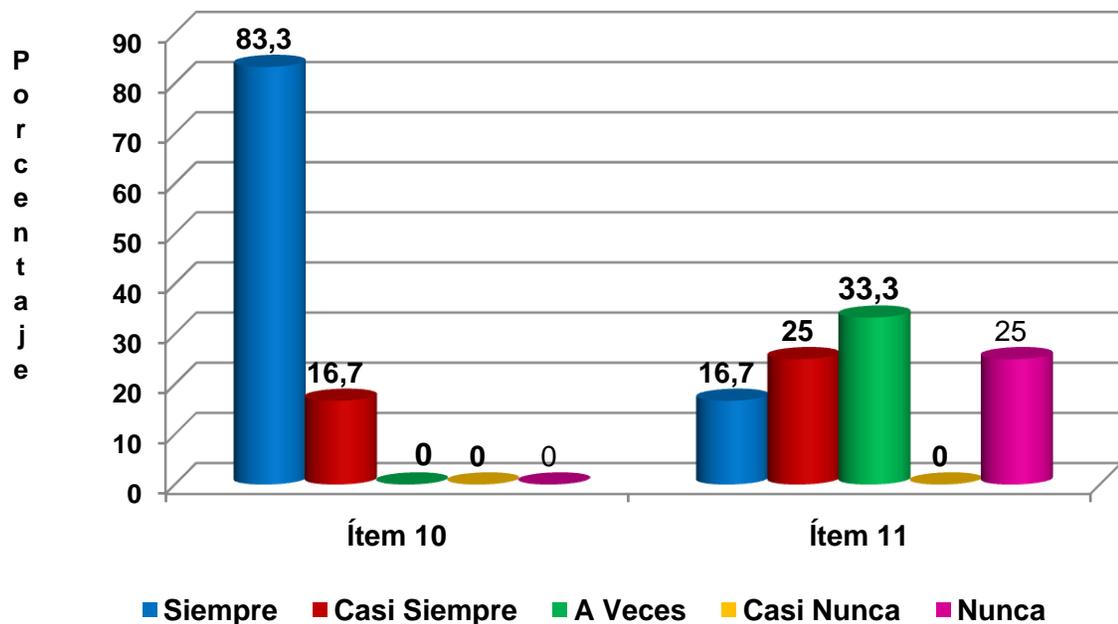
FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

En el Cuadro 11 se evidencia que la mayoría 4 (33,3%) señaló que “A Veces” los funcionarios participan en las discusiones para la toma de decisiones, pero el 25% indicó que “Nunca” y otro 25% que “Casi Siempre”.

De tal modo que, pareciera que, aunque las decisiones las toman únicamente los oficiales, “A Veces” les permiten participar en las discusiones. Por ende, este indicador debe ser reforzado. En el Gráfico 4 se visualizan los resultados en conjunto del indicador liderazgo democrático, observándose que la tendencia de las respuestas se inclina hacia las alternativas “Siempre”, “Casi Siempre” y “A Veces”.

Gráfico 4. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas con el indicador liderazgo democrático.



Fuente: Romero, C. (2014)

Así, resalta que la comunicación es adecuada y responde a los lineamientos del estilo democrático, no obstante, la participación de los funcionarios en la toma de decisiones presenta cierta debilidad, ya que un 25% “Nunca” permite que los funcionarios participen en las discusiones para la toma de decisiones, señalamientos que coinciden con las respuestas emitidas en relación a que los responsables de la toma de decisiones son los cuadros de mando.

Por último, para finalizar con la dimensión Estilos de Liderazgo se muestran en los Cuadros 12, 13 y 14, donde se presentan los indicadores Autoridad, Adaptabilidad y Formación.

Cuadro 12. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los oficiales en relación a la autoridad

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	5	41,7
Casi Siempre	2	16,7
A Veces	4	33,3
Casi Nunca	0	0
Nunca	1	8,3
Total	12	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

Estos resultados llaman la atención, ya que evidencian rasgos de la aplicación de un liderazgo transformacional, debido a que el 41,7% y el 16,7% indicaron que “Siempre” o “Casi Siempre” utiliza la autoridad para fomentar un mejor desempeño de los funcionarios y solo 8,3% manifestó que “Nunca”. En el cuadro 13 se muestran los datos del indicador Adaptabilidad.

Cuadro 13. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los oficiales en relación a la adaptabilidad

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	4	33,3
Casi Siempre	4	33,3
A Veces	2	16,7
Casi Nunca	1	8,3
Nunca	1	8,3
Total	12	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

Con respecto a la adaptabilidad el 66,6%, es decir, 8 oficiales de mando señalaron que “Siempre” o “Casi Siempre” ajustan el estilo de liderazgo a las características particulares del grupo y el 16,6% indicó que “Casi Nunca” o “Nunca”, en consecuencia, aunque no es una práctica generalizada, es preciso reforzar esa

fortaleza que refleja estilos transformacionales de liderazgo. Por último, en el Cuadro 14 se sintetizan los hallazgos del indicador formación.

Cuadro 14. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los oficiales en relación a la formación

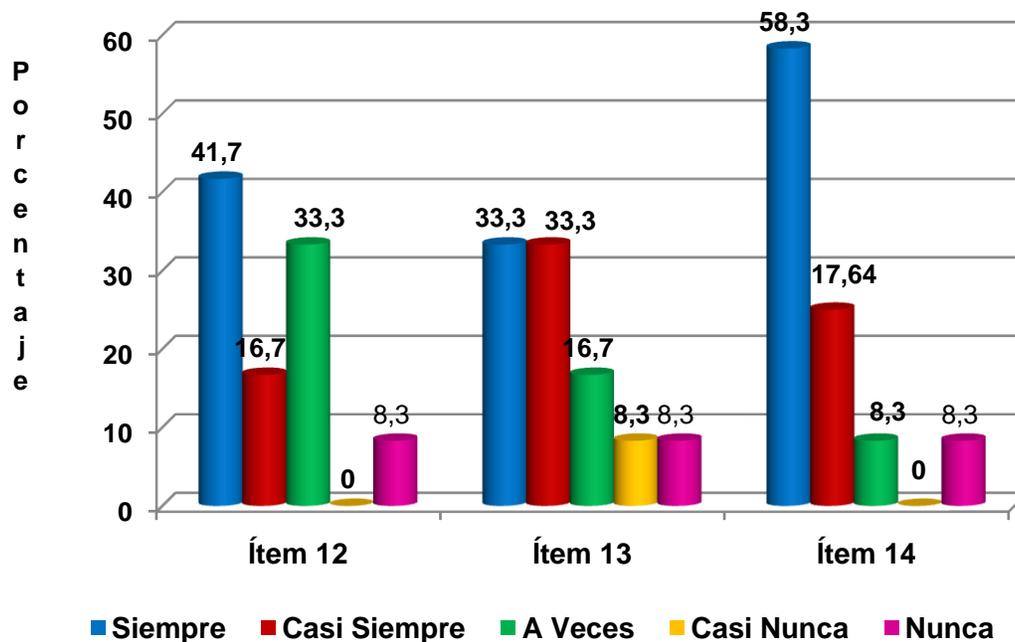
Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	7	58,3
Casi Siempre	3	25,0
A Veces	2	16,7
Casi Nunca	1	8,3
Nunca	1	8,3
Total	12	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

En el Cuadro 14 se evidencia una fortaleza del estilo de liderazgo aplicado, ya que 7 (58,3%) de los oficiales indicaron que “Siempre” llevan a cabo acciones para mejorar las fortalezas y corregir las debilidades de los funcionarios, 3 (25,0%) indicó que “Casi Siempre” y 2 (16,7%) que “A Veces”. Mientras que solamente 2 (16,6%) manifestaron que “Casi Nunca” o “Nunca” lo hacen. En consecuencia, se observan tendencias del liderazgo transformacional, cuyos resultados globales se sintetizan en el Gráfico 5.

Gráfico 5. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas con el indicador liderazgo transformacional.



Fuente: Romero, C. (2014)

En el Gráfico 5 se muestran como las respuestas se agruparon hacia las opciones “Siempre” y “Casi Siempre”, reflejando que la mayoría siguen características del liderazgo transformacional, aunque en lo referente a la adaptabilidad se observaron fallas. Estos resultados llaman la atención, por cuanto un porcentaje importante manifestó seguir conductas autocráticas y otros liberales.

La diversidad de los resultados evidencia que no existe una tendencia clara en cuanto al estilo de liderazgo, debido entre otras razones a las características personales de los oficiales y a la falta de preparación formal para el desempeño gerencial. Sin embargo, los oficiales manifestaron poseer características positivas que es preciso reforzar a través de programas formativos, para adoptar e estilo de liderazgo a las exigencias gerenciales actuales. En tal sentido, estos resultados coinciden con los datos aportados por Domínguez, L. (2011), quienes concluyeron que la apertura, disposición y condiciones de la pequeña y mediana empresa están dadas para que la

gerencia produzca cambios significativos, sin embargo, tienen la necesidad de conocer y aprender a aplicar herramientas y/o modelos, que adaptados a sus necesidades, les permita mejorar el desempeño del recurso humano en general, incluyendo empleados, directores y gerentes.

Perfil Laboral de los Funcionarios.

Los datos referentes a la variable al perfil laboral de los funcionarios se ordenaron en función de las dimensiones Conocimientos, Habilidades y Actitudes. En cuanto a la dimensión Conocimientos el indicador evaluado fue Conocimientos técnicos.

Cuadro 15. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los funcionarios en relación a los conocimientos técnicos

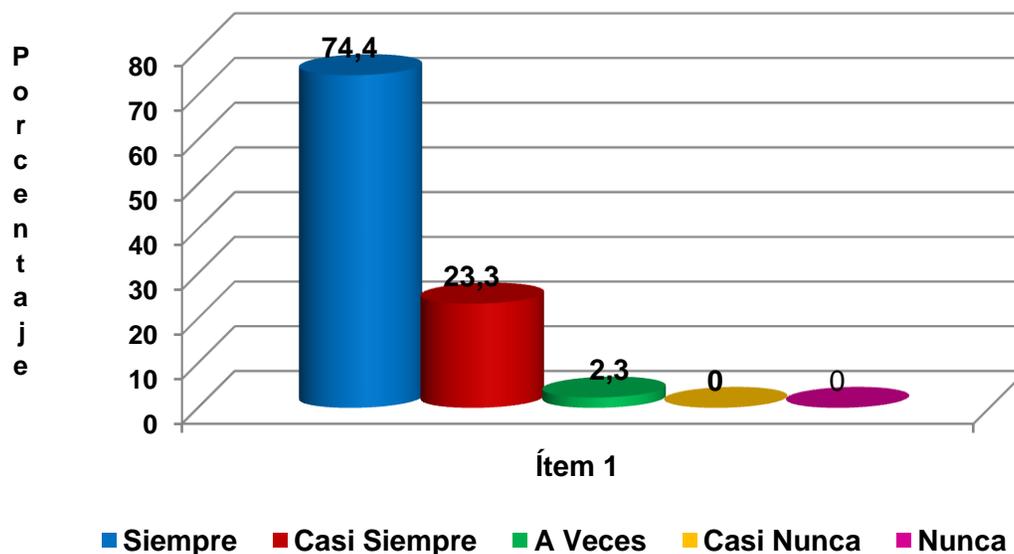
Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	32	74,4
Casi Siempre	10	23,3
A Veces	1	2,3
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	43	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

En el Cuadro 15 se muestra que 32 funcionarios (74,4%) “Siempre” poseen los conocimientos técnicos requeridos para ejercer sus funciones y 10 (23,3%) “Casi Siempre”, lo que representan el 97,7% de los funcionarios encuestados. Estos resultados reflejan una fortaleza de los funcionarios pues indican que han recibido una adecuada formación.

Gráfico 6. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas con el indicador conocimientos técnicos



Fuente: Romero, C. (2014)

En el Gráfico 6 se observa que las tendencias de las respuestas claramente se decantaron hacia las alternativas “Siempre” o “Casi Siempre”, evidenciando que los funcionarios poseen los conocimientos técnicos requeridos para ejercer sus funciones. Es decir, que los programas de entrenamiento que lleva a cabo la Policía son adecuados. A continuación, se presentan los resultados de la dimensión Habilidades, valorados a través de los indicadores Capacidad de Comunicación e Innovación, Trabajo en Equipo y Resolución de Problemas. Así, en el Cuadro 16 se sintetizan los resultados del indicador Capacidad de Comunicación.

Cuadro 16. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los funcionarios en relación a la capacidad de comunicación

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
--------------	---------------------	---

Siempre	23	53,5
Casi Siempre	16	37,2
A Veces	4	9,3
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	43	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

De modo que, 23 funcionarios (52,5%) indicaron que “Siempre” o “Casi Siempre” mantienen una buena comunicación con los demás funcionarios y 4 (9,3%) que “A veces”, por lo que se evidencia que poseen capacidad de comunicación. Por su parte, en el Cuadro 17 se presentan los resultados del indicador Capacidad de Innovación.

Cuadro 17. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los funcionarios en relación a la capacidad de innovación

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	25	58,1
Casi Siempre	13	30,2
A Veces	4	9,3
Casi Nunca	1	2,3
Nunca	0	0
Total	43	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

Es así como, 25 (58,1%) de los encuestados señalaron que “Siempre” y 13 (30,2%) que “Casi Siempre”, tratan de implantar acciones innovadoras para mejorar la eficiencia de su desempeño y solo 1 (2,3%) indico que “Casi Nunca”, constituyendo otro aspecto favorable. En el Cuadro 18 se resumen las respuestas del indicador Trabajo en Equipo.

Cuadro 18. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los funcionarios en relación al trabajo en equipo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	27	62,8
Casi Siempre	13	30,2
A Veces	2	4,7
Casi Nunca	1	2,3
Nunca	0	0
Total	43	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

El 93% indicó que “Siempre” o “Casi Siempre” posee destrezas para desempeñarse en equipos de trabajo; mientras que 1 (2,3%) indicó que “Casi Nunca”. En el Cuadro 18 se muestran los resultados del indicador Resolución de Problemas.

Cuadro 19. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los funcionarios en relación a la resolución de problemas

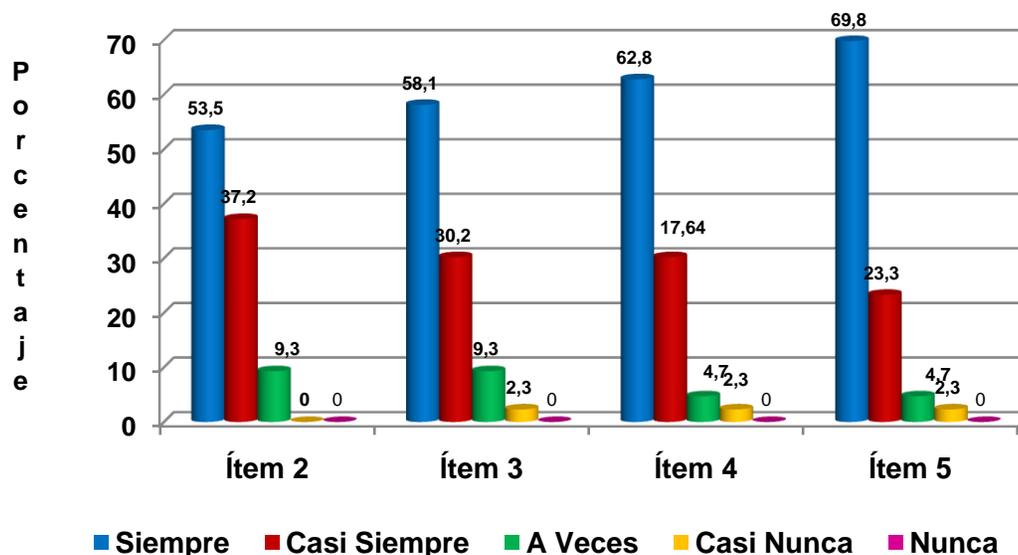
Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	30	69,8
Casi Siempre	10	23,3
A Veces	2	4,7
Casi Nunca	1	2,3
Nunca	0	0
Total	43	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

En lo que respecta a las habilidades para la Resolución de Problemas el 69,8% y el 23,3% indicaron que “Siempre” o “Casi siempre” aplican acciones para resolver los problemas que se presentan en el ejercicio de sus funciones, de tal manera que poseen habilidades para la Resolución de Problemas. Es así como en el Gráfico 7 se visualizan en conjunto los resultados de la dimensión Habilidades.

Gráfico 7. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas con la dimensión habilidades



Fuente: Romero, C. (2014)

En el Gráfico 7 se muestra que las tendencias de las respuestas se agrupan claramente hacia la alternativa “Siempre” y “Casi Siempre”, indicando que los funcionarios poseen las habilidades requeridas para desempeñar sus funciones de manera eficiente. En otras palabras, las habilidades constituyen otra fortaleza del perfil de los funcionarios.

A continuación se presentan los resultados de la dimensión actitudes, con los indicadores disposición favorable para el trabajo en equipo y para asumir un compromiso ético, apertura al aprendizaje, flexibilidad y tolerancia de ideas, compromiso hacia un crecimiento personal y profesional, respeto por la dignidad del ser humano y vocación de servicio. De modo que, en el cuadro 19 se presentan los hallazgos en relación al indicador disposición favorable para el trabajo en equipo.

Cuadro 20. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los funcionarios en relación a la disposición favorable para el trabajo en equipo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	28	65,1
Casi Siempre	11	25,6
A Veces	4	9,3
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	43	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

Así, 28 funcionarios lo que representan el 65,1% de los encuestados indicó que “Siempre” les agrada desempeñar sus funciones en equipos de trabajo y 11 (25,6%) que “Casi Siempre”. De tal manera que los funcionarios muestran una actitud favorable hacia el trabajo en equipo, resultado que nuevamente refleja una fortaleza del perfil de los funcionarios. De igual forma en el Cuadro 20 se presentan los resultados del indicador Disposición Favorable para Asumir un Compromiso Ético.

Cuadro 21. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los funcionarios en relación a la disposición favorable para asumir un compromiso ético

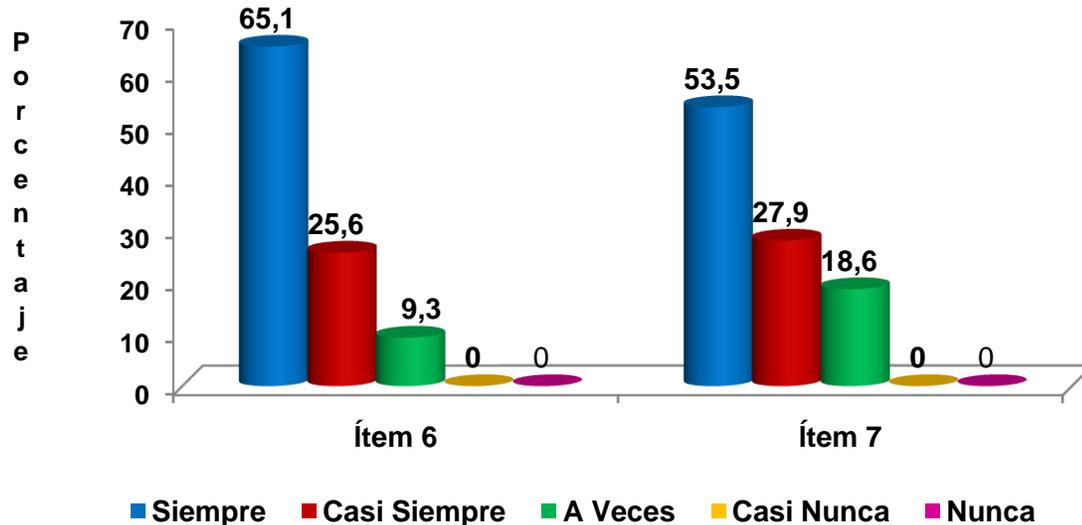
Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	23	53,5
Casi Siempre	12	27,9
A Veces	8	18,6
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	43	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

De tal forma que , 23 funcionarios, es decir, el 53,5% indicó que “Siempre” o “Casi Siempre” asumen un compromiso ético en todas sus acciones, actitud que es inherente al ejercicios de sus funciones y de su vida personal. En el Gráfico 8 se presentan los resultados de este indicador.

Gráfico 8. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas el indicador disposición favorable para el trabajo en equipo y para asumir un compromiso ético



Fuente: Romero, C. (2014)

Como se observa en el Gráfico 8, las respuestas se agruparon mayoritariamente en las opciones “Siempre” y “Casi Siempre”, evidenciando actitudes favorables en los funcionarios en lo que respecta al trabajo en equipo y el compromiso ético.

Por su lado, en el Cuadro 22 se presentan los resultados del indicador apertura al aprendizaje.

Cuadro 22. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los funcionarios en relación a la apertura al aprendizaje

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	34	79,1
Casi Siempre	8	18,6
A Veces	1	2,3
Casi Nunca	0	0

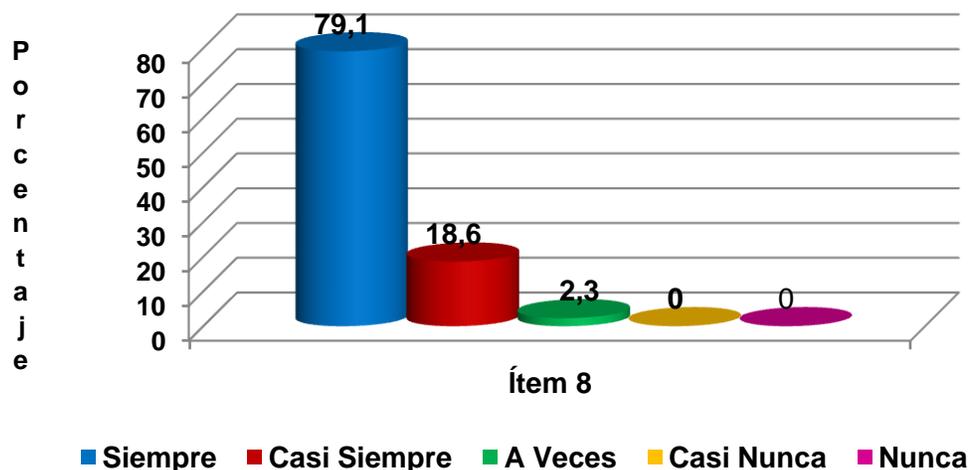
Nunca	0	0
Total	43	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

El 79,1% (34) y el 18,6% (8) señalaron que están dispuestos a mejorar su formación de manera permanente, mientras que solamente 1 (2,3%) manifestó que “A Veces”. Estas respuestas, evidentemente indican que los funcionarios tienen una actitud favorable hacia el mejoramiento de la formación profesional. Destaca que, los resultados son coincidentes con las respuestas dadas por los oficiales en relación a la utilización de la autoridad para mejorar el desempeño de los funcionarios. Así, en el Gráfico 9 se presenta la información relacionada con este indicador.

Gráfico 9. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas el indicador apertura al aprendizaje



Fuente: Romero, C. (2014)

En el Cuadro 23 se presentan las respuestas del indicador respecto a las diferencias.

Cuadro 23. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los funcionarios en relación al respeto a las diferencias

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
--------------	---------------------	---

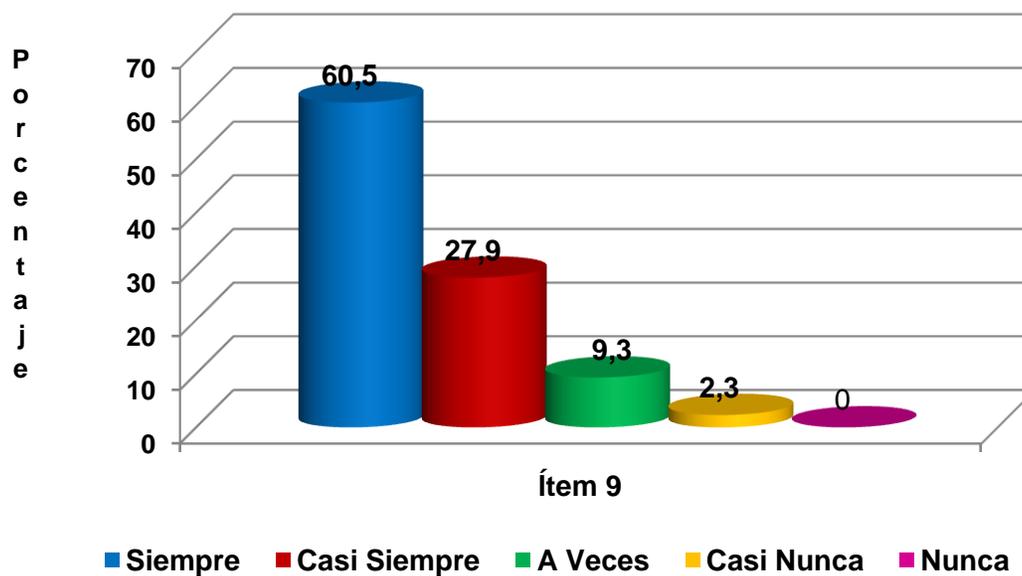
Siempre	26	60,5
Casi Siempre	12	27,9
A Veces	4	9,3
Casi Nunca	1	2,3
Nunca	0	0
Total	43	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

En el Cuadro 23 se observa que 26 funcionarios y 12, lo que representa el 88,4% señalaron que “Siempre” o “Casi Siempre” respetan las diferencias de opinión de sus compañeros; mientras que solo 1 (2,3%) indicó que “Casi Nunca”.

Gráfico 10. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas el indicador respeto a las diferencias



Fuente: Romero, C. (2014)

En el Gráfico 10 nuevamente se observa una fortaleza en el perfil de los funcionarios en lo que respecta a las actitudes relativas al respeto a los derechos humanos.

En el Cuadro 24 se presentan los resultados del indicador crecimiento personal.

Cuadro 24. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los funcionarios en relación al crecimiento personal

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	32	74,4
Casi Siempre	9	20,9
A Veces	1	2,3
Casi Nunca	1	2,3
Nunca	0	0
Total	43	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

Así, 32 funcionarios (74,4%) señalaron que “Siempre” se preocupan por mejorar su crecimiento personal y 9 (20,9%) indicaron que “Casi Siempre”, lo que constituye el 94,9% de los encuestados. Por su lado, en el Cuadro 25 se muestran los datos de las respuestas en relación al crecimiento profesional.

Cuadro 25. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los funcionarios en relación al crecimiento profesional

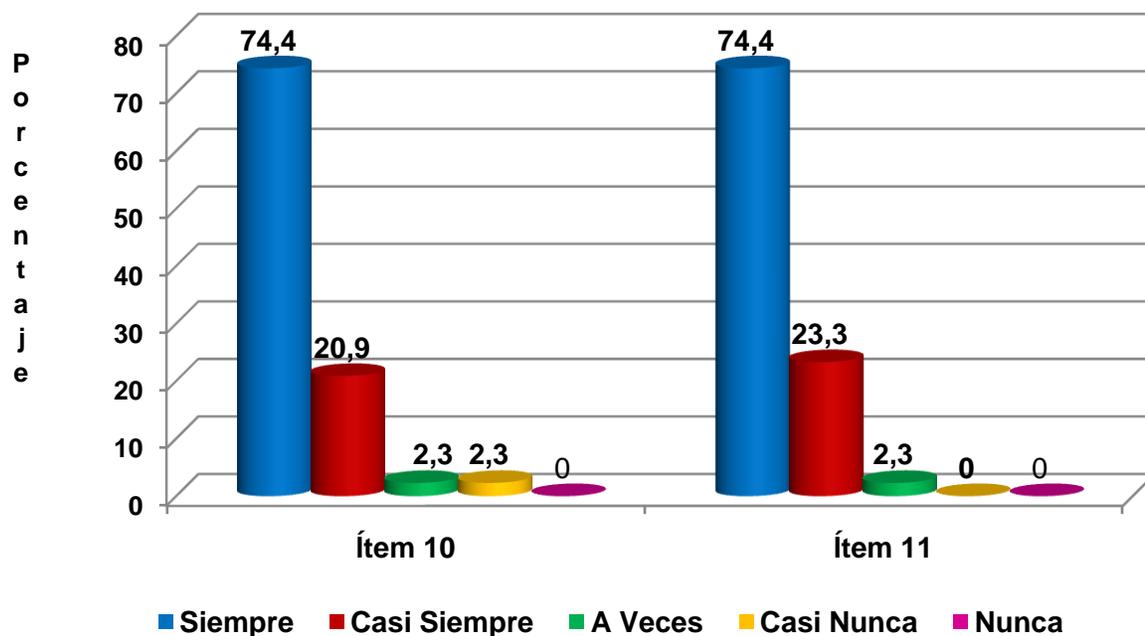
Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	32	74,4
Casi Siempre	10	23,3
A Veces	1	2,3
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	43	100

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

El 74,4% señaló que “Siempre” se preocupa por el crecimiento profesional y 10 (23,3%) que “Casi Siempre” y solo 1 (2,3%) indicó que “A Veces”, lo que evidencia una nueva fortaleza del perfil profesional.

Gráfico 11. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas el indicador compromiso hacia el crecimiento personal y profesional



Fuente: Romero, C. (2014)

En el Gráfico 11 se evidencia que se reitera la tendencia en las respuestas hacia las opciones “Siempre” y “Casi Siempre”, reflejando una nueva fortaleza del perfil profesional. Por otro lado, en el Cuadro 26 se muestran las respuestas del indicador respeto por la dignidad del ser humano.

Cuadro 26. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los funcionarios en relación al respeto a la dignidad humana

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	32	74,4
Casi Siempre	10	23,3
A Veces	1	2,3
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0

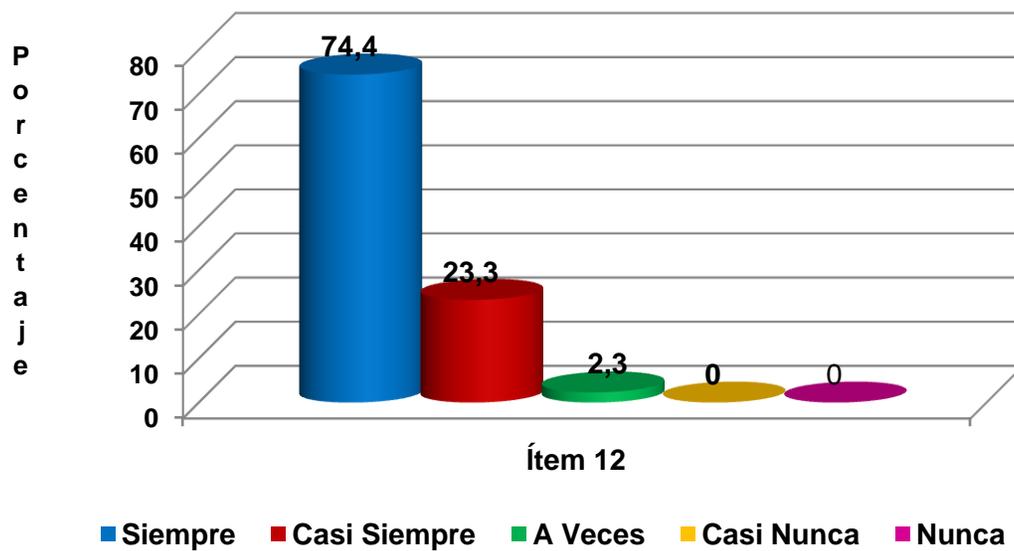
Total	43	100
--------------	-----------	------------

FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

En el Cuadro 26 se observa cómo el 74,4% y el 23,3% indicó que “Siempre” o “Casi Siempre” respetan los derechos de todos los ciudadanos, únicamente 1 (2,3%) indicó que “A Veces”.

Gráfico 12. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas el indicador respeto la dignidad humana



Fuente: Romero, C. (2014)

En el Gráfico 12 se evidencia que los funcionarios claramente mantienen en su ejercicio profesional un respeto a la dignidad humana, lo que representa un aspecto crucial en el ejercicio de la función policial en los actuales momentos. Es necesario destacar que, en la actualidad los funcionarios policiales se enfrentan a una situación de violencia extrema en las calles. De hecho, esta problemática ha sido resaltada por

los diferentes entes responsables de la seguridad ciudadana, quienes afirman con preocupación el grado de agresividad de los delincuentes en estos momentos. No obstante, los funcionarios mantienen claros los principios que deben regir el ejercicio de sus funciones.

Cuadro 27. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los funcionarios en relación a la vocación de servicio

Alternativas	Frecuencia Absoluta	%
Siempre	33	76,7
Casi Siempre	7	16,3
A Veces	3	7,0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	43	100

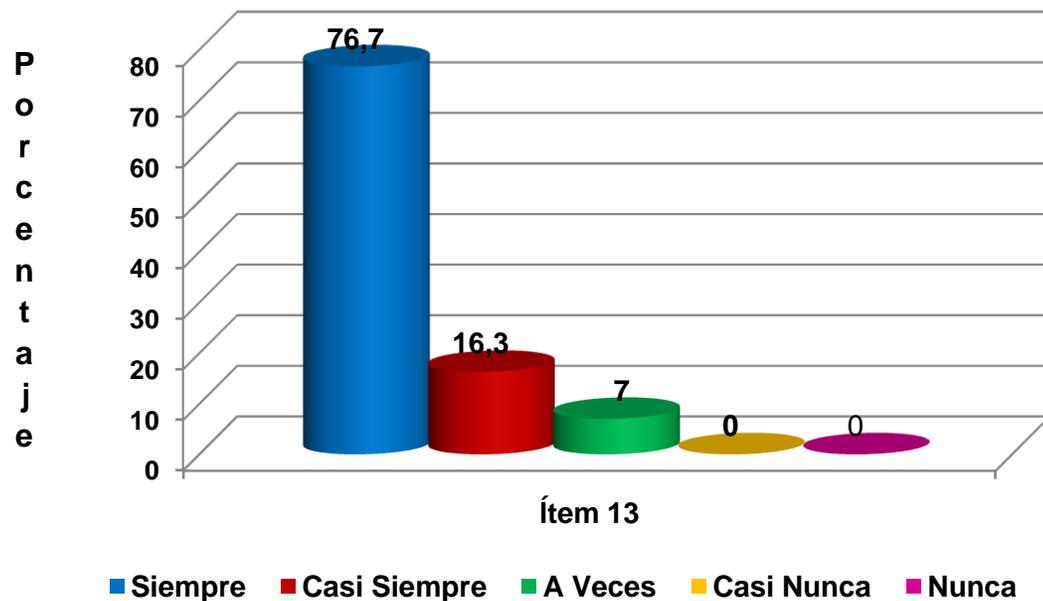
FA= frecuencia absoluta

Fuente: Romero, C. (2014)

En el Cuadro 27 se concretan las respuestas relacionadas con el indicador vocación de servicio, donde se observa que el 76,7% manifestó que “Siempre” le agrada prestar servicio a la colectividad y 16,3% que “Casi Siempre”, evidenciando que los funcionarios tienen vocación de servicio, actitud muy importante sobre todo en estos momentos de extrema violencia.

En el Gráfico 13 se muestran los resultados de las respuestas emitidas por los funcionarios en relación al indicador Vocación de Servicio, donde se reiteran claramente los hallazgos positivos reportados en el resto de los indicadores para evaluar el perfil profesional de los funcionarios. En efecto, según la opinión de los funcionarios, éstos presentan una Vocación de Servicio indiscutible, característica fundamental para ejercer las funciones de seguridad de los ciudadanos.

Gráfico 13. Distribución porcentual de las respuestas relacionadas el indicador vocación de servicio



Fuente: Romero, C. (2014)

En el Gráfico 13 se observa cómo se reitera la tendencia de las respuestas, hacia las alternativas “Siempre” y “Casi Siempre”. Estos resultados son positivos por cuanto indican que el estilo de liderazgo de los oficiales de mando que no está claramente definido no afecta el perfil y desempeño profesional de los funcionarios. En tal sentido, podría decirse, que a diferencia de lo que sucede con otras profesiones, los funcionarios tienen unas características particulares que los impulsan realizar sus funciones de manera eficiente, independientemente de las limitaciones asociadas al estilo de liderazgo de los cuadros de mando.

Sin embargo, es pertinente desarrollar acciones para mejorar la formación de los oficiales en lo que respecta a la acción gerencial, para así potencializar todos los factores positivos e los funcionarios policiales y lograr así una mejor seguridad ciudadana.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan los resultados más relevantes del presente estudio, estructurados en función de los objetivos específicos propuestos. De modo que, en

primer lugar, se muestran las conclusiones de las características de orden personal, social e institucional de los oficiales, así como los estilos de liderazgo y, en segundo lugar, el perfil profesional de los funcionarios.

En lo que respecta a las características personales, los oficiales atienden de manera inmediata los asuntos urgentes, analizan las causas que originan los problemas desde distintas perspectivas y permiten que los funcionarios manifiesten sus opiniones para lograr un mejor desempeño. De tal manera que, los aspectos conductuales, de toma de decisiones y de relaciones son positivos, por lo que los oficiales muestran elementos acordes con las últimas tendencias gerenciales.

Por su lado, en lo que respecta a los factores de orden social, aunque se presentó una mayor variabilidad en las respuestas, la mayoría mantienen estrecha relación con los funcionarios, por lo que tiene una conducta social positiva en el ejercicio del liderazgo. No obstante, en el orden institucional se evidenciaron fallas, ya que no les garantizan a los funcionarios los beneficios contractuales. En consecuencia, este es un aspecto que debe ser revisado.

Ahora bien, en cuando al tipo de liderazgo, los resultados de la dimensión estilo autocrático, evidenciaron, que la comunicación de la mitad de los oficiales se centra en órdenes. Además, las decisiones las toman solamente los oficiales de mando. En consecuencia, la mitad de los oficiales aplica estilos autocráticos y la otra mitad no, es decir, no se observó una tendencia definida en cuanto al liderazgo autocrático, no obstante, un importante porcentaje adopta este tipo de práctica.

Al evaluar el liderazgo liberal destacó que la mitad de los oficiales delegan en los funcionarios la toma de decisiones; mientras que la otra mitad no. Sin embargo, les permiten libertad a los funcionarios para que seleccionen la forma idónea de llevar a cabo las actividades asignada.

En lo referente al liderazgo democrático, al igual que sucedió al valorar el estilo autocrático, no se observó una tendencia definida. Así, la mayoría de los encuestados indicó que mantienen comunicación con los funcionarios de todos los niveles, pero no permiten que participen en las discusiones para la toma de decisiones. Por ende, este indicador debe ser reforzado.

Por su lado, los resultados del liderazgo transformacional mostraron que utilizan la autoridad para fomentar un mejor desempeño de los funcionarios y ajustan el estilo de liderazgo a las características particulares del grupo. En consecuencia, aunque no es una práctica generalizada, es preciso reforzar esa fortaleza que refleja estilos transformacionales de liderazgo.

La diversidad de los resultados evidencia que no existe una tendencia clara en cuanto al estilo de liderazgo, hecho que podría estar asociado a las características personales de los oficiales y a la falta de preparación formal para el desempeño gerencial. Sin embargo, los oficiales manifestaron poseer características positivas que es preciso reforzar a través de programas formativos, para adaptar el estilo de liderazgo a las exigencias gerenciales actuales.

En otro orden de ideas, en referencia al perfil profesional de los funcionarios, resaltó que poseen los conocimientos técnicos requeridos para ejercer sus funciones, reflejando una fortaleza pues indican que han recibido una adecuada formación. De igual manera, entre las habilidades que los caracteriza destacó que tienen capacidad de comunicación, innovación y trabajo en equipo, así como habilidades para la resolución de problemas.

Para finalizar los funcionarios reúnen las siguientes características actitudinales, capacidad de trabajo en equipo y para asumir un compromiso ético, apertura al

aprendizaje, flexibilidad y tolerancia de ideas, compromiso hacia un crecimiento personal y profesional, respeto por la dignidad del ser humano y vocación de servicio.

RECOMENDACIONES

A continuación se desarrollan una serie de recomendaciones, para mejorar el estilo de liderazgo de los oficiales de mando y reforzar el perfil profesional de los funcionarios.

Así, de manera preliminar es preciso informar a los oficiales los resultados de la investigación, analizando las ventajas y desventajas de cada uno de los hallazgos. De igual forma, es pertinente discutir las alternativas de intervención propuestas, con el propósito de adaptarlas a las necesidades puntuales y facilitar la implementación a corto plazo.

En este contexto, se propone organizar un curso de capacitación dirigido a los oficiales de mando enfocado en desarrollar competencias para mejorar la acción gerencial, adaptándola a las nuevas tendencias en esta materia. La temática a desarrollar sería estilos de liderazgo, clima y cultura organizacional, la toma de decisiones, la creación de equipos de trabajo, la motivación, la comunicación interpersonal y la administración de los conflictos mediante la negociación. Para llevar a cabo estos cursos se plantea invitar a un grupo de expertos en gerencia y liderazgo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Cabe destacar que, es recomendable desarrollar un conjunto de charlas informativas dirigidas a los oficiales, para reforzar las características positivas evidenciadas en el perfil profesional.

Finalmente, resultaría provechoso desarrollar programas para evaluar de manera continua los estilos de liderazgo gerencial, para reforzar el desarrollo de las acciones correctivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alvarado, Yajaira, Prieto., Ana Teresa y Betancourt, Daryeling (2009) Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario. **Actualidades Investigativas en**

Educación. Revista en línea. 9 (3), 1-18. Disponible: <http://revista.inie.ucr.ac.cr/ediciones/controlador/Article/accion/show/articulo/liderazgo-y-motivacion-en-el-ambiente-educativo-universitario.html> Consulta: 2014, Mayo 06.

Álvarez, José Octavio. (2009). **Estilos de liderazgo en la policía local de la comunidad valenciana.** Tesis de grado no publicada, Universitat de Valencia, España. Disponible: <http://www.tdx.cat/handle/10803/10202> Consulta: 2014, Mayo 06.

Arias, F. (2006). **El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica** (5ta ed.). Caracas: Episteme, C.A.

Balestrini, Miriam. (2006). **Cómo se elabora el proyecto de investigación** (7a.ed.). Caracas: Consultores Asociados.

Bass, B. (1990). **Bass & manual de Stogdill de liderazgo** (3°ed). Nueva York.

Blake, R. y Mouton, J.(1991)**Teorías sobre el liderazgo empresarial.** (1°ed) Missipi.

Caballero, Miguel. (2005). **Curso liderazgo y mediación.** Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=ES4ogYXxzIMC&printsec=frontcover&d=curso+liderazgo+y+mediaci%C3%B3n&hl=es&ei=loZ5TMKFB4OC8gaLv4GuBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false Consulta: 2014, Marzo 17.

Canaza, Luz, Carrera, Jenny, Palma, Juan y Torres, Clara (2012), Perfil del docente de enfermería desde la perspectiva de los estudiantes. **RevEnferm Herediana**. Revista en línea. 5(1):50-57. Disponible: www.upch.edu.pe/faenf/images/stories/articulorevista5/perfildocente7 Consulta: 2014, Marzo 15.

Cepeda, Sebastián, Palacio, Nicolás y Salinas, Jorge. (2009). **La Influencia del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre el éxito competitivo de la pequeña empresa**. Tesis de grado no publicada, Universidad de Chile. Santiago de Chile. Disponible: tesis.uchile.cl/handle/2250/111416 Consulta 2014, Marzo 15.

Colmenares, G. (2013) en su estudio titulado. **Liderazgo transformacional para la efectiva integración**. Universidad de Carabobo.

Conde, Leonardo. (2010). **El líder competitivo como factor determinante de las empresas de manufactura de alimentos del Estado Carabobo**. Tesis de grado no publicada, Universidad de Carabobo, Valencia. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/600029CF.pdf> Consulta: 2014, Mayo 18.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 36860 del 30 de Diciembre de 1999. Caracas, Venezuela.

Díaz, S. (2013). **El liderazgo transformador como elemento estratégico en el clima organizacional**. Universidad de Carabobo.

Domínguez, Lennys. (2011). **Propuesta de un modelo de liderazgo situacional en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el Municipio Valencia del Estado Carabobo**. Tesis de grado no publicada, Universidad de Carabobo, Valencia.

Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/60005C5E.pdf>
Consulta: 2014, Mayo 15.

Gelvan, Silvia., De Risio, Silvia., Sánchez; Mónica y Clotet, Cinthia. (2007). Liderazgo y formación de líderes. **RediU**. Revista en línea. 5 (15). Disponible: www.rediu.colegiomilitar.mil.ar/articulo.asp?articulo=60&numero=15 Consulta: 2014, Enero 20.

Gorrochotegui, Alfredo. (2010). **Cómo asumir el liderazgo de un centro educativo. Una guía práctica**. Caracas: Universidad Monteávila.

Guzmán, A. (2012). **Incidencia del liderazgo directivo en el desempeño docente**. Universidad de Carabobo.

Hawes, Gustavo. (2006). **Impactos de un enfoque de educación basada en competencias sobre el modelo evaluativo en la universidad**. Documento en línea. Disponible: <http://www.gustavohawes.com/Educacion%20Superior/2006EnfoqueCurriculumCompetenciasEvaluacion2.pdf>. Consulta: 2014, Enero 20.

Hernández, Pedro Emilio. (2011). **Evaluación del liderazgo estratégico de los coordinadores de primaria de la U.E. Colegio los Arcos**. Tesis de grado no publicada, Universidad Monteávila, Caracas. Disponible: http://www.uma.edu.ve/postgrados/evaluacion/Revista/revista_eeE1/Tesis%20Pedro%20Herna%20A6%20FCndez%20%20%20EEE%20%201ra%20cohorte.pdf. Consulta: 2014, Febrero 20.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, y Baptista, Pilar. (2006). **Metodología de la investigación**. (4ta. ed.). México: Mac Graw Hill.

Hurtado, Jacqueline. (2010). **Metodología de la Investigación Holística**. (6ta. ed). Caracas: Quirón

Ley Orgánica del Trabajo (2012) divulgada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 6.076 del 30 de Abril, de 2012. Caracas Venezuela.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005), publicada en la Gaceta Oficial número 38.236, de fecha 26 de julio de 2005. Caracas Venezuela.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.482 de fecha 11 de julio de 2002. Caracas, Venezuela.

Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (2009), publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N 5940 de fecha 7 de Diciembre de 2009. Caracas, Venezuela.

Likert, Rensis. (1975). **La organización humana**. Sao Paulo: Atlas.

Lussier, Robert y Achua, Christopher. (2002). **Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades**. México: Thomson Learning

Monroy, J. (2013). **Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente**. Universidad de Carabobo.

Moreira, Claudia. (2010). **Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares.** Tesis de grado doctoral no publicada, Universidad Complutense de Madrid, España. Disponible:<http://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf> Consulta 2014, Mayo 15.

Nascimbeni, R., Yopez, A. (2010) **Estilo de liderazgo del personal permanente en un cuerpo de bomberos de una universidad pública venezolana.** Universidad de Carabobo.

Ochoa, Yelipsa. (2013). **La Cultura organizacional y el liderazgo como alternativas para lograr la eficiencia en los servicios prestados en la unidad de atención médica integral de la Universidad de Carabobo.** Tesis de grado no publicada, Universidad de Carabobo, Valencia. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/60002C5E.pdf>. Consulta 2014, Mayo 15.

Olmos, Patricia. (2011). **Orientación y formación para la integración laboral del colectivo jóvenes vulnerables La inserción laboral mediante estrategias de empleabilidad.** Tesis doctoral no publicada, Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible:<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/51432/por1de1.pdf;jsessionid=5243F23057AC705C30D595804AD4D3E8.tdx2?sequence=1> Consulta 2014, Marzo 10.

Quintero, María Eugenia. (2004). **El liderazgo de los directivos bancarios según la teoría de likert y su relación con la satisfacción laboral de los empleados basado en la teoría de herzberg.** Tesis de grado no publicada, Universidad Nacional Abierta, Mérida.. Disponible: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t5649.pdf> Consulta 2014, Marzo 10.

Ramírez, Marbelis. (2006). **Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. (Una aproximación teórico-metodológica para el análisis de la dirección organizacional)**. Tesis de grado no publicada, Universidad del Zulia. Venezuela. Disponible:http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArchivo=658 pdfConsulta 2014, Mayo 10

Robbins, Stephen. (1996). **Comportamiento organizacional**. (10ma ed.). México: Paerson Educación

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010). **Administración** (10a. ed.). Mexico: Prentice-Hall.

Rodríguez, M. (2013) **El liderazgo en el mejoramiento del clima organizacional en la U.E “Batalla de Carabobo”**. Universidad de Carabobo.

Ruiz, Carlos. (2002). **Elaboración de instrumentos en Investigación educativa**. Barquisimeto: CIDEG

Salazar, Josefa. (2008). Coaching y liderazgo visionario. *Forum Humanes*. Revista en línea.1 (1). Disponible: www11.urbe.edu/ojs/index.php/forumhumanes/article/view/492/1225 Consulta 2014, Mayo 10.

Vásquez, Rosa María. (2010). **Propuesta del perfil profesional del licenciado en enfermería de la Universidad Tangamanga**. Tesis de grado no publicada, de la Universidad de Tangamanga, San Luis Potosí. Disponible:www.utan.edu.mx/~tequis/images/tesis_biblioteca/enero2012/026.pdf Consulta 2014, Marzo 10.

Vega, Carolina. y Zabala, Gloria. (2004). **Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.** Tesis de grado no publicada, Universidad de Chile. Disponible:http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf
Consulta 2014, Mayo 10.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE LOS DATOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA



CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es un instrumento diseñado como parte del Trabajo Especial de Grado, titulada: **ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS CUADROS DE MANDO Y SU IMPACTO SOBRE EL PERFIL LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN VEHICULAR DE TRASPORTE TERRESTRE (CVTT) DE LA POLICÍA DE CARABOBO.**

Esta investigación se ha realizado para dar cumplimiento al trabajo de grado, exigido por el programa de Especialización de Recursos Humanos, a tal efecto se pretende tener como objetivo general: “Analizar el impacto del tipo de liderazgo de los cuadros de mando sobre el perfil laboral de los funcionarios de la Coordinación Vehicular de Transporte Terrestre (CVTT) de la Policía de Carabobo”.

Para el desarrollo de esta investigación se hace necesario solicitar la información correspondiente al objeto de estudio que se ha planteado en el proceso de investigación.

A tal efecto, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en el suministro de información de los procesos relativos al plan de carrera y desarrollo profesional que se lleva a cabo por parte del órgano de control.

Se garantiza la confidencialidad y discreción de la información suministrada por usted. Su contribución será considerada valiosa para el desarrollo del trabajo de grado y en consecuencia para el alcance de los objetivos propuestos.

En nombre de la Universidad de Carabobo y en el mío propio le expreso mi profundo agradecimiento por su colaboración.

Lic. Carlos Romero.
Tutora: Wuendy Palma

INSTRUCCIONES GENERALES

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES
CAMPUS BÁRBULA**

Estimado Oficial

El presente instrumento tiene como objetivo recopilar información para el desarrollo de la investigación titulada **“Estilo de Liderazgo de los Cuadros de Mando y su Impacto Sobre el Perfil Laboral de los Funcionarios de la Coordinación de Vigilancia de Traspote Terrestre (CVTT) de la Policía de Carabobo”**, la cual deberá ser presentada como requisito para optar al título de Magister en Administración Laboral y Relaciones de Trabajo

El instrumento está estructurado por 14 propuestas presentadas en escala tipo Likert, cuyo propósito es recopilar información sobre las características y estilos de liderazgo. Los resultados serán tomados en forma global, por lo que no se requiere su identificación personal. Finalmente, se agradece su espíritu de colaboración al dedicar a este instrumento parte de su valioso tiempo, ya que de ello depende el éxito del estudio.

Atentamente:

Carlos Romero

Instrumento

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1. Atiende de manera inmediata los asuntos urgentes					
2. Al momento de la toma de decisiones analiza las causas que originan los problemas desde distintas perspectivas					
3. Permite que los funcionarios manifiesten sus opiniones para lograr un mejor desempeño					
4. Mantiene estrecha relación con los funcionarios					
5. Le garantiza a los funcionarios los beneficios contractuales					
6. La comunicación con los funcionarios se centra preferentemente en las ordenes y no en las orientaciones					
7. La toma de decisiones está a cargo solamente de los cuadros de mando.					

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
8. Delega en los funcionarios la toma de decisiones.					
9. Les permite libertad de acción a los funcionarios para que seleccionen la forma idónea de llevar a cabo las actividades asignadas					
10. Mantiene comunicación con los funcionarios de todos los niveles					
11. Los funcionarios participan en las discusiones para la toma de decisiones					
12. Utiliza la autoridad para fomentar un mejor desempeño en los funcionarios					
13. Ajusta la forma de liderar el grupo a las características particulares de los funcionarios bajo su mando					
14. Lleva a cabo acciones para mejorar las fortalezas y corregir las debilidades de los funcionarios.					

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES
CAMPUS BÁRBULA**

Estimado Funcionario

El presente instrumento tiene como objetivo recopilar información para el desarrollo de la investigación titulada **“Estilo de Liderazgo de los Cuadros de Mando y su Impacto Sobre el Perfil Laboral de los Funcionarios de la Coordinación de Vigilancia de Transporte Terrestre (CVTT) de la Policía de Carabobo”**, la cual deberá ser presentada como requisito para optar al título de Magister en Administración Laboral y Relaciones de Trabajo

El instrumento está estructurado por 12 propuestas presentadas en escala tipo Likert, cuyo propósito es recopilar información sobre el perfil profesional. Los resultados serán tomados en forma global, por lo que no se requiere su identificación personal. Finalmente, se agradece su espíritu de colaboración al dedicar a este instrumento parte de su valioso tiempo, ya que de ello depende el éxito del estudio.

Atentamente:

CarlosRomero

Instrumento

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
15. Posee los conocimientos técnicos requeridos para el desempeño eficiente de sus funciones					
16. Mantiene buena comunicación con los demás funcionarios.					
17. Trata de implantar acciones innovadoras para mejorar la eficiencia de su desempeño					
18. Posee destrezas para desempeñarse en equipos de trabajo.					
19. Aplica acciones para resolver los problemas que se presentan en el ejercicio de sus funciones					
20. Le agrada desempeñar acciones en equipos de trabajo					
21. Asume un compromiso ético en todas las acciones					
22. Esta dispuesto a mejorar su formación técnica de manera permanente					
23. Respeta las diferencias de opinión de los demás compañeros					

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
24. Se preocupa por mejorar su crecimiento personal 25.					
26. Se preocupa por mejorar su crecimiento profesional					
27. Respeta los derechos humanos de todos los ciudadanos					
28. Le agrada prestar servicio a la colectividad					

ANEXO B
FORMATO PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Valencia, Octubre de 2014

Profesor(a):

Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitar su Juicio de Experto para la Validez de Contenido del instrumento a aplicar a los los oficiales que conforman los cuadros de mando de la Coordinación de Vigilancia de Transporte Terrestre, con el fin de determinar su estilo de liderazgo

El mismo es aplicado como parte del desarrollo de la investigación titulada “**Estilo de Liderazgo de los Cuadros de Mando y su Impacto Sobre el Perfil Laboral de los Funcionarios de la Coordinación de Vigilancia de Transporte Terrestre (CVTT) de la Policía de Carabobo**”, la cual deberá ser presentada como requisito para optar al título de Magister en Administración Laboral y Relaciones de Trabajo

Agradecido de antemano por los aportes realizados en procura de enriquecer el instrumento, queda de usted

Atentamente:

Carlos Romero

INSTRUCCIONES

⇒ **Lea** cuidadosamente cada uno de los indicadores del cuestionario y, tomando en cuenta las definiciones que a continuación se muestran, proceda a señalar con una equis (x) la alternativa que mejor se ajuste a su criterio.

Congruencia: Coherencia entre el ítem, el indicador y la variable

Redacción: Claridad y precisión en la composición del ítem

Adecuación: Adaptación al nivel cognoscitivo y lenguaje de los encuestados

⇒ Adicionalmente, se incorpora una columna de observaciones a fin de que indique cualquier consideración adicional que tenga a bien realizar para enriquecer los ítems del instrumento.

Ejemplo:

Indicadores	Ítem	Congruencia			Redacción		Adecuación		Observaciones
		Si	No	D	P	C	Si	No	
	1		X		X		X		
	2								
	3								
	4								

D: Dudosa

P: Precisa

C: Confusa

Si en relación al ítem 1, usted selecciona con una equis (x) la casilla NO de CONGRUENCIA, la casilla PRECISA de REDACCIÓN y SI de ADECUACION, implica que no existe congruencia entre el ítem 1, el indicador y la variable, pero el mismo muestra claridad y precisión en su redacción y se adecua al nivel de los encuestados.

⇒ Asimismo, si considera pertinente la inclusión de algún ítem adicional, se agradece que lo incorpore en la sección de observaciones de la hoja final de evaluación.

Indicadores	Ítem	Congruencia			Redacción		Adecuación	
		Si	No	D	P	C	Si	No
Personales								
Conducta	1							
Toma de decisiones	2							
Relaciones	3							
Sociales								
Socialización	4							
Institucionales								
Beneficios contractuales	5							
Liderazgo Autocrático								
Imposición	6							
Grado de participación	7							
Liderazgo liberal								
Toma de decisiones	8							
Libertad de actuación	9							
Liderazgo Democrático								
Comunicación	10							
Papel de los trabajadores	11							
Liderazgo Transformacional								
Autoridad	12							
Adaptabilidad	13							
Formación	14							

JUICIO SOBRE EL INSTRUMENTO

Aprobado	<input type="checkbox"/>
Rechazado	<input type="checkbox"/>
Aprobado con Observaciones	<input type="checkbox"/>

Observaciones:

Nombre: _____

CI: _____

Firma

Valencia, Octubre de 2014

Profesor(a):

Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitar su Juicio de Experto para la Validez de Contenido del instrumento a aplicar a los funcionarios de la Coordinación de Vigilancia de Transporte Terrestre, con el fin de determinar su perfil profesional

El mismo es aplicado como parte del desarrollo de la investigación titulada “**Estilo de Liderazgo de los Cuadros de Mando y su Impacto Sobre el Perfil Laboral de los Funcionarios de la Coordinación de Vigilancia de Transporte Terrestre (CVTT) de la Policía de Carabobo**”, la cual deberá ser presentada como requisito para optar al título de Magister en Administración Laboral y Relaciones de Trabajo

Agradecido de antemano por los aportes realizados en procura de enriquecer el instrumento, queda de usted

Atentamente:

Carlos Romero

INSTRUCCIONES

⇒ **Lea** cuidadosamente cada uno de los indicadores del cuestionario y, tomando en cuenta las definiciones que a continuación se muestran, proceda a señalar con una equis (x) la alternativa que mejor se ajuste a su criterio.

Congruencia: Coherencia entre el ítem, el indicador y la variable

Redacción: Claridad y precisión en la composición del ítem

Adecuación: Adaptación al nivel cognoscitivo y lenguaje de los encuestados

⇒ Adicionalmente, se incorpora una columna de observaciones a fin de que indique cualquier consideración adicional que tenga a bien realizar para enriquecer los ítems del instrumento.

Ejemplo:

Indicadores	Ítem	Congruencia			Redacción		Adecuación		Observaciones
		Si	No	D	P	C	Si	No	
	1		X		X		X		
	2								
	3								
	4								

D: Dudosa

P: Precisa

C: Confusa

Si en relación al ítem 1, usted selecciona con una equis (x) la casilla NO de CONGRUENCIA, la casilla PRECISA de REDACCIÓN y SI de ADECUACION, implica que no existe congruencia entre el ítem 1, el indicador y la variable, pero el mismo muestra claridad y precisión en su redacción y se adecua al nivel de los encuestados.

⇒ Asimismo, si considera pertinente la inclusión de algún ítem adicional, se agradece que lo incorpore en la sección de observaciones de la hoja final de evaluación.

Indicadores	Ítem	Congruencia			Redacción		Adecuación	
		Si	No	D	P	C	Si	No
Conocimientos técnicos	1							
Capacidad de comunicación e innovación	2, 3							
Trabajo en equipo,	4							
Resolución de problemas	5							
Disposición favorable para el trabajo en equipo y para asumir un compromiso ético	6, 7							
Apertura al aprendizaje	8							
Flexibilidad y tolerancia de ideas,	9							
Compromiso hacia un crecimiento personal y profesional	10							
Respeto por la dignidad del ser humano	11							
Vocación de servicio	12							

JUICIO SOBRE EL INSTRUMENTO

Aprobado	<input type="checkbox"/>
Rechazado	<input type="checkbox"/>
Aprobado con Observaciones	<input type="checkbox"/>

Observaciones:

Nombre: _____

CI: _____

Firma

ANEXO C
JUICIO DE EXPERTOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA



JUICIO DE EXPERTO nro 1

Yo, _____, C.I: _____, Especialista en _____, por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado del Licenciado Carlos Romero, cedula de identidad V-12.737.809, el cual lleva por título: **“ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS CUADROS DE MANDO Y SU IMPACTO SOBRE EL PERFIL LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN VEHICULAR DE TRASPORTE TERRESTRE (CVTT) DE LA POLICÍA DE CARABOBO”**. Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

FIRMA



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA



JUICIO DE EXPERTO nro 2

Yo, _____, C.I: _____, Especialista en _____, por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado del Licenciado Carlos Romero, cedula de identidad V-12.737.809, el cual lleva por título: **“ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS CUADROS DE MANDO Y SU IMPACTO SOBRE EL PERFIL LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN VEHICULAR DE TRASPORTE TERRESTRE (CVTT) DE LA POLICÍA DE CARABOBO”**. Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

FIRMA



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA



JUICIO DE EXPERTO nro. 3

Yo, _____, C.I: _____, Especialista en _____, por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado del Licenciado Carlos Romero, cedula de identidad V-12.737.809, el cual lleva por título: **“ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS CUADROS DE MANDO Y SU IMPACTO SOBRE EL PERFIL LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN VEHICULAR DE TRANSPORTE TERRESTRE (CVTT) DE LA POLICÍA DE CARABOBO”**. Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

FIRMA