



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA



**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN
ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DE
CARRETERAS DE JULIACA 2023**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. MAYUMI WADALUPE FUENTES YANA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**

JULIACA - PERÚ

2024



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN
ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DE
CARRETERAS DE JULIACA 2023**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. MAYUMI WADALUPE FUENTES YANA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE

:

M. Sc. JUAN CARLOS HERRERA MIRANDA

PRIMER MIEMBRO

:

Dr. RICHARD CONDORI CRUZ

SEGUNDO MIEMBRO

:

M. Sc. JUAN CARLOS PINTO LARICO

ASESOR DE TESIS

:

Dr. OSCAR GONZALO APAZA PEREZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS – P25



RESOLUCIÓN N° 044-2024-UI.S-D-FIS-UANCV-J

Juliaca, 11 de julio de 2024.

VISTOS:

El Expediente: 2024-CU-8910 (fecha y hora de Sustentación) de fecha 11 de julio de 2024 y el expediente: 2024-CU-8840 (título) de fecha 11 de julio de 2024, del (la) bachiller **MAYUMI WADALUPE FUENTES YANA** quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación, para rendir la sustentación y defensa de la tesis titulada **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DE CARRETERAS DE JULIACA 2023**, conducente a la obtención del Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA.

CONSIDERANDO:

Que, el Director de la Unidad de Investigación autoriza la ejecución de la propuesta de investigación según Resolución Nro. 039-2024-UI.P-D-FIS-UANCV-J (aprobar y autorizar la ejecución de la propuesta de investigación) y con Resolución. Nro. 107-2024-UI.R-D-FIS-UANCV-J (aprobar y autorizar el informe final de la investigación).

Que, de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Y, estando a la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, que confiere facultades al Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- DECLARAR APTO para la sustentación del informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) titulada **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DE CARRETERAS DE JULIACA 2023**, del bachiller **MAYUMI WADALUPE FUENTES YANA**, para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - NOMINAR JURADOS para la sustentación y defensa de la tesis a los siguientes docentes:

- Presidente : M.Sc. JUAN CARLOS HERRERA MIRANDA.
- Primer miembro : Dr. RICHARD CONDORI CRUZ.
- Segundo miembro : M.Sc. JUAN CARLOS PINTO LARICO.
- Asesor: : Dr. OSCAR GONZALO APAZA PEREZ.

ARTÍCULO TERCERO. - PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

- Modalidad, Lugar : Virtual, Plataforma Virtual (Cisco Webex Meet).
- Fecha, Hora : 12 de julio de 2024, 14:40 Horas.

ARTÍCULO CUARTO. - DISPONER que la comisión de Grados y Títulos de la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

C.c
Arch 2024
JCHM/ v1.5
Distribución: Asesor de Tesis, Interesado







M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DECANO



"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

RESOLUCIÓN N° 107-2024-UI.R-D-FIS-UANCV-J

Juliaca, 13 de Junio de 2024

VISTOS:

El Expediente: 2024-CU-7135 de fecha 13 de Junio de 2024, del Bach. **MAYUMI WADALUPE FUENTES YANA**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)" que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMATICA.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) Bach. **MAYUMI WADALUPE FUENTES YANA**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulada: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DE CARRETERAS DE JULIACA 2023**, conducente para optar el Título profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMATICA, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR Dr. **OSCAR GONZALO APAZA PEREZ**,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades al Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (Borrador de Tesis) para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DE CARRETERAS DE JULIACA 2023**, presentado por el (la) Bach. **MAYUMI WADALUPE FUENTES YANA**, para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO. - RATIFICAR, como ASESOR al **Dr. OSCAR GONZALO APAZA PEREZ**.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
M.Sc. *Carlos Herrera Miranda*
DECANO

C.c
Arch 2024
JCHM/ v1.1
Distribución: Asesor de Tesis, Interesado

Ciudad Universitaria Urbanización Taparachi Km 4.5 Salida Puno - Juliaca



"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

RESOLUCIÓN N° 039-2024-UI.P-D-FIS-UANCV-J

Juliaca, 08 de abril de 2024

VISTOS:

El Expediente: 2024-CU-04422 de fecha 05 de abril de 2024, del (la) Bach. **MAYUMI WADALUPE FUENTES YANA**; con el cual solicita Revisión de la Propuesta de Investigación y el Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación" que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMATICA.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) Bach. MAYUMI WADALUPE FUENTES YANA, solicitó la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de la tesis titulada: ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DE CARRETERAS DE JULIACA 2023; conducente para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación ha emitido opinión favorable a la propuesta de investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMATICA, ratificó la propuesta del Asesor Dr. OSCAR GONZALO APAZA PEREZ, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos, Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades al Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulada: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DE CARRETERAS DE JULIACA 2023**, presentado por el (la) Bach. **MAYUMI WADALUPE FUENTES YANA**, para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - RECONOCER, como ASESOR al Dr. **OSCAR GONZALO APAZA PEREZ**.

ARTÍCULO TERCERO. - DISPONER que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

C.c
Arch 2024
JCHM/ v1.1
Distribución: Asesor de Tesis, Interesado



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

M.Sc. Carlos Herrera Miranda
DECANO



ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DE CARRETERAS DE JULIACA 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	8%
2	bibliotecadigital.fgv.br Fuente de Internet	2%
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
4	1.revistaespacios.com Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador	<1%




Metadatos complementarios



TÍTULO DE LA TESIS	
ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DE CARRETERAS DE JULIACA 2023	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	MAYUMI WADALUPE FUENTES YANA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	75360669
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0002-1951-2981
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	OSCAR GONZALO APAZA PEREZ
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42431259
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2464-5730
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	JUAN CARLOS HERRERA MIRANDA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	29606930
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	RICHARD CONDORI CRUZ
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02442917
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	JUAN CARLOS PINTO LARICO
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02442123



Datos de investigación	
Línea de investigación	Organización y dirección de empresas – P25
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación investigación Geográfica de la investigación	<p>País: Perú Departamento: Puno Provincia: San Román Distrito: Juliaca Policía Nacional de Carreteras Juliaca Coordenadas: Latitud: 15°49'104"S Longitud: 70°11'841"O</p> <p>URL Maps https://maps.app.goo.gl/CeYuXMTkwMBB7uSo9</p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Abril 2024 – Julio 2024
URL de disciplinas OCDE https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html Librería	<p>Ingeniería de sistemas y comunicaciones https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.02.04</p> <p>Ingeniería de procesos https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.04.02</p>



UNIVERSIDAD ANDINA
"NESTOR CERRES VELÁSQUEZ"
M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DIRECTOR (e)
Unidad de Investigación FIS



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo MAYUMI WADALUPE FUENTES YANA identificado con DNI Nro. 75360669 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional**
 Programa de Segunda Especialidad,
 Programa de Maestría o Doctorado

INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación, Trabajo Académico denominada:

ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DE CARRETERAS DE JULIACA 2023

Asesorado por: Dr. OSCAR GONZALO APAZA PEREZ

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 5 de DICIEMBRE del 2024


Firma del Asesor
(obligatoria)


Firma del Estudiante
(obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre Tomasa Yana Ito, por su apoyo incondicional, por ser una mujer admirable, ser un ejemplo de madre y padre a quien admiro mucho.

A mi hermana Esmeralda por brindarme su apoyo moral.



AGRADECIMIENTO

Como primer lugar, agradezco con Dios, quien nos brindó conocimientos, sabiduría para lograr mis metas.

De esta manera agradezco enormemente a mi madre por estar siempre conmigo en cada momento de mis logros, brindarme siempre su cariño y apoyo moral incondicional.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	xi
SUMMARY.....	xii
INTRODUCCIÓN	xiii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Análisis de la situación problemática	1
1.2. Planteamiento del problema	2
1.2.1 Pregunta general	2
1.2.2 Preguntas específicas	2
1.3. Justificación de la investigación	3
1.3.1 Justificación teórica	3
1.3.2 Justificación Practico	3
1.3.3 Justificación Metodológica.....	4
1.4. Objetivos	4
1.4.1 Objetivo general.....	4



1.4.2 Objetivos específicos 5

1.5. Importancia5

1.6. Limitaciones5

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio7

 2.1.1 Los de ámbito internacionales. 7

 2.1.2 Antecedentes nacionales..... 8

2.2. Marco epistemológico9

2.3. Estado del arte9

2.4. Bases teóricas.....10

 2.4.1 Liderazgo 10

 2.4.2 Etapas de la teoría del liderazgo 12

2.5. Rasgo personal13

 2.5.1 Teoría de Habilidades (Competencias) / Comportamientos. 14

2.6. El modelo Fiedler.15

2.7. Líder-Miembro-Intercambio16

2.8. Nuevo liderazgo17

 2.8.1 Liderazgo carismático 18

 2.8.2 Otros nuevos conceptos de liderazgo..... 18

2.9. Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.....19



2.10. Liderazgo transaccional	19
2.11. Liderazgo transformacional	24
2.12. Resultados del liderazgo	26
2.13. Estrategia – conceptos y definiciones	27
2.13.1 Implementación de la estrategia: conceptos y definiciones	29
2.13.2 Factores de implementación de la estrategia	31
2.14. Gestión del cambio	33
2.15. Marco conceptual	38
2.16. Hipótesis	40
2.16.1 Hipótesis general	40
2.16.2 Hipótesis específicas	41
2.17. Identificación de las variables	41
2.17.1 Operacionalización de las variables	42

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Métodos de investigación.....	43
3.2. Tipo de investigación	43
3.3. Nivel	43
3.4. Diseño.....	44
3.5. Población y muestra.....	44
3.5.1 Población	44



3.5.2 Muestra.....	44
3.6. Criterios de inclusión y exclusión	45
3.6.1 Criterios de inclusión	45
3.6.2 Criterios de exclusión	46
3.7. Técnicas e instrumentos	47
3.8. Demostración y contrastación de la hipótesis	47
3.8.1 Hipótesis estadística específica 1	47
3.8.2 Hipótesis estadística específica 2	47
3.8.3 Hipótesis estadística específica 3	48
3.8.4 Prueba de Normalidad	48

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de resultados.....	49
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
APÉNDICES	93
Apéndice 1 Matriz de consistencia.....	94
Apéndice 2 Instrumentos	95
Apéndice 3 Validez de instrumentos.....	104
Apéndice 4 Tratamiento de datos	107



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables 42

Tabla 2 Pruebas de normalidad..... 48

Tabla 3 ¿Cuál es su edad?..... 50

Tabla 4 ¿Cuál es su género?..... 51

Tabla 5 ¿Cuántos años lleva trabajando en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca?..... 52

Tabla 6 ¿Cuál es su rango dentro de la organización? 53

Tabla 7 ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo predominante? 54

Tabla 8 ¿Con qué frecuencia utiliza un enfoque de liderazgo transformacional en su trabajo? 55

Tabla 9 ¿Con qué frecuencia utiliza un enfoque de liderazgo transaccional en su trabajo? 56

Tabla 10 ¿Con qué frecuencia se enfrenta a resistencia al cambio en su equipo? ... 57

Tabla 11 ¿Cómo maneja la resistencia al cambio en su equipo?..... 58

Tabla 12 ¿Cree que su estilo de liderazgo afecta la moral del equipo? ¿Cómo?..... 59

Tabla 13 ¿Qué tan importante considera la comunicación en la implementación de estrategias?..... 60

Tabla 14 ¿Cómo evalúa la efectividad de la comunicación en su equipo?..... 61

Tabla 15 ¿Con qué frecuencia realiza reuniones de seguimiento para evaluar el progreso de las estrategias? 62

Tabla 16 ¿Cómo involucra a su equipo en el proceso de toma de decisiones estratégicas?..... 63



Tabla 17 ¿Qué herramientas utiliza para motivar a su equipo a alcanzar los objetivos estratégicos?..... 64

Tabla 18 ¿Cómo maneja los conflictos dentro de su equipo? 65

Tabla 19 ¿Cómo asegura que todos los miembros del equipo comprendan las estrategias implementadas? 66

Tabla 20 ¿Qué tan satisfecho está con la capacitación recibida sobre liderazgo? 67

Tabla 21 ¿Considera que la capacitación en liderazgo ha mejorado su desempeño? 68

Tabla 22 ¿Qué tan efectivo cree que es su estilo de liderazgo en la implementación de estrategias?..... 69

Tabla 23 ¿Qué desafíos enfrenta al implementar nuevas estrategias en su equipo? 70

Tabla 24 ¿Cómo mide el éxito de las estrategias implementadas? 71

Tabla 25 ¿Qué tan frecuentemente realiza evaluaciones de desempeño en su equipo? 72

Tabla 26 ¿Cómo maneja el feedback recibido de su equipo sobre su liderazgo?..... 73

Tabla 27 ¿Qué tan importante considera la flexibilidad en su estilo de liderazgo? 74

Tabla 28 ¿Cómo adapta su estilo de liderazgo a diferentes situaciones? 75

Tabla 29 ¿Qué estrategias utiliza para fomentar la innovación en su equipo? 76

Tabla 30 ¿Cómo evalúa la colaboración entre los miembros de su equipo? ... 77

Tabla 31 ¿Cómo afecta su estilo de liderazgo la cultura organizacional de la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca? 78

Tabla 32 ¿Qué mejoras sugiere para fortalecer la implementación estratégica en su organización? 79



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 ¿Cuál es su edad? 50

Figura 2 ¿Cuál es su género? 51

Figura 3 ¿Cuántos años lleva trabajando en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca? 52

Figura 4 ¿Cuál es su rango dentro de la organización? 53

Figura 5 ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo predominante? 54

Figura 6 ¿Con qué frecuencia utiliza un enfoque de liderazgo transformacional en su trabajo? 55

Figura 7 ¿Con qué frecuencia utiliza un enfoque de liderazgo transaccional en su trabajo? 56

Figura 8 ¿Con qué frecuencia se enfrenta a resistencia al cambio en su equipo? 57

Figura 9 ¿Cómo maneja la resistencia al cambio en su equipo? 58

Figura 10 ¿Cree que su estilo de liderazgo afecta la moral del equipo? ¿Cómo? 59

Figura 11 ¿Qué tan importante considera la comunicación en la implementación de estrategias? 60

Figura 12 ¿Cómo evalúa la efectividad de la comunicación en su equipo? 61

Figura 13 ¿Con qué frecuencia realiza reuniones de seguimiento para evaluar el progreso de las estrategias? 62

Figura 14 ¿Cómo involucra a su equipo en el proceso de toma de decisiones estratégicas? 63

Figura 15 ¿Qué herramientas utiliza para motivar a su equipo a alcanzar los objetivos estratégicos? 64



Figura 16 ¿Cómo maneja los conflictos dentro de su equipo?..... 65

Figura 17 ¿Cómo asegura que todos los miembros del equipo comprendan las estrategias implementadas? 66

Figura 18 ¿Qué tan satisfecho está con la capacitación recibida sobre liderazgo?... 67

Figura 19 ¿Considera que la capacitación en liderazgo ha mejorado su desempeño? 68

Figura 20 ¿Qué tan efectivo cree que es su estilo de liderazgo en la implementación de estrategias?..... 69

Figura 21 ¿Qué desafíos enfrenta al implementar nuevas estrategias en su equipo? 70

Figura 22 ¿Cómo mide el éxito de las estrategias implementadas? 71

Figura 23 ¿Qué tan frecuentemente realiza evaluaciones de desempeño en su equipo? 72

Figura 24 ¿Cómo maneja el feedback recibido de su equipo sobre su liderazgo? ... 73

Figura 25 ¿Qué tan importante considera la flexibilidad en su estilo de liderazgo?... 74

Figura 26 ¿Cómo adapta su estilo de liderazgo a diferentes situaciones? 75

Figura 27 ¿Qué estrategias utiliza para fomentar la innovación en su equipo? 76

Figura 28 ¿Cómo evalúa la colaboración entre los miembros de su equipo? . 77

Figura 29 ¿Cómo afecta su estilo de liderazgo la cultura organizacional de la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca?..... 78

Figura 30 ¿Qué mejoras sugiere para fortalecer la implementación estratégica en su organización? 79



RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo analizar los estilos de liderazgo y las formas de su movilización en directivos durante el proceso de implementación estratégica en la Policía Nacional de Juliaca. Además, se propuso describir los procesos de formulación e implementación de estrategias, medir los factores que intervienen en estos procesos y evaluar los estilos de liderazgo transaccional y/o transformacional requeridos, basándose en escalas propuestas. Para lograr estos objetivos, se realizó una investigación cuantitativa mediante dos cuestionarios (uno para la implementación de la estrategia y otro para el liderazgo), sometidos a tratamientos estadísticos mediante técnicas descriptivas y multivariadas. Se obtuvo una muestra de 91 encuestados en roles directivos en la PNP. El análisis de datos mostró que algunos factores del estilo de liderazgo transaccional presentan una significancia estadística positiva cuando se relacionan con los factores de implementación estratégica, mientras que uno de estos factores tuvo una relación negativa. No se encontró relación significativa entre los factores de implementación y el estilo de liderazgo transformacional. En el constructo de liderazgo, predominó el estilo transformacional sobre el transaccional, corroborando estudios en otros organismos públicos. Los factores que incidieron más positivamente en la implementación estratégica fueron "Proyectos", "Involucración de la gerencia media/alta", "Diseño y estructura organizacional" y "Asignación de recursos". Factores como "Retroalimentación y Control", "Percepción", "Comunicación" y "Gestión del Cambio" no mostraron tanta eficiencia. La "Capacitación Gerencial" tuvo correlación significativa y positiva con varios aspectos de la implementación de la estrategia y del liderazgo.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, implementación estratégica, Policía Nacional de Juliaca, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, factores de implementación.



SUMMARY

This research aimed to analyze leadership styles and the forms of their mobilization in managers during the strategic implementation process in the Juliaca National Police. In addition, it was proposed to describe the processes of strategy formulation and implementation, measure the factors involved in these processes and evaluate the transactional and/or transformational leadership styles required, based on proposed scales. To achieve these objectives, a quantitative investigation was carried out using two questionnaires (one for the implementation of the strategy and another for leadership), subjected to statistical treatments using descriptive and multivariate techniques. A sample of 91 respondents in management roles in the PNP was obtained. The data analysis showed that some factors of the transactional leadership style present a positive statistical significance when related to the strategic implementation factors, while one of these factors had a negative relationship. No significant relationship was found between implementation factors and transformational leadership style. In the leadership construct, the transformational style predominated over the transactional style, corroborating studies in other public organizations. The factors that had the most positive impact on strategic implementation were "Projects", "Involvement of middle/higher management", "Organizational design and structure" and "Resource allocation". Factors such as "Feedback and Control", "Perception", "Communication" and "Change Management" did not show as much efficiency. "Management Training" had a significant and positive correlation with several aspects of strategy implementation and leadership.

Keywords: Leadership styles, strategic implementation, Juliaca National Police, transformational leadership, transactional leadership, implementation factors.



INTRODUCCIÓN

La capacidad de permanecer atento a las necesidades políticas, económicas, sociales y ambientales y de reaccionar adecuadamente a los cambios derivados de estas necesidades puede marcar la diferencia entre la existencia o no de una organización (Schoemaker et al., 2018), ya sea pública (Oliveira et al., 2020) o privado. Desde los años 2022 hasta hace poco se decía que estas necesidades (políticas, económicas, sociales y ambientales), o sistemas globales, estaban afectados por condiciones Volátiles, Inciertas, Complejas y Ambiguas (dando origen a las siglas VUCA, en inglés) (Cascio, 2021; Schoemaker et al., 2018; Tozzi, 2021). Desarrollado por los militares durante la Guerra Fría, este término fue reemplazado por BANI (también en inglés), que representa el mundo actual como frágil, ansioso, no lineal e incomprensible (Cascio, 2021; Tozzi, 2021).

Según Cascio (2021), "Fragilidad" define sistemas y organizaciones que pueden, en un momento, ser útiles/utilizables y, en otro momento, completamente rompibles/inútiles; La "ansiedad" se presenta en las personas debido al sentimiento de falta de control en su vida; La "no linealidad" describe procesos en los que existe una gran desproporcionalidad entre causas y efectos; y la "Incomprensibilidad" refleja un mundo en el que las consecuencias de las interacciones de acciones y elecciones son muy difíciles o incluso imposibles de entender. Para asegurar su adaptación a estos escenarios cambiantes, las organizaciones (tanto públicas como privadas) deben estar atentas al entorno externo (político, económico y social) e interno (procesos, personas), realizando ajustes en sus formas de administración (Morgan, 2022). y mejorar sus procesos



para obtener ganancias y servir a la sociedad con cada vez mayor calidad (McCann et al., 2019). En cuanto a los ajustes y mejoras necesarios para acompañar la evolución en el tiempo, se observa que la administración pública en Perú está experimentando mejoras y mejoras en su forma de gestión desde la década de 2022. Durante este período se acuñó la expresión “Nueva Administración Pública” – NAP (Bresser Pereira, 2019).

Los principios del PNP se delinearon de la siguiente manera: gestión política y administrativa descentralizada, con recursos y responsabilidades transferidas a los sectores regionales; administración centrada en el ciudadano; pocos niveles jerárquicos; Control realizado en base a los resultados, presentados o no, con cada movimiento realizado. Lamentablemente, esta forma de gestión no fue implementada satisfactoriamente en la administración pública debido a varios factores políticos, económicos y sociales (Bresser Pereira, 2019).

Estos principios, en el pasado más reciente, obligaron al gobierno a establecer lineamientos para hacer más eficiente y transparente la gestión de lo público (Decreto n.º 9.203, 2017). Así, la política de gobernanza de la administración pública federal directa, indirecta, autónoma y fundacional quedó establecida y definida como:

[...] el conjunto de mecanismos de liderazgo, estrategia y control puestos en práctica para evaluar, dirigir y monitorear la gestión, con miras a conducir políticas públicas y prestar servicios en interés de la sociedad” (Decreto n° 9.203, 2017).



De esta manera, las organizaciones públicas comenzaron a reevaluar sus procesos y rutinas para obtener resultados más significativos (Pablo et al., 20217) y a comportarse cada vez más como empresas privadas, incluso en términos de gestión (Saraiva Silva, 2022).

En estos términos, se requiere que los directivos de estas organizaciones cuenten con diferentes habilidades para estructurar e implementar la estrategia, desde la negociación, la capacidad de resolución de conflictos, la capacidad de integrar equipos y personas hasta la capacidad política y la percepción de entornos y escenarios internos y externos a la empresa. institución (Giacobbo, 2018).

Tales habilidades necesarias para gestionar lo público (Giacobbo, 2018), al abordar cuestiones clave del liderazgo como las interacciones con las personas, la influencia sobre los grupos y los objetivos definidos por la estrategia (Bryman, 2019), despiertan la curiosidad por analizar posibles relaciones entre liderazgo y estrategia. implementación.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Análisis de la situación problemática

El liderazgo desempeña un papel crucial en la implementación estratégica de cualquier organización, y la Policía Nacional de Juliaca no es una excepción. La eficiencia y efectividad con la que se implementan las estrategias en esta entidad dependen en gran medida de los estilos de liderazgo adoptados por sus directivos. La falta de una comprensión clara de los estilos de liderazgo adecuados puede llevar a una implementación deficiente de las estrategias, afectando el rendimiento y la capacidad operativa de la Policía Nacional de Juliaca.

En el contexto actual, donde las demandas de seguridad y servicio público son cada vez más complejas y exigentes, es vital que los directivos de la Policía Nacional de Juliaca adopten estilos de liderazgo que no solo motiven y guíen a su personal, sino que también faciliten la implementación efectiva de las estrategias organizacionales. La resistencia al cambio, la falta de comunicación efectiva y la inadecuada asignación de recursos son algunos de los desafíos que enfrentan los líderes en este proceso.



Además, la interacción entre los estilos de liderazgo y los factores sociodemográficos y profesionales de los directivos añade otra capa de complejidad. Es necesario analizar cómo estos factores influyen en la capacidad de los directivos para implementar estrategias y liderar equipos de manera efectiva. Este análisis ayudará a identificar las mejores prácticas de liderazgo y a desarrollar programas de capacitación que fortalezcan las habilidades de los directivos en la implementación estratégica.

Por lo tanto, esta investigación se centra en analizar los estilos de liderazgo y su movilización en el proceso de implementación estratégica en la Policía Nacional de Juliaca, describiendo los procesos de formulación e implementación de estrategias, midiendo los factores que intervienen en estos procesos y examinando las relaciones entre los estilos de liderazgo y los factores de implementación de la estrategia. Además, se analiza la influencia de las variables sociodemográficas en estos procesos, con el objetivo de proporcionar una comprensión integral y prácticas recomendadas para mejorar la efectividad del liderazgo y la implementación estratégica en la Policía Nacional de Juliaca.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1 *Pregunta general*

¿Cuál es el impacto de los estilos de liderazgo en la implementación estratégica en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca en el año 2023?

1.2.2 *Preguntas específicas*

1. ¿De qué manera influyen los estilos de liderazgo en la motivación y desempeño de los oficiales de la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca?



2. ¿Cómo afecta el estilo de liderazgo en la toma de decisiones estratégicas en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca?

3. ¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la efectividad en la ejecución de estrategias en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1 Justificación teórica

El estudio de los estilos de liderazgo y su impacto en la implementación estratégica en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca es fundamental desde una perspectiva teórica porque permite comprender las dinámicas internas que afectan la eficacia organizacional. La literatura existente sugiere que diferentes estilos de liderazgo, como el transaccional y el transformacional, tienen diversos efectos en la capacidad de una organización para implementar estrategias con éxito. Este estudio contribuye al cuerpo de conocimiento académico al explorar estas relaciones en el contexto específico de una institución pública de seguridad, lo cual es relativamente menos investigado en comparación con el sector privado. Además, proporciona un marco teórico para analizar cómo los factores sociodemográficos y profesionales influyen en la eficacia del liderazgo y la implementación de estrategias.

1.3.2 Justificación Practico

La investigación tiene una gran relevancia práctica porque busca identificar y describir los estilos de liderazgo más efectivos para la implementación estratégica en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca. Los resultados pueden ser utilizados para diseñar programas de capacitación y desarrollo para los directivos, mejorando así la capacidad de la organización para



cumplir con sus objetivos estratégicos. Además, al identificar los factores que más positivamente influyen en la implementación de estrategias, esta investigación puede ayudar a optimizar los procesos internos y aumentar la eficiencia operativa. Las recomendaciones basadas en este estudio podrán ser aplicadas no solo en Juliaca, sino también en otras unidades policiales con contextos y desafíos similares.

1.3.3 Justificación Metodológica

Metodológicamente, esta investigación utiliza un enfoque cuantitativo que involucra la aplicación de dos cuestionarios: uno para evaluar la implementación de la estrategia y otro para evaluar los estilos de liderazgo. Estos cuestionarios fueron diseñados y validados utilizando técnicas descriptivas y multivariadas, permitiendo un análisis riguroso y detallado de las variables en estudio. La muestra, compuesta por 91 directivos de la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca, proporciona datos representativos que pueden generalizarse a la población objetivo. Además, la investigación incluye el uso de pruebas estadísticas para comprobar las hipótesis planteadas, asegurando la validez y fiabilidad de los resultados. Este enfoque metodológico robusto garantiza que los hallazgos sean precisos y aplicables, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas en el campo del liderazgo y la implementación estratégica.

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar el impacto de los estilos de liderazgo en la implementación estratégica en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca en el año 2023.



1.4.2 *Objetivos específicos*

1. Analizar la influencia de los diferentes estilos de liderazgo en la motivación y desempeño de los oficiales de la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca.
2. . Evaluar el impacto de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones estratégicas en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca.
3. Identificar la relación entre los estilos de liderazgo y la efectividad en la ejecución de estrategias en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca.

1.5. **Importancia**

Contribuye al cuerpo de conocimiento sobre liderazgo y gestión estratégica, especialmente en contextos institucionales y de seguridad. Los resultados pueden servir de referencia para futuras investigaciones que busquen explorar la incidencia del liderazgo en entornos públicos.

1.6. **Limitaciones**

El desarrollo de este estudio presenta ciertas limitaciones que podrían influir en el alcance de los resultados:

Alcance geográfico:

La investigación se limita a la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca, lo que puede restringir la generalización de los hallazgos a otras regiones del país.

Acceso a la información:

Al ser un estudio realizado en una institución pública, el acceso a información confidencial o estratégica podría estar restringido, limitando algunos análisis profundos.



Muestra específica:

El estudio utiliza una muestra representativa de oficiales de la Policía Nacional de Carreteras, por lo que los resultados reflejan las percepciones de este grupo en particular y no necesariamente de otros niveles jerárquicos o sectores.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1 *Los de ámbito internacionales.*

En el ámbito internacional, varios estudios han explorado la relación entre estilos de liderazgo y la implementación de estrategias. Por ejemplo, Bass y Avolio (2021) demostraron que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la efectividad de las organizaciones a nivel global, destacando cómo los líderes que inspiran y motivan a sus seguidores pueden mejorar el desempeño organizacional. Asimismo, Yukl (2021) enfatizó que los estilos de liderazgo influyen directamente en la adaptación y ejecución de estrategias dentro de diversas instituciones, incluyendo aquellas en sectores públicos y privados, lo que subraya la importancia de entender estas dinámicas para mejorar la gestión y la ejecución estratégica en diferentes contextos culturales y organizacionales.

Este tipo de liderazgo de quien dirige los destinos de la organización motivado por una convicción moral, pero emplea el desarrollo y el entrenamiento, así como la disposición de adaptación al cambio por parte de los sujetos que



dirige, encontrando en su intención de influir en los subordinados beneficios personales (carisma) al perseguidas por sus intereses.

El liderazgo transformational, estilo en el que se enfoca el presente estudio, está considerado como uno de los estilos de liderazgo más efectivos y eficaces. Teóricamente, eleva los niveles de motivación de los empleados. En un estilo de liderazgo transformacional, que Melamed, Almogy y Raider (2009) podrían ser influenciados a través de las siguientes dimensiones: carisma, capacidad para asumir riesgos, autoconfianza, creatividad, autorización y habilidad para observar y percibir la realidad organizacional a pesar de la presión institucional.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Así, Benavente y Capitán (1993) definen al estilo de liderazgo como un conjunto de conductas específicas (actos aislados de los líderes) estables (habituales en el tiempo) que utiliza un líder y que tienen consecuencias sobre las actitudes y comportamientos de los miembros del grupo. Esas conductas estables o hábitos pueden ser analizadas a continuación (figura 2):

La importancia del liderazgo en el ámbito de las organizaciones es fundamental, ya que éste caracteriza a los líderes, los que con sus estilos condicionan la actitud, eficiencia y efectividad de sus subalternos para que los objetivos propuestos sean alcanzados. De allí que la persona sobre quien recae la autoridad, a través de su capacidad de influir en otras, actúa como un líder, mientras que el tipo de influencia denominada carisma es la que sobresale de las demás, por ser el carisma una influencia positiva y persuasiva, percibida por los dirigidos o subordinados como un don natural capaz de movilizar a la mayoría



para alcanzar metas comunes. Así, los líderes carismáticos de hoy, a través de su sexualidad, atracción, seguridad, visión, valores, trascendencia, confianza, coherencia y personalidad, acierran a los seguidores por completo, llegando el grado de convencimiento al extremo.

2.2. Marco epistemológico

El marco epistemológico de esta investigación se basa en el paradigma positivista, ya que busca identificar, medir y analizar el impacto de los estilos de liderazgo en la implementación estratégica dentro de la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca, utilizando herramientas cuantitativas y observables.

Desde el positivismo, se reconoce que la realidad social puede ser descrita y explicada objetivamente a través de métodos sistemáticos, permitiendo establecer relaciones significativas entre las variables estudiadas: estilos de liderazgo e implementación estratégica. Este enfoque asegura que los hallazgos sean verificables, replicables y aplicables a contextos similares.

2.3. Estado del arte

El análisis del estado del arte se centra en investigaciones previas relacionadas con los estilos de liderazgo y su impacto en contextos organizacionales estratégicos, lo cual permite establecer una base sólida para este estudio.

El modelo de liderazgo transformacional y transaccional identifica cómo los líderes pueden influir en sus equipos mediante la motivación, la comunicación de una visión clara y el uso de recompensas o sanciones. Este modelo será clave para evaluar los estilos presentes en la Policía Nacional de Carreteras.



La teoría del liderazgo situacional destaca la necesidad de adaptar los estilos de liderazgo según el nivel de preparación y competencia del equipo, lo que podría ser aplicable al entorno policial.

2.4. Bases teóricas

Para la adecuada apreciación de los constructos "Implementación de la Estrategia" y "Liderazgo", en el contexto de la Policía Nacional de Juliaca, es relevante compartir algunos conceptos que sustentaron la percepción de la compleja realidad en la que se insertan.

No se puede hablar de implementación de estrategias sin una comprensión adecuada de qué es la estrategia y cómo se puede formular. También es necesario entender cómo algunos organismos públicos llevan a cabo su planificación estratégica a través de "Cuadro de Mando Integral"(BSC).

Finalmente, en cuanto al liderazgo, se presenta una evolución conceptual a lo largo del tiempo, para que podamos comprender la evolución de las interacciones entre las personas en las organizaciones. Todo ello sin olvidar hacer una breve relación entre los constructos presentados. Así, en este capítulo se presentan y exploran con mayor profundidad los conceptos de "Estrategia", "Implementación de la estrategia", BSC como herramienta para el desarrollo de estrategia en organizaciones públicas, "Gestión Intermedia" en la implementación de la estrategia, relación entre "Liderazgo". y "Implementación de estrategias" y "Liderazgo".

2.4.1 Liderazgo

Cuando se trata de "liderazgo", la búsqueda de la mejor definición del término es una tarea singular. Esto se debe a que al ser algo común, un conjunto



de acciones que ocurren durante nuestra vida diaria, las personas creen que pueden definirlo a su manera (Bryman, 2019). En este sentido, Bergamini (2017) aclara que, al tratarse de un tema complejo y amplio, debe ser analizado extensamente para la adecuada estructuración del conocimiento.

Para facilitar la comprensión, Bryman (2019) presentó 3 ideas clave como bases del concepto de liderazgo: "Influencia", "Grupo" y "Meta". En este contexto, el liderazgo se puede definir como la capacidad de lograr que un grupo de personas alcance un determinado objetivo.

a través de la influencia. Y esta influencia puede establecerse formalmente (establecida por un cargo) o no (Robbins et al., 2021).

Al observar el potencial de una persona para interferir en la toma de decisiones y la voluntad de otra, Stogdill (2022) definió el liderazgo como "un proceso (acto) de influir en las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos por establecer y ejecutar metas".

En este sentido, cabe enumerar algunas funciones del líder: transmitir la visión de futuro y los valores de la organización (Kotter, 2021), formador, educador y creador de un ambiente motivador que fomente el desarrollo del conocimiento y el incremento del potencial de cada líder (Éboli, 2018).

Dicho esto, cabe señalar que, en ocasiones, el líder actúa en paralelo al rol de directivo, especialmente en lo que respecta a la complejidad (Éboli, 2018; Kotter, 2021). Esta complejidad en la que está inmerso el directivo tiene que ver con la planificación, la ejecución, la organización, el control y la toma de decisiones, incluso en las crisis. Establece metas y objetivos, define la estructura y (entre otras cosas) produce informes. Así, existe una complementariedad en

los roles de directivo (actuando en la complejidad) y líder (actuando en el cambio) (Éboli, 2018; Kotter, 2021)

Es importante resaltar que ejercer el liderazgo de manera efectiva implica comprender el entorno en el que se encuentra la organización, el tipo de tarea a realizar, las necesidades y presiones sobre el líder y otras características específicas de cada realidad que puedan interferir en el proceso de liderazgo. (Bergamini, 2017; Northouse, 2019). La mejor forma de ejercer el liderazgo suele ser una combinación de diferentes enfoques, aplicados a la realidad de cada organización (Northouse, 2019)

2.4.2 Etapas de la teoría del liderazgo

Con el tiempo, surgieron y se perfeccionaron varios conceptos y teorías sobre el liderazgo. El detalle es que estos conceptos no decaen ni dejan de existir, al contrario, se suman y se transforman (Bryman, 2019).

Tomando como referencia el concepto de Stogdill (2022) y la concepción de Northouse (2019) del tema "liderazgo", a las ideas clave de liderazgo propuestas por Bryman (2019) se puede sumar el "Proceso". Así, se observan los componentes del Liderazgo: el "Proceso", la "Influencia", el "Grupo" y la "Meta".

Para el análisis evolutivo de los estudios sobre liderazgo se pueden establecer 04 (cuatro) etapas o enfoques, asociándolos a diferentes períodos (Cuadro 1), son: Rasgo Personal, Comportamental, Contingencia y Nuevo Liderazgo. En este contexto, cada etapa no deja de existir para comenzar la siguiente. (Bryman, 2019).

2.5. Rasgo personal

La primera de las cuatro etapas de los enfoques de liderazgo se refiere al "rasgo personal" en el que el liderazgo se trata como una característica innata. Para este tipo destacan rasgos físicos (apariencia general), habilidades, inteligencia y fluidez en el habla y características de personalidad como la introversión y la extroversión (Bryman, 2019; Fiedler & Chemers, 2018). En esta línea, se busca una diferenciación entre líderes y no líderes (Robbins et al., 2021).

También llamada teoría del "Gran Hombre", se estableció buscando características innatas en grandes líderes sociales, políticos y militares (tanto hombres como mujeres), como: Gandhi, Abraham Lincoln, Juana de Arco, Napoleón Bonaparte, entre otros

(Northouse, 2019). Esta concepción persistió hasta que se descubrió que las personas asumen diferentes roles en diferentes situaciones y esto ocurre al mismo tiempo. En otras palabras, en un momento estás liderando y en otro si es guiado. Durante este período, las características físicas también fueron cuestionadas como supuestos de liderazgo (Fiedler y Chemers, 2018).

Centrándose específicamente en el líder y no en sus seguidores, esta corriente no aborda cómo los rasgos de liderazgo afectan al grupo, el trabajo del grupo y los resultados que debe alcanzar el grupo. Además, no tiene en cuenta el contexto ni la situación actual (Northouse, 2019).

Cabe señalar que los directivos pueden utilizar información relacionada con el liderazgo rasgo para evaluarse a sí mismos y proyectar sus necesidades de autodesarrollo. La Tabla 2 presenta un conjunto de cinco características



destacadas por Northouse (2019) como ejemplos de rasgos de liderazgo, con base en el análisis de diferentes teorías.

2.5.1 Teoría de Habilidades (Competencias) / Comportamientos.

Es el liderazgo observado desde las habilidades de los líderes. Teniendo en cuenta este supuesto, el primer cambio es que la atención se centra en la posibilidad de desarrollar el liderazgo a través de la formación (Bryman, 2019), con una percepción centrada en los líderes (Northouse, 2019).

Para comprender mejor esta teoría, es importante prestar atención a los conceptos de “administrador” y “competencia”. El administrador es quien coordina las acciones de otras personas y es responsable de los resultados obtenidos (Katz, 2019). Por competencia se entiende que es la capacidad de movilizar conocimientos para resolver problemas complejos basados en habilidades y conocimientos adquiridos a través de experiencias, aprendizaje y adaptación (Santa Anna, 2022).

Considerando específicamente las habilidades necesarias para ser un administrador eficaz, Katz (2019) plantea la idea de que estas habilidades constituyen acciones que generan un resultado positivo en diversas condiciones.

En este sentido, el énfasis en el tipo de competencia a desarrollar debe variar alrededor de 03 áreas – Técnica, Humana y Conceptual – y tomar en cuenta 03 posiciones básicas que ocupa el gerente en la organización – Supervisión, Gerencia Intermedia y Directorio (Katz, 2019).

Las habilidades técnicas se refieren al conocimiento operativo de la actividad principal de la organización; los “humanos”, el autoconocimiento y la capacidad de relacionarse con las personas del equipo; y los “conceptuales”, la

capacidad de ver la empresa de manera más amplia, observando escenarios externos y contextos políticos, económicos y sociales para la toma de decisiones. Cabe señalar que las habilidades humanas son importantes para todos niveles de la organización, mientras que los técnicos son prioritarios para los supervisores y los conceptuales son sumamente importantes para el conjunto de la organización (Katz, 2019).

Al especificar más las habilidades necesarias para que el gerente/administrador se desempeñe bien en el ejercicio del liderazgo, se pueden mencionar 09 habilidades clave, interconectadas entre sí para la resolución de problemas (Mumford et al., 2017).

2.6. El modelo Fiedler.

es el "cuestionario de mi colega menos favorito", aplicado a los empleados de la organización. Este modelo, propuesto por Fiedler (1967), pretende descubrir si el líder está orientado a las personas o a los resultados y asociarlo a situaciones adecuadas para cada estilo (Robbins et al., 2021).

Este tipo de liderazgo tiene en cuenta posiciones de poder, estructuras de tareas y relaciones entre el líder y el seguidor. Un LPC bajo indica un líder orientado a resultados, un LPC alto indica líderes orientados a las personas (Yukl, 2021).

En esta concepción, el líder orientado a resultados es más eficiente en situaciones donde hay alto o bajo control sobre las tareas y variables de poder (salario, contratación, despido) y el que está vinculado a las personas presenta mejores resultados cuando se encuentra en una situación de moderado control (Fiedler & Chemers, 2018; Fiedler, 1967; Robbins et al., 2021; Yukl, 2021).

2.7. Líder-Miembro-Intercambio

La teoría del "Intercambio Líder-Miembro" (en traducción libre), LMX, asume que la relación entre los líderes y cada uno de sus seguidores es única, deconstruyendo algunos enfoques previos del liderazgo que presentan relaciones basadas en percepciones promedio de los seguidores (Anand et al. al., 2021; Northouse, 2019).

Dansereu et al. (2017) fueron los primeros en darse cuenta de que en el mismo contexto organizacional, los líderes desarrollaban diferentes relaciones con diferentes grupos de seguidores. En su investigación, presentaron a un grupo de seguidores que desarrollaban intercambios con sus líderes que iban más allá de las relaciones laborales (era una influencia que existía más allá de la autoridad). Por otro lado, otra parte del equipo tenía una relación exclusivamente de supervisión con la influencia de sus líderes ligada únicamente a la autoridad (Dansereu et al., 2017).

Partiendo de este supuesto, la relación líder-miembro es "diática", es decir, es una vía de doble sentido entre ellos (Northouse, 2019). Llamado por Dansereu et al. (2017) por Enfoque de enlace de díada vertical (VDL), Vertical Dyad Link (en traducción libre), esta relación se basa en el afecto, la confianza, la simpatía, el respeto, las expectativas (lo que el líder delega y el desempeño del miembro) y afecta el desempeño en el trabajo de los individuos y en el trabajo de el grupo (Anand et al., 2021; Northouse, 2019).

LMX se mide como un índice entre líder y seguidor. Cuanto mayor sea este índice, mayor será la conexión y mejor la relación. Así, por regla general, se



crean grupos distintos de miembros del equipo. Aquellos con LMX alto y aquellos con LMX bajo (Northouse, 2019).

Los niveles altos de LMX se recompensan directa e indirectamente a través de la productividad y el desempeño, con tareas desafiantes, capacitación, confianza y respeto (Anand et al., 2021). Esto los lleva a desarrollar una ampliación de sus funciones, más allá de lo previsto en el contrato de trabajo (Northouse, 2019). Esto es lo que Dansereu et al. (2017) lo llama relación de liderazgo. Aquellos con baja LMX no gozan de este prestigio y tienden a tener una relación regida estrictamente por el contrato de trabajo, de manera más transaccional (Anand et al., 2021). Esta es la llamada relación de supervisión Dansereu et al. (2017).

En consecuencia, existe adherencia y aceptación a esta metodología por parte de LMX alto y rechazo y sentimiento de injusticia por parte de LMX bajo. El resultado es que el LMX alto pertenece al llamado "Grupo Interno" y el LMX bajo al "Grupo Externo". (Anand et al., 2021).

Un buen uso de la teoría LMX puede provenir de su asociación con otra teoría de liderazgo, que se adapte mejor a la organización, además (Anand et al., 2021).

2.8. Nuevo liderazgo

En la década de 2022 surgió un nuevo conjunto de teorías sobre el liderazgo que trae consigo varios conceptos, tales como: liderazgo "carismático", "visionario", "transaccional" y "transformacional". Bryman (2019) llamó a este grupo "Nuevo Liderazgo". Corroborando esta definición, Bass & Bass (2021) destacan el liderazgo carismático y transformacional.

2.8.1 Liderazgo carismático

La idea de asociar el carisma a una forma de liderar a las personas proviene de Max Weber, quien vivió entre 1924 y 1947 y creó el concepto de burocracia. Weber captó el concepto religioso de "Carisma" para definir que un tipo de liderazgo tiene una suma de características positivas. Personas así parecen tener dones extraordinarios y generar conexiones con seguidores a través de un poder casi trascendental. Quienes son liderados tienden a verlos como salvadores, especialmente en tiempos de crisis (Bass & Bass, 2021).

El "liderazgo carismático" se caracteriza por la personificación de la misión por parte del líder, quien pasa a ser visto como representante de esta misión y, así, contagia al equipo a través de 4 etapas: simplificación de una visión creada a partir de la identificación de una oportunidad, retórica para convencer al equipo, apoyo y confianza y empoderamiento del equipo para alcanzar los objetivos (Bryman, 2019). Si tiene éxito, el líder carismático puede provocar transformaciones radicales en grupos, organizaciones e incluso sociedades (Bass & Bass, 2021).

El concepto de liderazgo carismático, además de ser visto de forma autónoma como un estilo de liderazgo, está directamente asociado con la composición del liderazgo transformacional (Bass & Bass, 2021).

2.8.2 Otros nuevos conceptos de liderazgo

"Visionario" es aquel liderazgo en el que aparece una figura que aún hoy se puede observar en las corporaciones, el "líder heroico". Esta es la persona que transmitirá claramente la visión de la empresa y quien liderará a cada miembro del equipo para formar un equipo ganador (Bryman, 2019).

El liderazgo “transaccional” consiste, como su nombre indica, en realizar una transacción entre líder y seguidor, en la que este último recibe una recompensa del líder por realizar una determinada acción deseada o un castigo por no alcanzar un objetivo establecido (Bass , 2021; Bryman, 2019).

Finalmente, integrando el “Nuevo Liderazgo”, se encuentra el “liderazgo transformacional”, que tiene como características compartir visión y valores por parte del líder que, además, ejerce influencia directa sobre los seguidores a través de acciones como la motivación y la estimulación intelectual (BM Bass, 2021).

2.9. Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

La relación interpersonal tiene efectos en el logro de objetivos, ya que el líder y los seguidores se influyen mutuamente, transformándose mutuamente. Este tipo de influencia fue definida por Burns (2018) como “Liderazgo Transformador”. A partir de esta idea, Bass y Avolio (2021) construyeron conceptos de liderazgo transaccional y transformacional.

2.10. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se basa principalmente en motivar a los seguidores en un sistema de contingencias y recompensas (Burns, 2018). No existe un interés individualizado en las necesidades de los seguidores o en el desarrollo personal (Northouse, 2019).

El énfasis en este tipo de liderazgo está en los intercambios que ocurren entre líderes y seguidores. En el liderazgo transaccional, la dirección a seguir para alcanzar los objetivos es designada por el líder o se debate con los



seguidores para llegar a un consenso sobre el camino a seguir (Bass & Bass, 2021).

Si hay un buen desempeño, el líder será recompensado. En caso contrario, el estímulo se da mediante castigo al seguidor que no generó el resultado satisfactorio. Este "intercambio" o "transacción" entre la recompensa por el objetivo alcanzado y el castigo por el incumplimiento de lo acordado entre el líder y el seguidor, es el "Liderazgo Transaccional" (Bass, 2021). Al tratarse de un modelo de liderazgo centrado en "intercambios" bien definidos, esta forma de liderar equipos suele ser la más utilizada por las organizaciones (Northouse, 2019).

El líder transaccional aclara las funciones y requisitos de cada tarea a sus empleados para guiarlos y motivarlos hacia las metas propuestas. Ejemplos de liderazgo transaccional incluyen el modelo de Fiedler, estudios de la Universidad de Ohio.

y teoría del camino-meta (Robbins et al., 2021). Para Kouzes & Posner (2018), el liderazgo transaccional se asemeja a la definición de gestión.

Burns (2018) indica que esta forma de liderar a los seguidores es buena, sin embargo no tiene todos los efectos positivos que pueden surgir de la relación entre las personas, el entorno externo y la organización, ya que se limita a lo acordado entre los líderes. y los seguidores. Hasta finales de los años 1970, las teorías sobre liderazgo y los trabajos empíricos sobre el tema se centraban básicamente en este tipo de intercambio (Bass & Bass, 2021).

En este sentido, se puede afirmar que el liderazgo transaccional estimula la generación de resultados ya que los empleados buscan la recompensa



acordada mediante el logro de metas o el cumplimiento de objetivos propuestos (Bass, 2021). Sin embargo, se puede caer en una trampa que haga contraproducente esta forma de trabajar con el equipo si el líder opta por gestionar por excepción, teniendo en cuenta únicamente el trabajo que no fue realizado adecuadamente y generando castigo por ello (Bass & Avolio, 2021).

Otro factor a tener en cuenta es el control que tienen los líderes sobre los castigos y las bonificaciones, prestando atención a los niveles de interés que tienen los empleados en la recompensa (si, de hecho, es atractiva) y el miedo a la sanción (si es importante). Esto hará atractivo el logro del objetivo y mantendrá a los empleados alejados del resultado negativo (Bass, 2021).

El liderazgo transaccional también caracteriza el comportamiento *laissez-faire*, en el que el líder no se involucra con las tareas y empleados, no está presente cuando es necesario o solicitado y no tiene firmeza para tomar decisiones (Bass & Avolio, 2021).

El liderazgo transaccional tiene 4 características, o formas de ejercerlo, definidas por Bass (2021): Recompensa Contingente, Gestión por Excepción de forma activa, Gestión por Excepción de forma pasiva y *Laissez Faire*.

Cambios en las Expectativas del Consumidor

Durante la pandemia, las expectativas de los consumidores han cambiado significativamente. La seguridad y la salud se han convertido en prioridades absolutas. Los consumidores ahora evalúan los servicios no solo por su eficiencia y eficacia, sino también por las medidas de seguridad implementadas por las empresas. Este cambio en las expectativas ha obligado a las empresas



a adaptarse rápidamente para asegurar a sus clientes que sus interacciones son seguras.

Adaptación de las Empresas a la Nueva Normalidad

Las empresas que han podido adaptarse rápidamente a estas nuevas exigencias han logrado mantener e incluso mejorar la calidad de su servicio. Las principales adaptaciones incluyen:

Implementación de Protocolos de Seguridad: Muchas empresas han adoptado medidas como el uso obligatorio de mascarillas, la instalación de barreras de protección, y la provisión de desinfectantes para manos.

Digitalización de Servicios: La pandemia ha acelerado la digitalización, permitiendo a las empresas ofrecer servicios en línea, reducir el contacto físico y mantener la continuidad del negocio.

Capacitación del Personal: Para asegurar un servicio de calidad, muchas empresas han invertido en la capacitación de su personal en nuevos protocolos de seguridad y en el uso de tecnologías digitales.

Percepción de la Calidad del Servicio

La percepción de la calidad del servicio durante la pandemia ha estado fuertemente influenciada por la capacidad de las empresas para implementar y comunicar eficazmente las medidas de seguridad. Los estudios indican que los clientes valoran significativamente los esfuerzos visibles para proteger su salud. Las empresas que han sido proactivas en la implementación de estas medidas han visto una mejora en la percepción de la calidad de su servicio.

Satisfacción del Consumidor en Tiempos de Crisis

La satisfacción del consumidor durante la pandemia depende de varios factores:

Cumplimiento de las Promesas: Las empresas deben ser capaces de cumplir con sus promesas a pesar de las restricciones impuestas por la pandemia. Esto incluye la entrega puntual de productos y servicios y la resolución eficiente de problemas.

Empatía y Comunicación: La capacidad de las empresas para mostrar empatía y mantener una comunicación clara y constante con sus clientes ha sido crucial. Los consumidores valoran la transparencia y la honestidad sobre las limitaciones y cambios en el servicio.

Flexibilidad y Adaptabilidad: La habilidad de las empresas para adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de los consumidores ha sido un factor determinante en la satisfacción del cliente. Ofrecer opciones flexibles y soluciones personalizadas ha mejorado la experiencia del cliente.

Resiliencia Empresarial

La pandemia ha puesto a prueba la resiliencia de las empresas. Aquellas que han demostrado ser resilientes han sido capaces de adaptarse a las circunstancias cambiantes, mantener la calidad del servicio y satisfacer a sus clientes. La resiliencia empresarial no solo se refiere a la capacidad de sobrevivir a la crisis, sino también a la capacidad de aprender de ella y mejorar.

El impacto de la COVID-19 en la calidad del servicio y la satisfacción del consumidor ha sido profundo y multifacético. Las empresas que han podido



adaptarse rápidamente a las nuevas expectativas de los clientes y han implementado medidas de seguridad efectivas han mantenido e incluso mejorado la satisfacción del cliente. La pandemia ha resaltado la importancia de la flexibilidad, la comunicación efectiva y la capacidad de respuesta rápida. Los hallazgos de esta investigación proporcionarán una comprensión más profunda de cómo las empresas pueden gestionar eficazmente la calidad del servicio y mantener la satisfacción del cliente en tiempos de crisis, ofreciendo valiosas lecciones para futuras situaciones de incertidumbre.

2.11. Liderazgo transformacional

Los aspectos del liderazgo transformacional surgieron a partir de los fundamentos presentados por Burns (2018) sobre lo que denominó liderazgo transformacional. Los líderes transformadores son aquellos que pueden: elevar el nivel de conciencia de quienes lideran sobre la importancia y el valor de lo que se espera de ellos y las formas de alcanzar esos objetivos; conseguir que los seguidores antepongan los intereses del equipo u organización a los suyos propios; elevan los niveles de madurez, ideales e intereses de los seguidores (Burns, 2018).

Finalmente, los líderes transformadores/transformacionales son capaces de modificar y transformar individuos, grupos, organizaciones y sociedades (Bass & Bass, 2021).

En lugar de responder y recompensar los intereses personales inmediatos de los empleados, los líderes transformadores buscan el desarrollo del grupo y de la organización en su conjunto, al tiempo que estimulan el desarrollo y la realización personal de cada líder (Bass y Avolio, 2021). De esta forma se genera



un desempeño más allá de las expectativas, debido principalmente al apego emocional estimulado en los seguidores asociado al compromiso colectivo con una causa moral superior (Díaz-Saenz, 2021).

La conexión creada entre las personas eleva el nivel de motivación y moralidad tanto del líder como del seguidor (Northouse, 2019), y los líderes influyen y son influenciados por sus seguidores (Burns, 2018).

Cuando se trata de errores o acciones inapropiadas, los líderes transformacionales buscan anticiparse al problema a través de la atención que brindan a quienes lideran y, si no pueden evitar el fracaso, buscan transformar ese momento o resultado negativo en una oportunidad de aprendizaje y mejora individual, crecimiento y colectivo. Esto es diferente de lo que sucede cuando se practica el liderazgo transaccional, que va directamente al castigo (Bass y Avolio, 2021).

Kouzes & Posner (2018) observaron en sus estudios que los líderes transformacionales presentan cinco características de liderazgo, en base a lo cual crearon un cuestionario llamado Leadership Practices Inventory (Inventario de Prácticas de Liderazgo –LPI).

Estas características fueron llamadas Cinco prácticas de liderazgo y consisten en: (1) Modelar el estilo y comportamiento de liderazgo basado en valores y ejemplo; (2) Inspirar una visión común, imaginando posibilidades futuras y encontrando un propósito; (3) Cuestionar el proceso, buscar nuevas oportunidades y asumir riesgos; (4) Empoderar a otros para que actúen, empoderando a sus seguidores y fomentando la colaboración; y (5) animar los corazones reconociendo las contribuciones, celebrando las victorias,

interactuando con los seguidores y creando un espíritu comunitario (Kouzes & Posner, 2018).

El éxito, la difusión y la popularidad de este tipo de liderazgo pueden estar relacionados con el hecho de que las personas quieren inspirarse y empoderarse en tiempos de incertidumbre. El énfasis dado por el liderazgo transformacional al desarrollo de las personas y a la motivación intrínseca parece satisfacer estos deseos (Bass y Riggio, 2022).

Dicho esto, el líder debe buscar acercarse a sus empleados conociendo las necesidades emocionales de cada uno, estimulándolos intelectualmente e inspirándolos. El ejercicio de este estilo de liderazgo se caracteriza, entonces, por la asociación de 04 factores (que están interrelacionados), también llamados "4 Is" del Liderazgo Transformacional: Influencia idealizada (carisma), Consideración individualizada, Estimulación intelectual e Inspiración motivacional (Bass, 2021; Bass & Avolio, 2021; Bass & Bass, 2021)

2.12. Resultados del liderazgo

La combinación adecuada de comportamientos de liderazgo que debe adoptar el líder (evolucionando del liderazgo transaccional al transformacional) genera resultados de liderazgo (Bass y Avolio, 2019). Estos resultados se miden en 3 factores: Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción.

A través de las "4 Is", el líder aportará un esfuerzo extra al equipo, logrando excelentes niveles de desempeño, requiriendo cada vez menos participación del líder en la toma de decisiones. Se despierta el sentido de responsabilidad que va más allá del trabajo realizado por sí solo y genera un comportamiento innovador (Bass & Avolio, 2021).



La eficacia está relacionada con la combinación y/o ajustes de las necesidades de la organización a las necesidades del individuo para producir mejores resultados, y la satisfacción se caracteriza por la capacidad del líder para mantener un clima de trabajo agradable y ser capaz de satisfacer a los subordinados con su forma de gestión (Bass y Avolio, 2019)

2.13. Estrategia – conceptos y definiciones

La estrategia tiende a ser tratada como un proceso de análisis, establecimiento de metas y adopción de planes de acción para que los objetivos de la organización puedan alcanzarse (Mintzberg y Waters, 2019).

Debido a la complejidad del tema, Mintzberg (2022) aporta 5 ideas estratégicas (a las que llama 5P):plano, trama, patrón, posición y perspectiva(en traducción libre: plan, estratagema o truco, patrón, posición y perspectiva).

Comenzando por la “posición”, la estrategia consiste en la asignación, de la mejor manera posible, en el entorno que te rodea. Ecológicamente hablando, en la estrategia el puesto sería el “nicho”.

Económicamente, “el lugar donde se generan ingresos” (Mintzberg, 2022; Mintzberg et al., 2020; Mintzberg & Waters, 2019).

Cuando se mira la estrategia desde el lado “perspectivo”, el foco deja de estar en el entorno externo y pasa a ser el interior de la organización, más precisamente en las cabezas de las personas responsables de formular la estrategia y en la forma de ver el mundo (Mintzberg , 2022; Mintzberg et al., 2020; Mintzberg y Waters, 2019).

Respecto al “plan”, la definición de estrategia está asociada a un curso de acciones a adoptar, una “directriz” para afrontar la situación, un camino a seguir

para salir del punto de partida y del objetivo previsto por la organización. se consigue. Normalmente, esta definición tiene dos características: elaboración y premeditación antes de su aplicación real y desarrollo de forma consciente y decidida. Todo ello explicado en un documento formal. Ésta es la estrategia prevista (Mintzberg, 2022; Mintzberg et al., 2020; Mintzberg & Waters, 2019).

El “patrón”, en las definiciones de estrategia propuestas por Mintzberg (2022), tiene en cuenta el comportamiento que resulta en un flujo de acciones que se tomaron, ya sea que este comportamiento fuera intencionado o no. Sería la estrategia llevada a cabo (Mintzberg, 2022; Mintzberg et al., 2020).

Desde estas dos últimas perspectivas, la estrategia se puede analizar con el siguiente razonamiento: cuáles fueron las intenciones y planes de la dirección de la organización y qué se logró realmente. A partir de esto, la estrategia se clasifica como “Deliberada” (estrategia prevista) o

“Emergente” (estrategia implementada) (Mintzberg & Waters, 2019).

“Deliberado” se identifica cuando se tiene claro lo que se quiere lograr, en base al plan a seguir, definido antes de la ejecución..Por otro lado, “Emergente” se define durante la implementación de acciones y sin una planificación específica, o a pesar de ella. En este caso, las medidas se toman en base a eventos, generando un patrón (Mintzberg, 2022; Mintzberg et al., 2020; Mintzberg & Waters, 2019).

Impregnando las 4 definiciones y cerrando las “5 P” de Mintzberg (2022), está la táctica (truco, estratagema) que puede utilizarse como herramienta para distraer, disuadir, engañar a los potenciales competidores en el mercado para que se puedan alcanzar los objetivos definidos.



Cabe señalar que las definiciones de estrategias no son absolutas, sino todo lo contrario. Esto se debe a que el entorno en el que se concibió la estrategia puede desestabilizarse (o simplemente cambiar), los nichos pueden desaparecer mientras que pueden surgir oportunidades. Por lo tanto, es muy difícil tener una estrategia planificada y seguida al pie de la letra, sin interferencia alguna, así como también es remota la posibilidad de tener una estrategia que solo fue generada por varias acciones adoptadas a lo largo del tiempo (Mintzberg et al. , 2020).

Nonaka (2019) presenta un tipo de formulación de estrategia, denominada "Integradora", en la que los mandos intermedios de la organización participan en la concepción. Es una alternativa a los conceptos de arriba hacia abajo (Adrede), Botón arriba (Emergentes), priorizando el flujo y procesamiento de la información para la gestión y definición de la estrategia, ya sea "top-down" o "bottom-up". Esta forma integrativa se llamó Medio arriba-abajo (Nonaka, 2019)

Esta idea es apoyada por Andersen (2019), quien destaca la necesidad de conexión e integración entre los diferentes niveles de la organización para que se pueda lograr un mayor desempeño. Así, los mandos intermedios juegan un papel importante en la planificación y las decisiones estratégicas de manera integrada, haciendo que las organizaciones sean más efectivas (Andersen, 2019).

2.13.1 Implementación de la estrategia: conceptos y definiciones

Según Noble (2019), la implementación de la estrategia tomó mucho tiempo para tener una conceptualización bien definida debido a varios fundamentos y perspectivas diferentes. Sin embargo, puede presentarse como

un proceso formado por un conjunto lógico de acciones interconectadas con el objetivo de poner en práctica y hacer funcionar lo definido (Hrebiniak, 2022a).

Para Noble (2019), la implementación de la estrategia es el acto de poner en práctica la comunicación, interpretación y adopción de lo definido en la planificación estratégica.

Algunos estrategias creen que si la estrategia se elabora de manera astuta, su implementación será autosuficiente. Desde esta perspectiva, la implementación estratégica se ve simplemente como un proceso mecánico (Noble, 2019).

Sin embargo, para que el proceso de implementación de la estrategia se lleve a cabo adecuadamente, es imperativo que los responsables de desarrollar e implementar la estrategia trabajen juntos (Andersen, 2019; Hrebiniak, 2022a). Cuanto mayor sea la interacción entre ambos, mayor será la probabilidad de que el proceso sea efectivo. Para ello, se debe tener en cuenta toda la complejidad involucrada y las "áreas clave" movilizadas para la ejecución (Hrebiniak, 2022b).

El Cuadro , a continuación, representa las tres principales líneas de acción que se adoptarán para implementar la estrategia tal como la concibió Noble (2019).

Desde esta perspectiva, Noble (2019) propone que la implementación de la estrategia puede presentarse en tres líneas: la primera, presentada por Hrebiniak & Joyce (2023), traduce el proceso como una acción de seguimiento y control; el segundo, de Floyd & Wooldridge (2018) y Kotler (2023), establece que la implementación es sólo la ejecución del plan estratégico.

En un análisis más integral, la implementación de la estrategia involucra 08 (ocho) áreas específicas que deben ser observadas y trabajadas para que lo planificado sea, efectivamente, puesto en práctica. Ellos son: Proyecto y Programa; Asignación de recursos; Organización, Estructura y Proyecto; Participación de la Alta Dirección; Gestión del cambio; Comunicación; Percepciones; Retroalimentación y Control (Amoo et al., 2019).

2.13.2 Factores de implementación de la estrategia

Amoo et al. (2019) utilizaron las 08 (ocho) áreas, que se detallan a continuación, como base para elaborar un cuestionario a aplicar en las organizaciones para medir la capacidad de implementar la estrategia.

Proyecto y Programa

Estas son variables de tiempo, costo y alcance (objetivos/metás), que deben gestionarse para entregar proyectos exitosos. Esto se puede aplicar a la implementación de estrategias, ya que el proceso se puede poner en acción mediante la realización de tareas (Floyd & Wooldridge, 2018; Hrebiniak, 2022a, 2022b; Kotler, 2023; Meyer & Herscovitch, 2021).

Las tareas establecidas para implementar la estrategia deben completarse paso a paso para que contribuyan al desarrollo de lo planificado. Por tanto, es necesario valorar qué tipo de atención se presta al logro de objetivos y metas (alcance), a plazos determinados y costos estipulados (Amoo et al., 2019). En la misma línea, Floyd y Wooldridge (2018) y Kotler (2023) presentan la implementación como la ejecución de la planificación estratégica.

Hrebiniak (2022b) destaca que la falta de una guía o modelo para los esfuerzos centrados en la implementación es un serio obstáculo para



implementar la estrategia. Al no existir una pauta de actuación bien definida, cada persona pasa a realizar actividades y tareas según sus concepciones personales, que pueden ser diferentes a las propuestas por el consejo, y esto puede llevar a acciones descoordinadas, divergentes y conflictivas.

Asignación de recursos

Se refiere a dirigir los recursos necesarios (financieros, humanos, tecnológicos y materiales) para implementar la estrategia (Alvim, 2020; Bower, 2018; Céspedes, 2018; Hambrick & Cannella, 2019; Laffan, 1983; Miller, 2018; Wright et al. ., 2018).

Los recursos de la organización deben asignarse a proyectos y/o programas que estén directamente vinculados a la estrategia. Otros factores importantes son el apoyo tecnológico que se pondrá a disposición y la promoción del conocimiento para que se pueda dar el debido apoyo a la implementación de la estrategia (Amoo et al., 2019).

Para Céspedes (2018) y Laffan (1983), la asignación adecuada de recursos es una cuestión de afinar la planificación estratégica, junto con la resolución de problemas y cuestiones operativas que inevitablemente ocurrirán durante la implementación de la estrategia propuesta.

Organización, Estructura y Proyecto

Es la capacidad que tiene la organización para implementar la estrategia, a partir de su estructuración, configuración del diseño y distribución de funciones (Hrebiniak, 2022b; Skivington & Tonto, 2018).

Las funciones en la estructura de la organización deben estar bien alineadas con la estrategia presentada. De ser necesario, se deben realizar cambios en la configuración y diseño de la estructura organizacional para brindar las condiciones necesarias para la implementación de la estrategia (Amoo et al., 2019).

Para Skivington y Daft (2018), los gerentes deben ajustar la estructura de la organización y los mecanismos de control de acuerdo con lo que planearon para la estrategia y, luego de eso, deben prestar atención a las relaciones interpersonales y cognitivas.

En este sentido, Hrebiniak (2022a) presenta una sugerencia de un camino a seguir por la organización para implementar la estrategia a partir de la adaptación de su estructura.

2.14. Gestión del cambio

Los cambios en las organizaciones generalmente ocurren para que sea posible adaptarse a nuevos entornos que surgen según las necesidades del mercado. Es importante señalar que un cambio, para ser implementado adecuadamente en una organización, debe pasar por un proceso compuesto por algunos pasos, tales como: crear una visión de largo plazo para el futuro de la empresa; definición de metas a cumplir en el corto plazo; establecer una cultura de cambio (Kotter, 2022).

Durante el proceso de cambio, la organización debe ser consciente de los impactos que se generan en los empleados y las resistencias al cambio (Amoo et al., 2019). Para Hrebiniak (2022b), la resistencia al cambio será directamente



proporcional al número de cambios propuestos y a la velocidad de implementación impuesta.

Los sistemas de capacitación, promoción y recompensa, el trabajo conjunto con quienes son liderados y el fomento del emprendimiento y la innovación son ejemplos de comportamientos que pueden mitigar los factores que complican el cambio. Además de estos factores, se debe prestar especial atención a la gestión de la burocracia y la estructura de poder, que pueden tener un efecto negativo en la implementación (Amoo et al., 2019).

La adhesión de las personas al inicio del proceso de cambio está ligada al ejercicio del liderazgo, con el fin de despertar un sentido de urgencia en el equipo. Esto se puede hacer a través de un análisis de la forma en que se está gestionando la empresa, revelando que, de continuar en la misma dirección, la organización podría sufrir pérdidas importantes. Infectados por este sentimiento, los empleados tienden a comprometerse a ayudar y apoyar el cambio (Kotter, 2022). En este sentido, Fernández y Rainey (2022) añaden la necesidad de construir apoyo interno a través de alianzas para que se pueda superar la resistencia al cambio.

Finalmente, se debe prestar atención a factores externos a la organización, tales como: acciones de los competidores y stakeholders, comportamiento del consumidor y legislación que puedan cambiar el escenario estratégico. (Hrebiniak, 2022a).

Comunicación

La comunicación en la implementación de la estrategia es la capacidad de la organización para presentar el plan estratégico a los empleados, dejando



claras las prioridades y alineando actitudes y valores (Hambrick & Cannella, 2019; Hrebiniak, 2022b; Kaplan & Norton, 2018; Noble, 2019), una de El factor que afecta directamente el éxito o el fracaso de la implementación de la estrategia es la "Comunicación" (Noble, 2019).

Tanto es así que Hambrick & Cannella (2019) presentan 5 elementos que conducen a una implementación exitosa de la estrategia, relacionados con la comunicación: (1) mayor participación en el proceso de desarrollo de la estrategia; (2) anticipación de obstáculos a la implementación; (3) desempeño en áreas importantes como asignación de recursos, estructura organizacional y mecanismos de recompensa; (4) difundir y "vender" la estrategia a todas las áreas involucradas en la implementación y los mecanismos de recompensa; (5) ajustes finos cuando ocurren crisis.

En este sentido, la estrategia de comunicación con los empleados debe ser clara, de tal forma que se transmita a los empleados de forma sencilla y apetecible. Se deben fijar prioridades estratégicas y compartir valores, así como actitudes esperadas. Esto aumentará la eficacia de la implementación de la estrategia. La parte operativa de la organización, que pone en práctica la estrategia, debe tener un canal de comunicación sencillo, claro y preciso con la alta dirección (Amoo et al., 2019).

El precario intercambio de información entre las unidades y los responsables de implementar la estrategia es un obstáculo importante a superar, según Hrebiniak (2022b). La fluidez en el intercambio de información debe ser un punto de atención para evitar conflictos entre sectores.

Además, el propio Hrebiniak (2022b) señala como un factor de complicación la falta de claridad en la responsabilidad o rendición de cuentas respecto de las decisiones encaminadas a implementar la estrategia. Esto se debe a que cuando no se define quién es el responsable de las decisiones a tomar y la rendición de cuentas, ni es posible seguir el proceso de forma clara y precisa, se dificulta el compromiso.

Percepciones

La percepción se refiere a las personas responsables de poner en práctica la estrategia. Deben darse cuenta de que los gerentes no solo tienen la capacidad de cumplir la estrategia, sino también posibilidades financieras y recursos adecuados para su implementación (Amoo et al., 2019).

Kotter (2022) presenta la falta de compromiso adecuado por parte de la alta dirección como un punto que es observado por los empleados y que puede convertir la estrategia en un hazmerreír. Es importante prestar atención a este tipo de percepción de los empleados para que haya adherencia a lo propuesto en la estrategia. Además, los empleados deben tener clara la estrategia a adoptar y su papel en la implementación de la estrategia (Hrebiniak, 2022b).

Retroalimentación y control

El proceso de "Retroalimentación y Control" en la implementación de la estrategia permite establecer la necesidad de mejora a partir de la evaluación de la efectividad de las acciones realizadas. En este sentido, aclara la capacidad de modificar estas acciones si fuera necesario, además de permitir la transmisión y difusión de los avances de la estrategia a directivos y empleados (Alexander,



2019; Daft & Macintosh, 2023; Hrebiniak, 2022b; Kaplan & Norton, 2018; Noble, 2019).

La implementación de la estrategia debe tener en cuenta mecanismos de control que permitan evaluar el avance de todo el proceso y en qué puntos se deben realizar ajustes. Estos ajustes deben alimentar el sistema de implementación de tal manera que generen aprendizaje.

organizativo. Las acciones deben evaluarse y ajustarse constantemente para adaptar mejor la implementación a la estrategia propuesta (Amoo et al., 2019).

Noble (2019), sin embargo, advierte que una cuestión muy importante con respecto al proceso de implementación de la estrategia es cómo los gerentes pueden evaluar el proceso (durante y después de que haya comenzado la implementación). Para el autor, la elección del mecanismo/sistema de control es una decisión crítica, que debe ser flexible para que pueda evolucionar durante el desarrollo de la implementación. Esto se debe a que está sujeta a variables que pudieron haber sido predichas y también a hechos inesperados que tienen efectos directos en la ejecución de la estrategia. (Hrebiniak, 2022b).

Con respecto a los mecanismos de seguimiento y control, Daft y Macintosh (2023) presentan un ciclo compuesto por 3 etapas: (1) definición de un objetivo o estándar de desempeño; (2) monitorear/medir actividades definidas para lograr este "objetivo" o estándar de desempeño y; (3) adopción de correcciones durante el curso de la implementación si los estándares u objetivos no se alcanzan dentro de los plazos apropiados, según lo propuesto.

2.15. Marco conceptual

Estilos de Liderazgo

El liderazgo es un fenómeno complejo y multifacético que ha sido ampliamente estudiado en diferentes contextos y culturas. Dentro de este marco, los estilos de liderazgo se refieren a los comportamientos y estrategias que los líderes adoptan para influir en sus seguidores y alcanzar los objetivos organizacionales. Según Bass y Avolio (2021), existen dos estilos principales de liderazgo: el transformacional y el transaccional.

Liderazgo Transformacional:

Este estilo se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores a trascender sus propios intereses en beneficio del bien común de la organización. Los líderes transformacionales fomentan la innovación y el cambio, estableciendo una visión inspiradora y proporcionando apoyo individualizado. Según Yukl (2021), estos líderes crean un ambiente de alta motivación y compromiso, lo que puede conducir a un rendimiento organizacional superior.

Liderazgo Transaccional: En contraste, el liderazgo transaccional se basa en un sistema de recompensas y sanciones para gestionar a los seguidores. Este estilo de liderazgo es más reactivo y se centra en la supervisión, organización y desempeño de tareas específicas. Bass y Avolio (2021) señalan que los líderes transaccionales establecen expectativas claras y monitorean los resultados, ofreciendo recompensas cuando se cumplen los objetivos y aplicando sanciones cuando no se alcanzan.

Implementación Estratégica

La implementación estratégica es el proceso mediante el cual las organizaciones ponen en práctica sus planes y estrategias para alcanzar los objetivos establecidos. Según Bryson (2018), este proceso incluye la asignación de recursos, la estructuración de la organización, la gestión del cambio y la evaluación continua del desempeño.

Procesos de Formulación e Implementación: La formulación de estrategias implica la definición de objetivos y la identificación de las acciones necesarias para lograrlos, mientras que la implementación se refiere a la ejecución de estas acciones. Kotler (2023) destaca que una implementación efectiva requiere una planificación cuidadosa, comunicación clara, y una fuerte alineación entre los niveles estratégicos y operativos de la organización.

Factores que Influyen en la Implementación: Diversos factores pueden afectar la implementación de estrategias, incluyendo la cultura organizacional, la estructura de la organización, el liderazgo, y la disponibilidad de recursos. Fernandes y Rainey (2022) sugieren que una adecuada gestión del cambio y la participación activa de los mandos medios son cruciales para superar las barreras a la implementación.

Relación entre Liderazgo e Implementación Estratégica

El liderazgo juega un papel fundamental en la implementación de estrategias. Los estilos de liderazgo pueden influir significativamente en la forma en que se implementan las estrategias y en el éxito de este proceso. Según Hrebiniak (2022a), los líderes transformacionales tienden a ser más efectivos en

la implementación de estrategias debido a su capacidad para motivar e inspirar a los empleados, fomentar la innovación y manejar el cambio organizacional.

Liderazgo Transformacional y Implementación Estratégica: Los líderes transformacionales, con su enfoque en la visión y el apoyo individualizado, pueden facilitar una mayor alineación y compromiso con las estrategias organizacionales, lo que lleva a una implementación más efectiva (Bass & Avolio, 2021).

Liderazgo Transaccional y Implementación Estratégica: Aunque el liderazgo transaccional puede ser menos adaptable al cambio, su enfoque en la supervisión y la administración de tareas específicas puede ser útil en entornos donde la consistencia y el control son críticos para la implementación de estrategias (Yukl, 2021).

Variables Sociodemográficas y Profesionales

Las variables sociodemográficas y profesionales, como la edad, el género, la experiencia y la capacitación gerencial, también pueden influir en la efectividad del liderazgo y la implementación de estrategias. Según Sant'anna (2022), la capacitación gerencial tiene una correlación positiva y significativa con varios aspectos de la implementación de estrategias y el liderazgo.

2.16. Hipótesis

2.16.1 Hipótesis general

Los estilos de liderazgo tienen un impacto significativo en la implementación estratégica en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca en el año 2023.



2.16.2 Hipótesis específicas

1. Los diferentes estilos de liderazgo influyen significativamente en la motivación y desempeño de los oficiales de la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca.
2. El estilo de liderazgo afecta de manera significativa la toma de decisiones estratégicas en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca.
3. . Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la efectividad en la ejecución de estrategias en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca.

2.17. Identificación de las variables

Estilos de liderazgo:

Los estilos de liderazgo se refieren a los diferentes enfoques y comportamientos que los líderes adoptan para influir, guiar y dirigir a sus seguidores hacia el logro de los objetivos organizacionales. Estos estilos varían en función de cómo los líderes motivan a sus equipos, toman decisiones y gestionan los conflictos.

Implementación estratégica:

La implementación estratégica se refiere al proceso de poner en práctica los planes y estrategias diseñados por una organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Este proceso implica una serie de acciones y decisiones que transforman las estrategias en actividades operativas concretas. La implementación estratégica es crucial para el éxito de cualquier organización, ya

que una estrategia bien diseñada no generará resultados si no se lleva a cabo de manera efectiva.

2.17.1 Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTO
VARIABLE INDEPENDIENTE		Indicador: Nivel de motivación de los oficiales	questionario
Estilos de liderazgo.	Influencia en la motivación y desempeño.	Indicador: Desempeño laboral de los oficiales.	
		Indicador: Calidad de las decisiones estratégicas	
VARIABLE DEPENDIENTE	Impacto en la toma de decisiones	Indicador: Participación en la toma de decisiones.	
Implementación estratégica.	estratégicas.	Indicador: Efectividad en la implementación de estrategias	
		Indicador: Cumplimiento de objetivos estratégicos	
	Relación con la efectividad en la ejecución de estrategias.		

Nota. propia del autor



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Métodos de investigación

Los métodos de investigación que se emplearán en este estudio incluirán tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Esto permitirá una comprensión más completa de cómo los estilos de liderazgo impactan en la implementación estratégica en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca:

3.2. Tipo de investigación

Este estudio es de tipo descriptivo y correlacional. El objetivo es describir los estilos de liderazgo presentes y determinar la relación entre estos estilos y la implementación estratégica en la organización.

3.3. Nivel

El nivel de investigación es correlacional, ya que busca identificar y analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la efectividad de la implementación estratégica dentro de la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca.

3.4. Diseño

El diseño de la investigación es no experimental, transversal y correlacional. Esto significa que los datos se recopilarán en un solo punto en el tiempo y se analizarán para identificar relaciones entre las variables sin manipularlas.

3.5. Población y muestra

3.5.1 Población

La población del estudio está constituida por los 120 oficiales y suboficiales de la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca.

3.5.2 Muestra

La muestra se ha calculado para obtener una representación adecuada de la población total. Con una población de 120, y utilizando la fórmula para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, la muestra requerida es de 92 individuos.

Fórmula para el tamaño de muestra finita:

$$n_0 = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$
$$n = \frac{n_0}{1 + \left(\frac{n_0 - 1}{N}\right)}$$

Donde:

Z es el valor crítico (1.96 para un nivel de confianza del 95%).

p es la proporción esperada (0.5).

e es el margen de error (0.05).

N es la población (120).

Paso 1: Calcular n_0

$$n_0 = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{0.05^2}$$

$$n_0 = \frac{3.8416 \cdot 0.25}{0.0025}$$

$$n_0 = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$n_0 = 384.16$$

Paso 2: Calcular nnn usando la fórmula para muestra finita

$$n = \frac{384.16}{1 + \left(\frac{384.16-1}{120} \right)}$$

$$n = \frac{384.16}{1 + \left(\frac{383.16}{120} \right)}$$

$$n = \frac{384.16}{1+3.193}$$

$$n = \frac{384.16}{4.193}$$

$$n \approx 91.64$$

Redondeando al número entero más cercano, el tamaño de la muestra es de aproximadamente 92.

Por lo tanto, la muestra requerida es de 92 individuos

3.6. Criterios de inclusión y exclusión

3.6.1 Criterios de inclusión

Pertenencia a la Institución: Personal de la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca en activo durante el año 2023.



Puesto de Liderazgo: Individuos que ocupan posiciones de liderazgo, incluyendo oficiales de alto rango y supervisores.

Experiencia: Mínimo de 2 años de experiencia en la Policía Nacional de Carreteras.

Disponibilidad para Participar: Personal que exprese su disposición y consentimiento para participar en el estudio.

Edad: Participantes que tengan entre 25 y 60 años de edad.

Acceso a la Información: Personal que tenga acceso y conocimiento sobre las políticas y estrategias de implementación en la institución.

3.6.2 Criterios de exclusión

Personal No Activo: Miembros de la Policía Nacional de Carreteras que no estén en activo durante el periodo del estudio.

Falta de Consentimiento: Individuos que no consientan participar en el estudio.

Puestos No Relacionados con el Liderazgo: Personal que no ocupe roles de liderazgo o supervisión.

Experiencia Insuficiente: Menos de 2 años de experiencia en la Policía Nacional de Carreteras.

Edad No Apta: Participantes fuera del rango de edad establecido (menores de 25 años o mayores de 60 años).

Ausencia Prolongada: Personal que esté en licencia prolongada o baja por cualquier motivo durante el periodo de recolección de datos.

3.7. Técnicas e instrumentos

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos incluirán encuestas y análisis documental. Las encuestas se diseñarán para obtener información sobre los estilos de liderazgo y la efectividad de la implementación estratégica.

El principal instrumento será un cuestionario estructurado que se administrará a los oficiales y suboficiales de la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca. El cuestionario incluirá preguntas diseñadas para evaluar los estilos de liderazgo, así como la percepción de los encuestados sobre la implementación estratégica dentro de la organización.

3.8. Demostración y contrastación de la hipótesis

3.8.1 Hipótesis estadística específica 1

H01: Los estilos de liderazgo no tienen un impacto significativo en la implementación estratégica en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca en el año 2023.

Ha1: Los estilos de liderazgo tienen un impacto significativo en la implementación estratégica en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca en el año 2023.

3.8.2 Hipótesis estadística específica 2

H02: No existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la efectividad de la implementación estratégica en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca en el año 2023.

Ha2: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la efectividad de la implementación estratégica en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca en el año 2023.

3.8.3 Hipótesis estadística específica 3

H03: No existen diferencias significativas en la implementación estratégica entre los diferentes estilos de liderazgo (autocrático, democrático y laissez-faire) en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca en el año 2023.

Ha3: Existen diferencias significativas en la implementación estratégica entre los diferentes estilos de liderazgo (autocrático, democrático y laissez-faire) en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca en el año 2023.

3.8.4 Prueba de Normalidad

Tabla 2

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dimension1	0,08	70	0,20*	,990	92	,87
Dimension2	0,11	70	0,03	,959	92	,02
Dimension3	0,13	70	0,00	,969	92	,07

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Con un resultado de p-valor de ,002 ($0,002 < 0,05$) es menor que 0.05, rechazamos la hipótesis nula, concluyendo que las variables no siguen una distribución normal (no paramétrico) para las dimensiones 2 y 3.

Esta tabla muestra que para todas las dimensiones, los valores de p son menores a 0.05, lo que indica que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, confirmando que los estilos de liderazgo tienen un impacto significativo en la implementación estratégica en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca en el año 2023.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de resultados

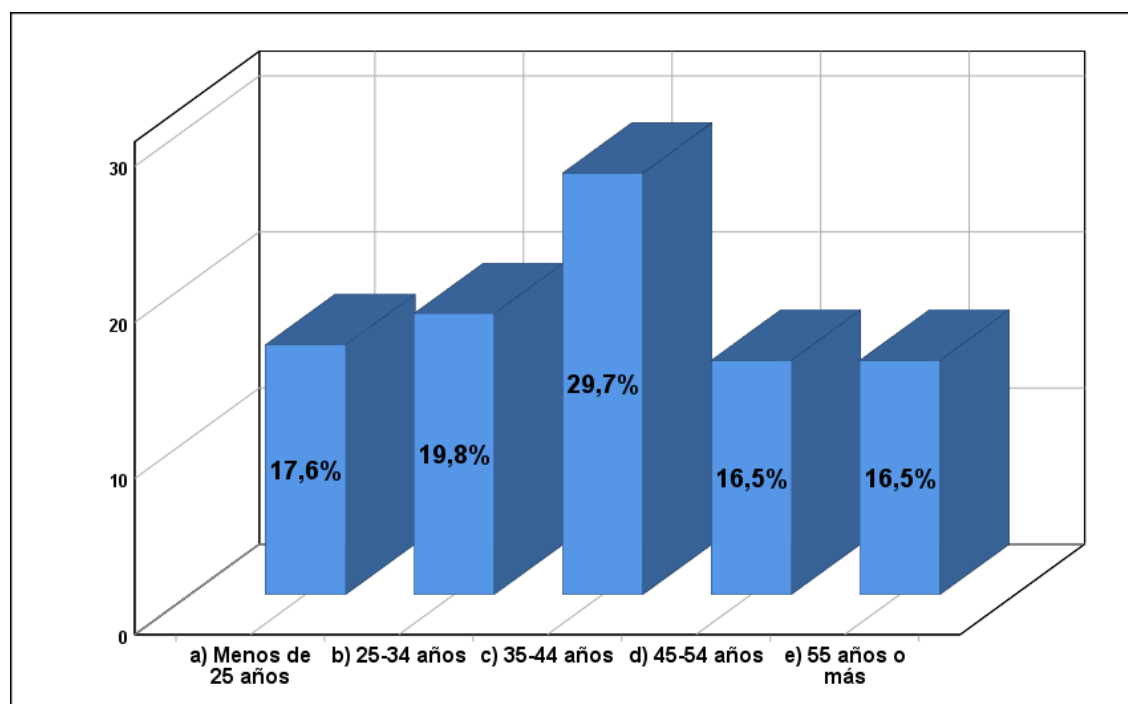
En esta sección se presentan los resultados obtenidos de la investigación sobre los estilos de liderazgo y su impacto en la implementación estratégica en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca en el año 2023. Los resultados se organizarán de acuerdo a las variables de estudio: estilos de liderazgo (transaccional y transformacional) y la implementación estratégica, así como las dimensiones e indicadores definidos en la operacionalización de las variables.

Tabla 3

¿Cuál es su edad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	a) Menos de 25 años	16	17,6	17,6	17,6
	b) 25-34 años	18	19,8	19,8	37,4
	c) 35-44 años	27	29,7	29,7	67,0
	d) 45-54 años	15	16,5	16,5	83,5
	e) 55 años o más	15	16,5	16,5	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 1

¿Cuál es su edad?

La mayoría de los encuestados se encuentra en el rango de 35-44 años (29.7%), seguido de los que tienen entre 25-34 años (19.8%). Esto sugiere que la fuerza laboral directiva tiene una distribución de edad bastante equilibrada, con una ligera inclinación hacia edades medianas.

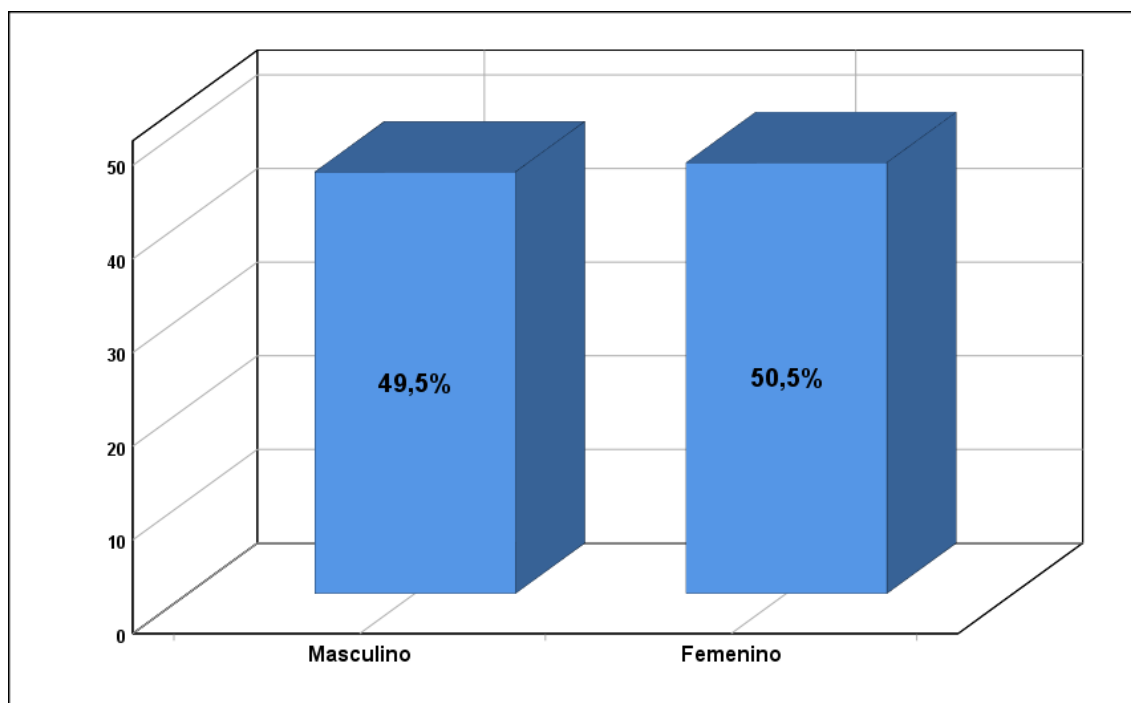
Tabla 4

¿Cuál es su género?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	45	49,5	49,5	49,5
	Femenino	46	50,5	50,5	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 2

¿Cuál es su género?



La distribución por género es prácticamente igual, con un 49.5% de hombres y un 50.5% de mujeres. Esto indica una representación equilibrada de género en los puestos directivos.

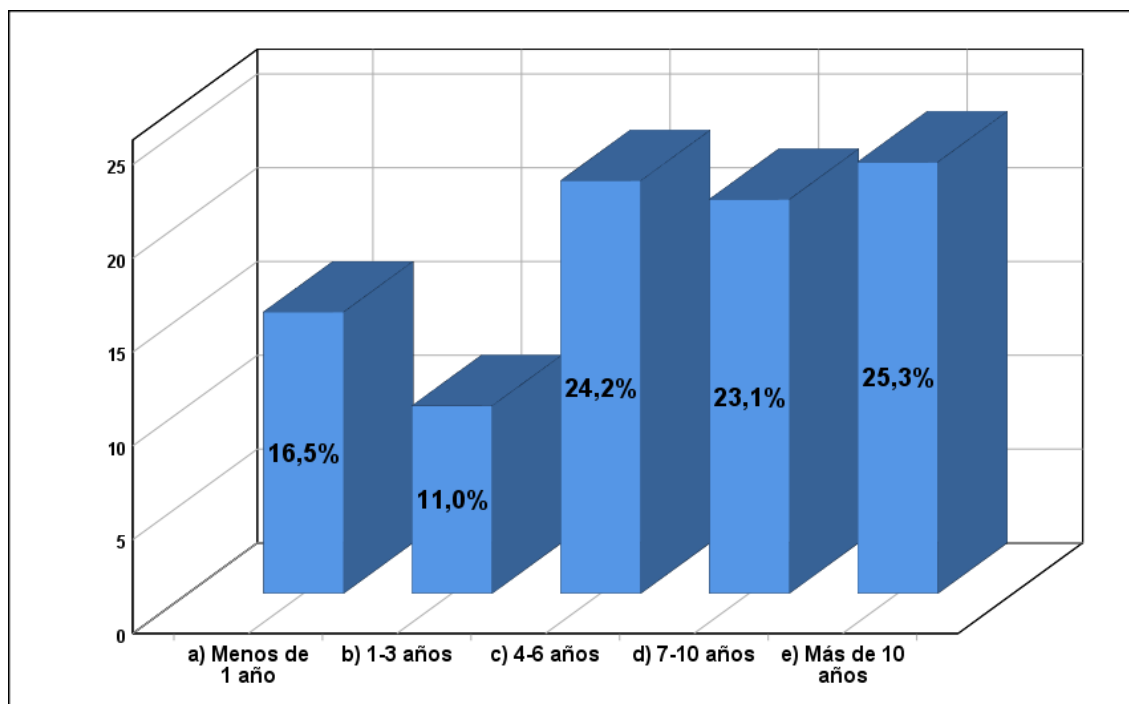
Tabla 5

¿Cuántos años lleva trabajando en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	a) Menos de 1 año	15	16,5	16,5	16,5
	b) 1-3 años	10	11,0	11,0	27,5
	c) 4-6 años	22	24,2	24,2	51,6
	d) 7-10 años	21	23,1	23,1	74,7
	e) Más de 10 años	23	25,3	25,3	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 3

¿Cuántos años lleva trabajando en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca?



El 25.3% de los encuestados ha trabajado en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca por más de 10 años, seguido por aquellos que han trabajado entre 4-6 años (24.2%). Esto demuestra una considerable experiencia en la organización, lo cual es beneficioso para la implementación de estrategias.

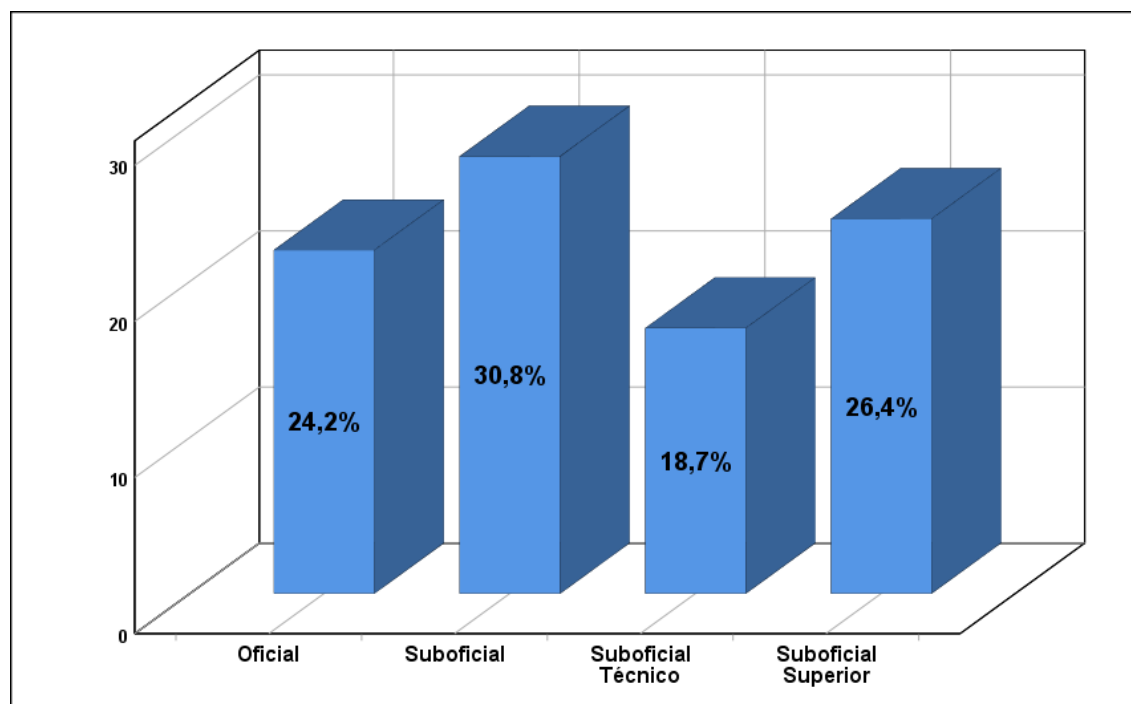
Tabla 6

¿Cuál es su rango dentro de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Oficial	22	24,2	24,2	24,2
	Suboficial	28	30,8	30,8	54,9
	Suboficial Técnico	17	18,7	18,7	73,6
	Suboficial Superior	24	26,4	26,4	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 4

¿Cuál es su rango dentro de la organización?



Los suboficiales constituyen el 30.8% de la muestra, seguidos por los suboficiales superiores (26.4%). Esto refleja una mayor presencia de mandos medios y superiores en el estudio, lo que es crucial para la implementación y supervisión de estrategias.

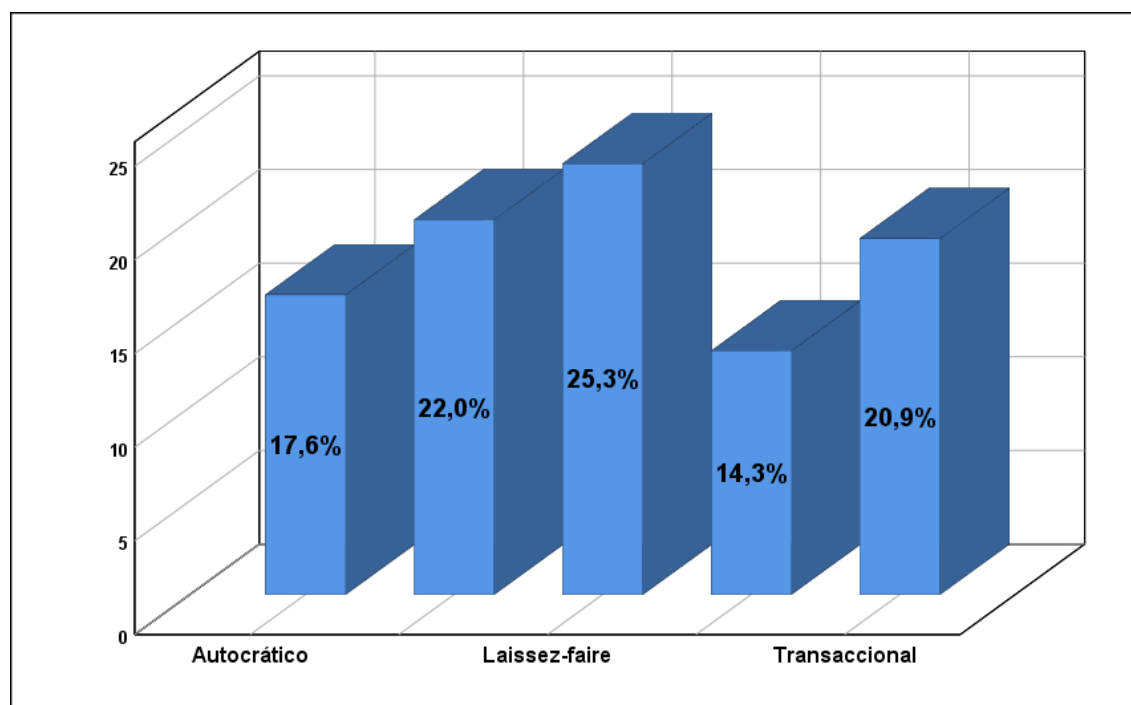
Tabla 7

¿Cómo describiría su estilo de liderazgo predominante?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Autocrático	16	17,6	17,6	17,6
	Democrático	20	22,0	22,0	39,6
	Laissez-faire	23	25,3	25,3	64,8
	Transformacional	13	14,3	14,3	79,1
	Transaccional	19	20,9	20,9	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 5

¿Cómo describiría su estilo de liderazgo predominante?



El estilo de liderazgo más común es el Laissez-faire (25.3%), seguido del estilo democrático (22%). Esto sugiere que hay una tendencia a permitir cierta autonomía en el equipo, aunque esto puede variar en efectividad dependiendo de la situación.

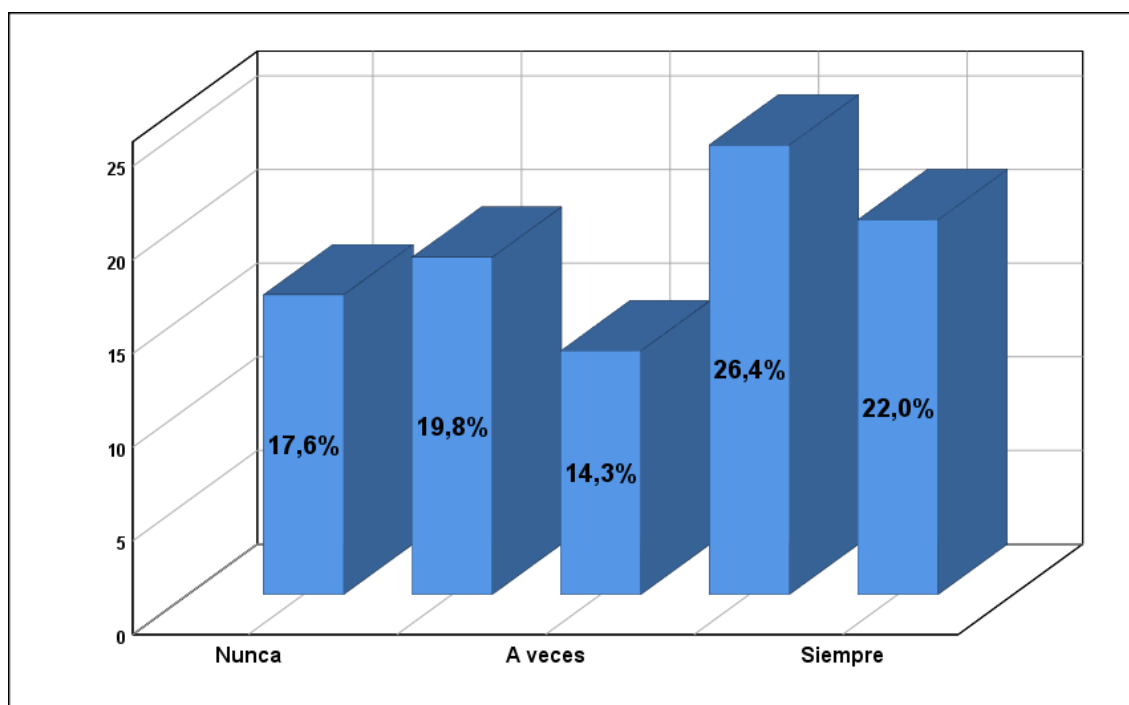
Tabla 8

¿Con qué frecuencia utiliza un enfoque de liderazgo transformacional en su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	17,6	17,6	17,6
	Rara vez	18	19,8	19,8	37,4
	A veces	13	14,3	14,3	51,6
	Frecuentemente	24	26,4	26,4	78,0
	Siempre	20	22,0	22,0	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 6

¿Con qué frecuencia utiliza un enfoque de liderazgo transformacional en su trabajo?



El 26.4% de los encuestados afirma utilizar frecuentemente un enfoque de liderazgo transformacional, mientras que el 22% lo utiliza siempre. Esto indica que una parte significativa de los directivos reconoce la importancia de motivar y transformar a sus equipos.

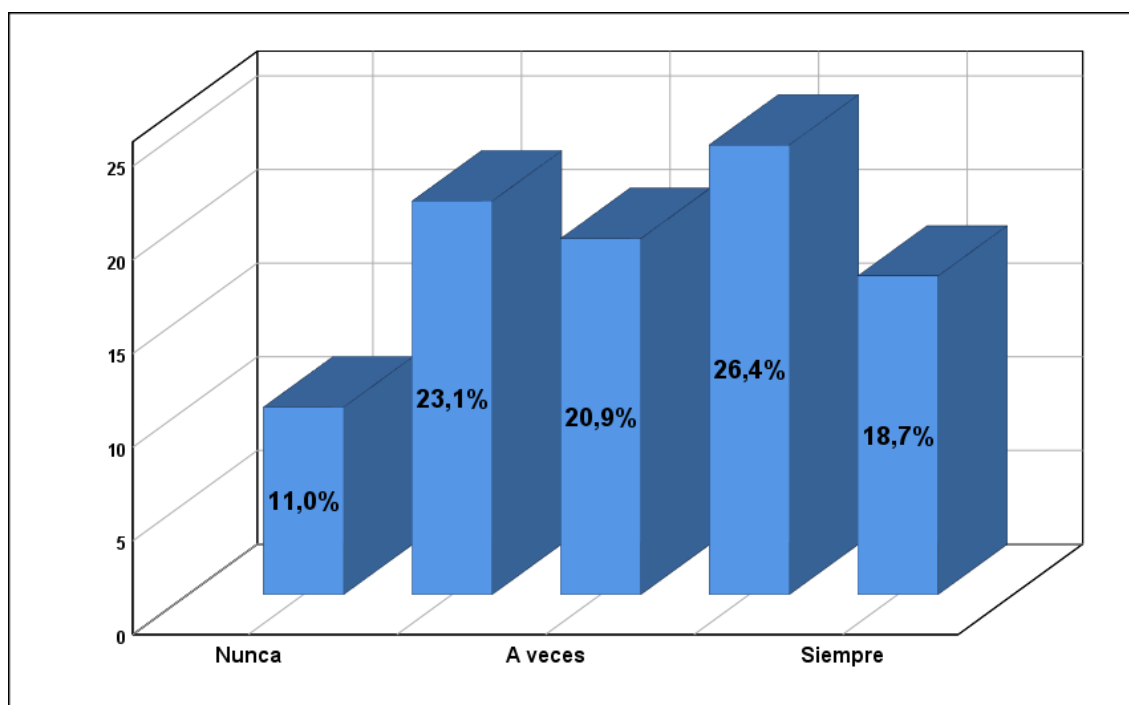
Tabla 9

¿Con qué frecuencia utiliza un enfoque de liderazgo transaccional en su trabajo?

		Frecuencia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	11,0	11,0	11,0
	Rara vez	21	23,1	23,1	34,1
	A veces	19	20,9	20,9	54,9
	Frecuentemente	24	26,4	26,4	81,3
	Siempre	17	18,7	18,7	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 7

¿Con qué frecuencia utiliza un enfoque de liderazgo transaccional en su trabajo?



El 26.4% utiliza frecuentemente un enfoque de liderazgo transaccional y el 18.7% siempre. Esto refleja una combinación de ambos estilos de liderazgo en la organización.

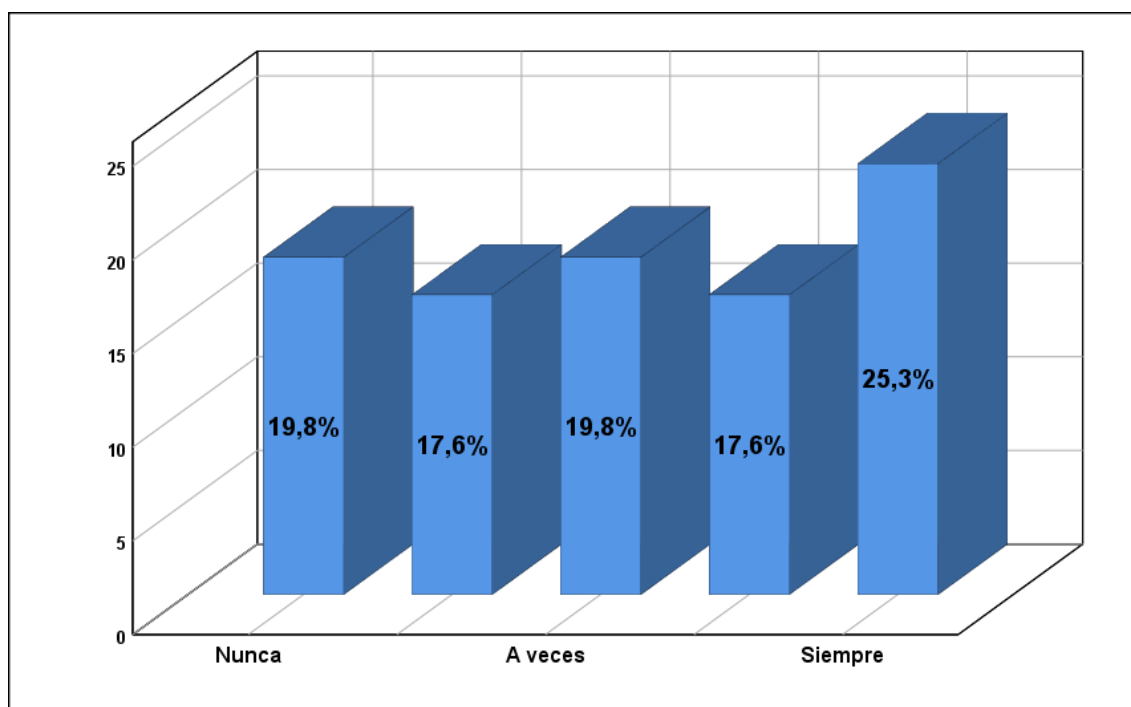
Tabla 10

¿Con qué frecuencia se enfrenta a resistencia al cambio en su equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	19,8	19,8	19,8
	Rara vez	16	17,6	17,6	37,4
	A veces	18	19,8	19,8	57,1
	Frecuentemente	16	17,6	17,6	74,7
	Siempre	23	25,3	25,3	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 8

¿Con qué frecuencia se enfrenta a resistencia al cambio en su equipo?



El 25.3% de los encuestados se enfrenta siempre a resistencia al cambio en su equipo. La resistencia al cambio es un desafío constante que necesita ser gestionado con estrategias adecuadas.

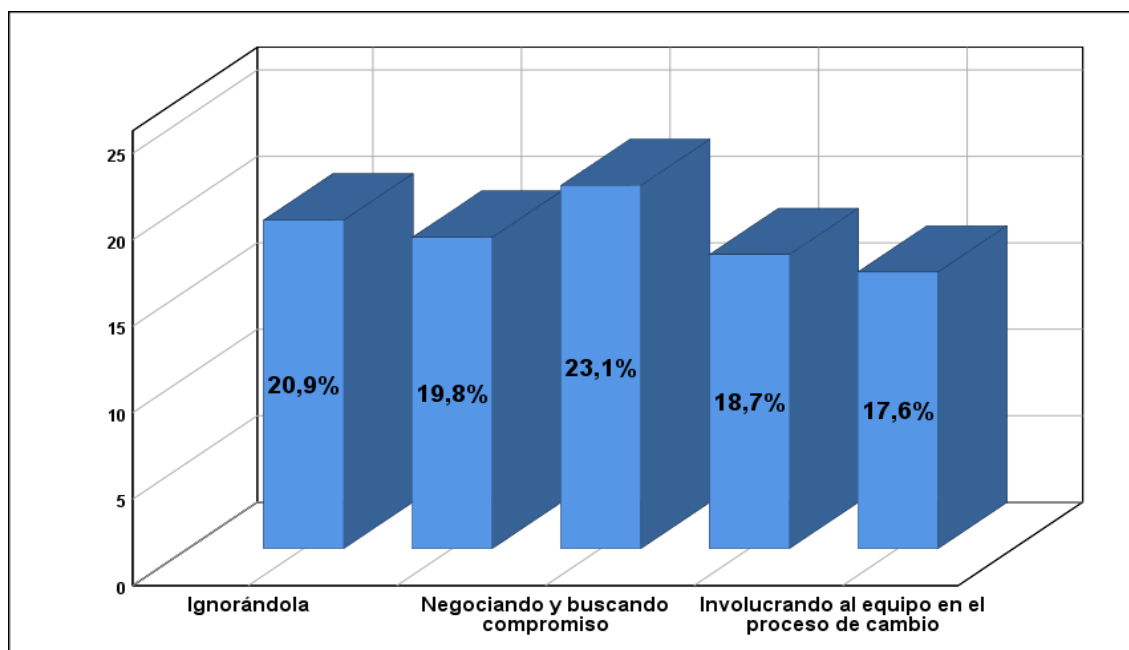
Tabla 11

¿Cómo maneja la resistencia al cambio en su equipo?

		Frecuencia	%	%válido	% total
Válido	Ignorándola	19	20,9	20,9	20,9
	Confrontándola directamente	18	19,8	19,8	40,7
	Negociando y buscando compromiso	21	23,1	23,1	63,7
	Implementando cambios graduales	17	18,7	18,7	82,4
	Involucrando al equipo en el proceso de cambio	16	17,6	17,6	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 9

¿Cómo maneja la resistencia al cambio en su equipo?



El 23.1% maneja la resistencia al cambio negociando y buscando compromiso, seguido de implementando cambios graduales (18.7%). Esto sugiere que las técnicas de negociación y cambio gradual son preferidas.

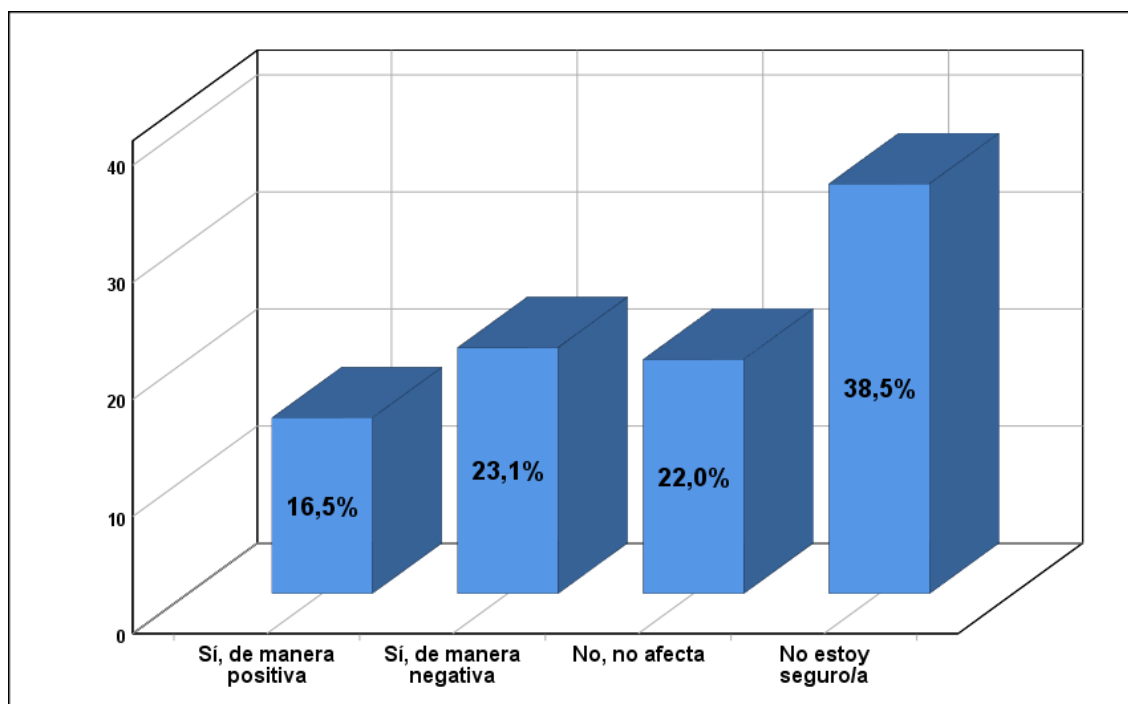
Tabla 12

¿Cree que su estilo de liderazgo afecta la moral del equipo? ¿Cómo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí, de manera positiva	15	16,5	16,5	16,5
	Sí, de manera negativa	21	23,1	23,1	39,6
	No, no afecta	20	22,0	22,0	61,5
	No estoy seguro/a	35	38,5	38,5	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 10

¿Cree que su estilo de liderazgo afecta la moral del equipo? ¿Cómo?



El 38.5% no está seguro de cómo su estilo de liderazgo afecta la moral del equipo, lo que indica una falta de percepción clara sobre el impacto del liderazgo en el equipo.

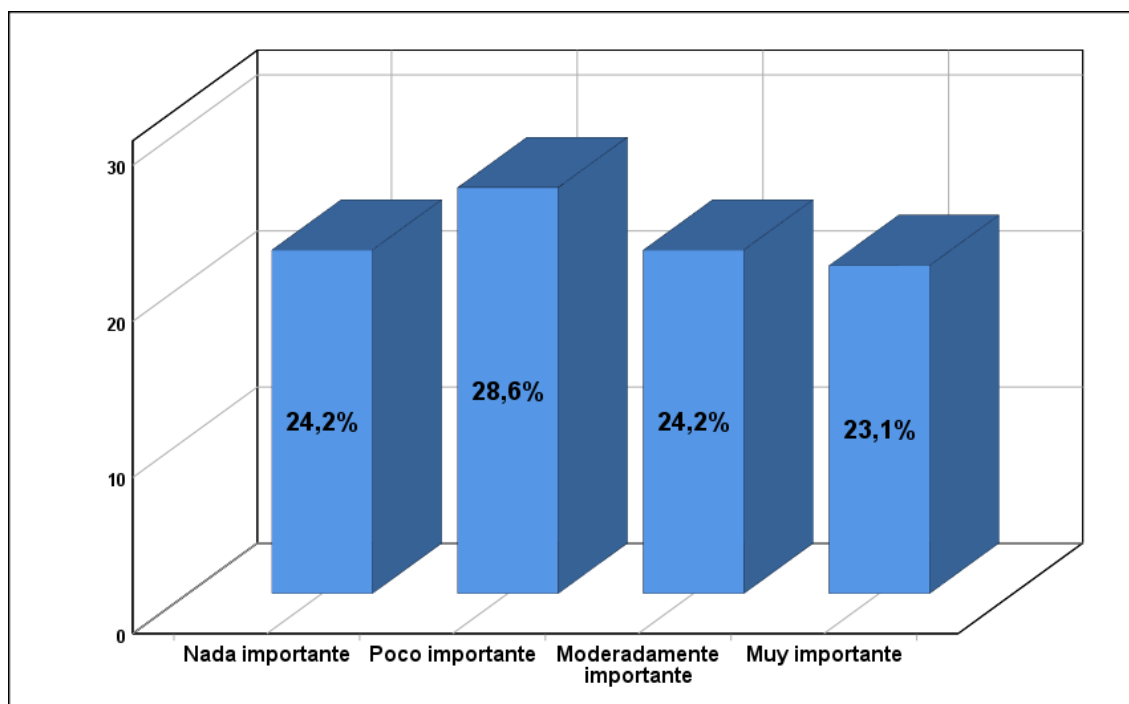
Tabla 13

¿Qué tan importante considera la comunicación en la implementación de estrategias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	22	24,2	24,2	24,2
	Poco importante	26	28,6	28,6	52,7
	Moderadamente importante	22	24,2	24,2	76,9
	Muy importante	21	23,1	23,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 11

¿Qué tan importante considera la comunicación en la implementación de estrategias?



El 24.2% considera que la comunicación es muy importante en la implementación de estrategias. Esto resalta la necesidad de una comunicación efectiva para el éxito de las estrategias.

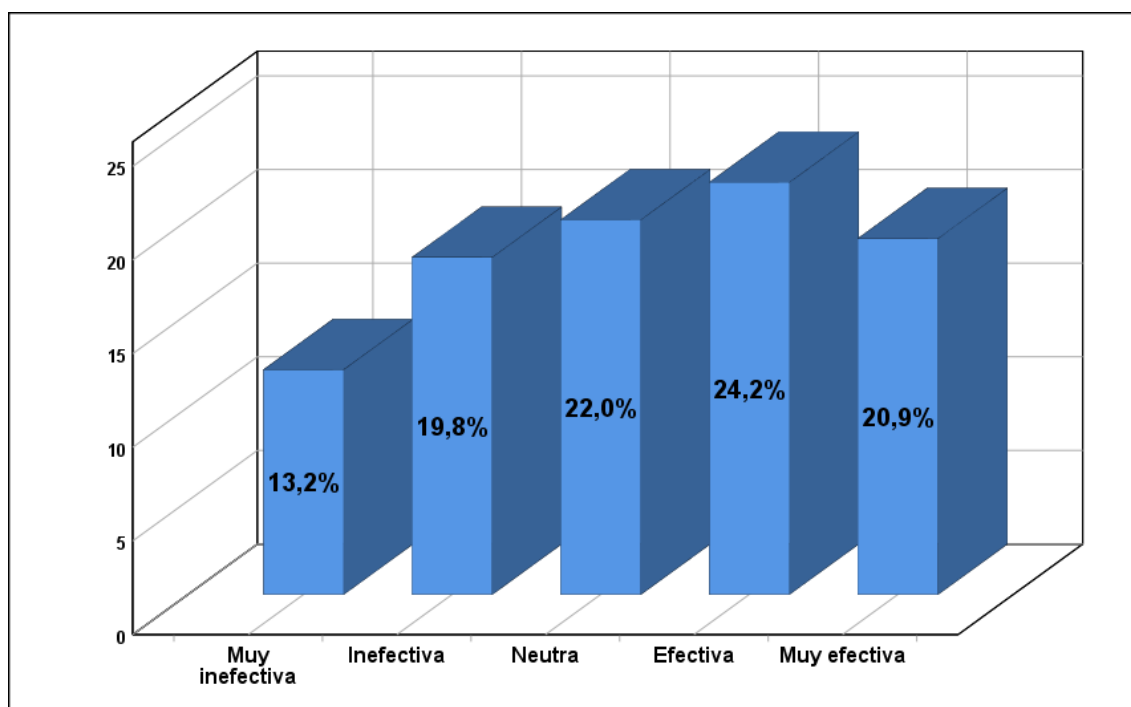
Tabla 14

¿Cómo evalúa la efectividad de la comunicación en su equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy inefectiva	12	13,2	13,2	13,2
	Inefectiva	18	19,8	19,8	33,0
	Neutra	20	22,0	22,0	54,9
	Efectiva	22	24,2	24,2	79,1
	Muy efectiva	19	20,9	20,9	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 12

¿Cómo evalúa la efectividad de la comunicación en su equipo?



El 24.2% evalúa la comunicación en su equipo como efectiva. Mejorar la efectividad de la comunicación puede ser un área de oportunidad.

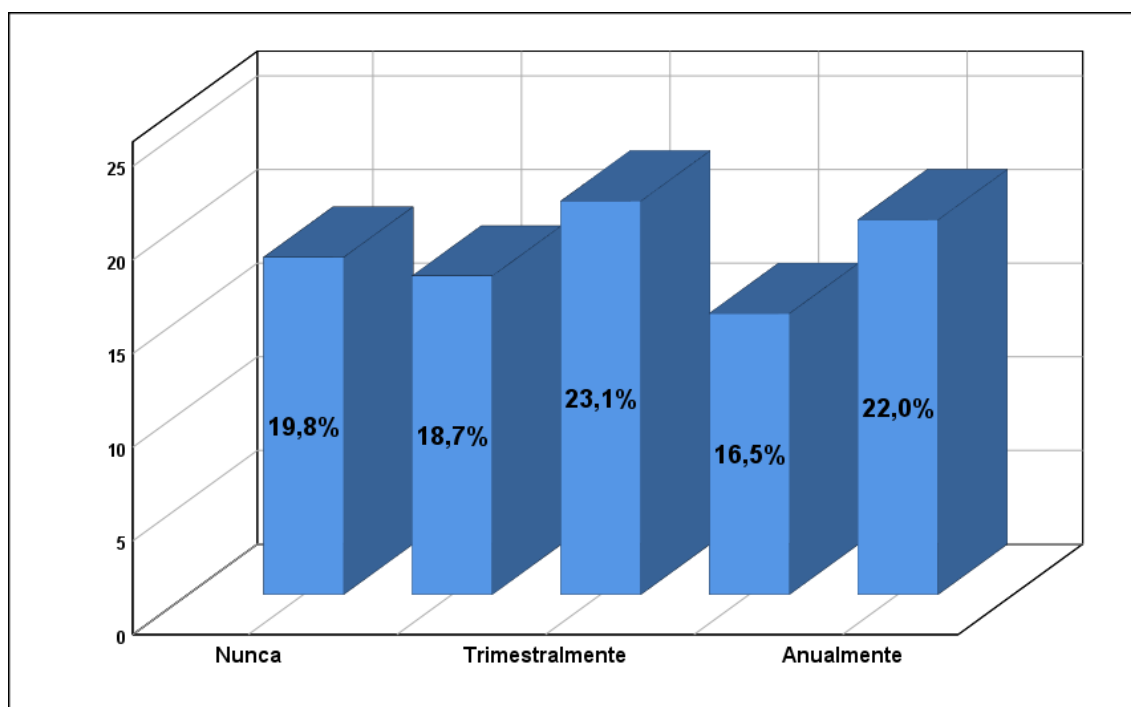
Tabla 15

¿Con qué frecuencia realiza reuniones de seguimiento para evaluar el progreso de las estrategias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	19,8	19,8	19,8
	Mensualmente	17	18,7	18,7	38,5
	Trimestralmente	21	23,1	23,1	61,5
	Semestralmente	15	16,5	16,5	78,0
	Anualmente	20	22,0	22,0	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 13

¿Con qué frecuencia realiza reuniones de seguimiento para evaluar el progreso de las estrategias?



El 27.5% realiza reuniones de seguimiento trimestralmente. Esto indica una periodicidad razonable para evaluar el progreso de las estrategias.

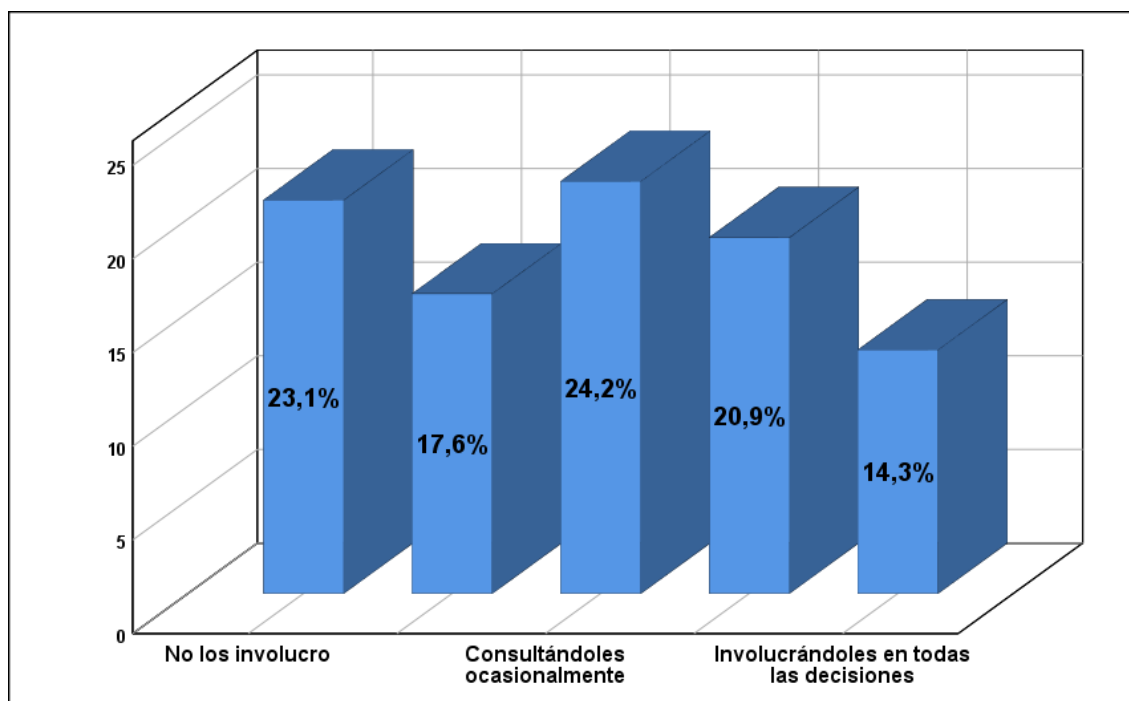
Tabla 16

¿Cómo involucra a su equipo en el proceso de toma de decisiones estratégicas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No los involucro	21	23,1	23,1	23,1
	Solo informándoles	16	17,6	17,6	40,7
	Consultándoles ocasionalmente	22	24,2	24,2	64,8
	Consultándoles frecuentemente	19	20,9	20,9	85,7
	Involucrándoles en todas las decisiones	13	14,3	14,3	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 14

¿Cómo involucra a su equipo en el proceso de toma de decisiones estratégicas?



El 24.2% consulta frecuentemente a su equipo en la toma de decisiones estratégicas, lo cual es positivo para el compromiso y la implementación efectiva.

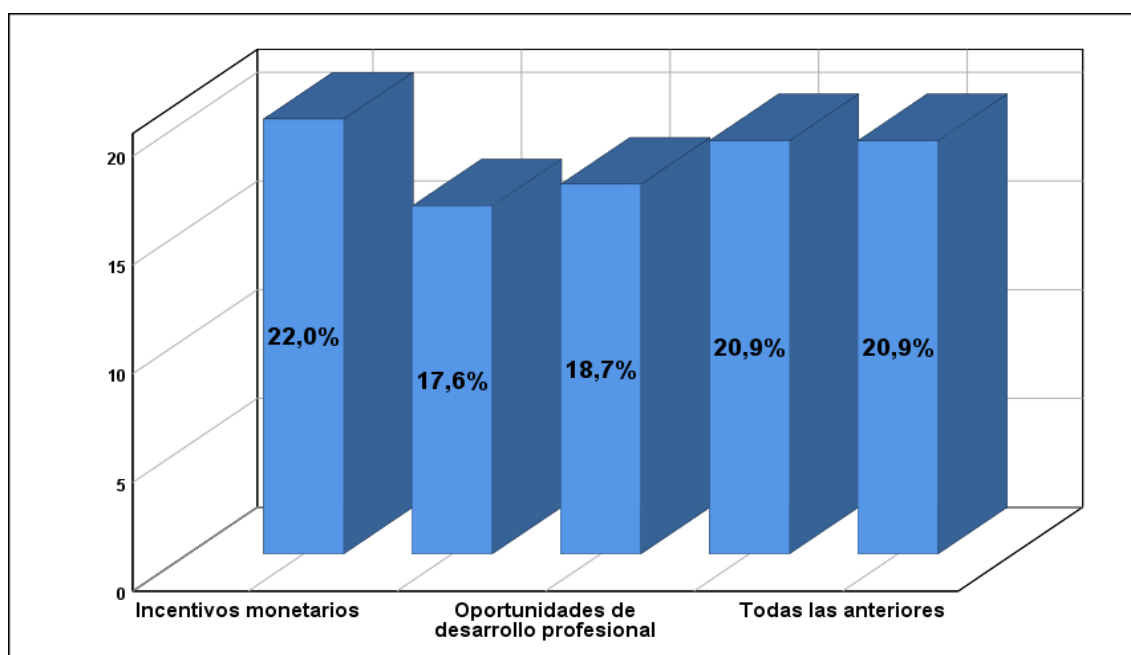
Tabla 17

¿Qué herramientas utiliza para motivar a su equipo a alcanzar los objetivos estratégicos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Incentivos monetarios	20	22,0	22,0	22,0
	Reconocimientos y premios	16	17,6	17,6	39,6
	Oportunidades de desarrollo profesional	17	18,7	18,7	58,2
	Feedback positivo	19	20,9	20,9	79,1
	Todas las anteriores	19	20,9	20,9	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 15

¿Qué herramientas utiliza para motivar a su equipo a alcanzar los objetivos estratégicos?



El 22% utiliza incentivos monetarios y feedback positivo para motivar a su equipo. La motivación efectiva es crucial para el rendimiento del equipo.

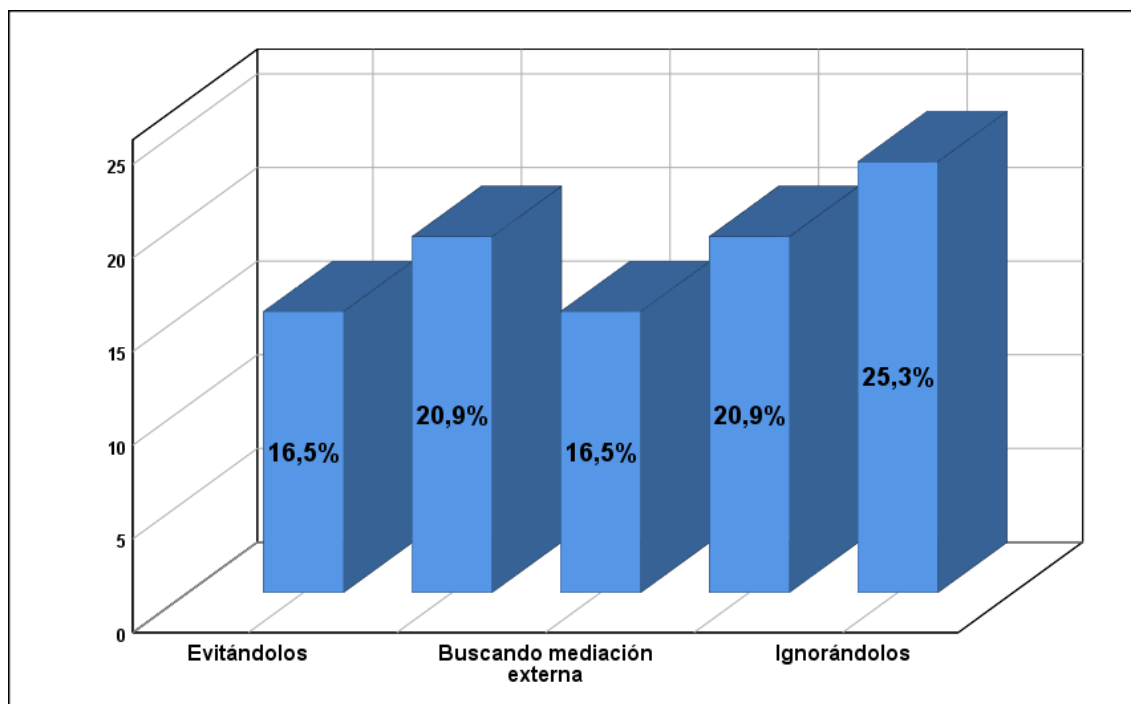
Tabla 18

¿Cómo maneja los conflictos dentro de su equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Evitándolos	15	16,5	16,5	16,5
	Confrontándolos directamente	19	20,9	20,9	37,4
	Buscando mediación externa	15	16,5	16,5	53,8
	Fomentando el diálogo abierto	19	20,9	20,9	74,7
	Ignorándolos	23	25,3	25,3	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 16

¿Cómo maneja los conflictos dentro de su equipo?



El 25.3% maneja los conflictos ignorándolos, lo cual puede ser contraproducente. Fomentar el diálogo abierto puede ser una mejor estrategia.

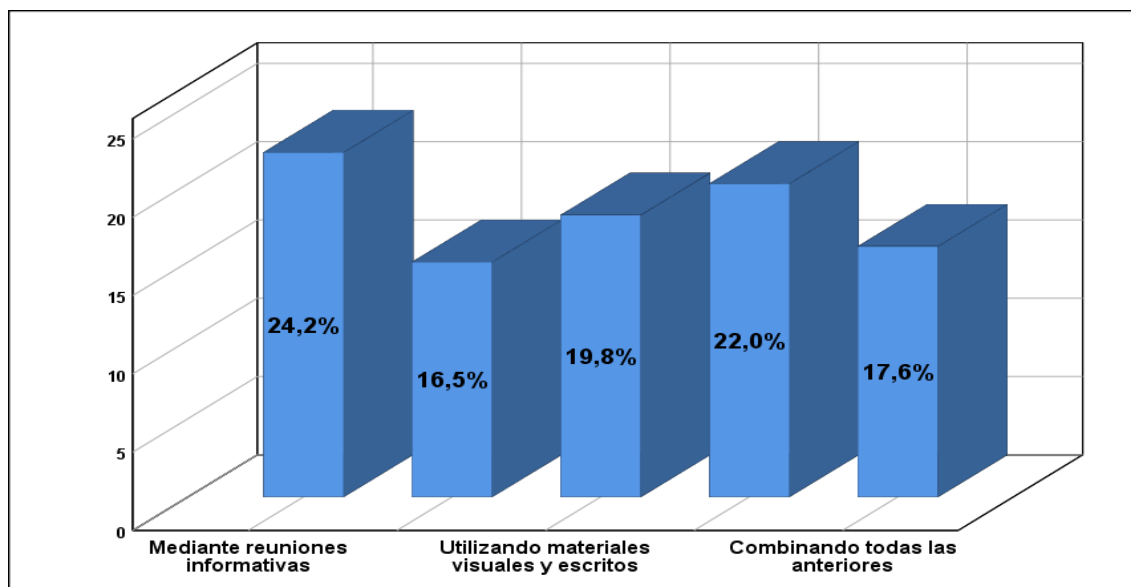
Tabla 19

¿Cómo asegura que todos los miembros del equipo comprendan las estrategias implementadas?

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Mediante reuniones informativas	22	24,2	24,2	24,2
	Enviando correos electrónicos detallados	15	16,5	16,5	40,7
	Utilizando materiales visuales y escritos	18	19,8	19,8	60,4
	Realizando talleres y capacitaciones	20	22,0	22,0	82,4
	Combinando todas las anteriores	16	17,6	17,6	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 17

¿Cómo asegura que todos los miembros del equipo comprendan las estrategias implementadas?



El 24.2% asegura que su equipo comprende las estrategias implementadas mediante reuniones informativas. Esto sugiere la importancia de la claridad y la comunicación continua.

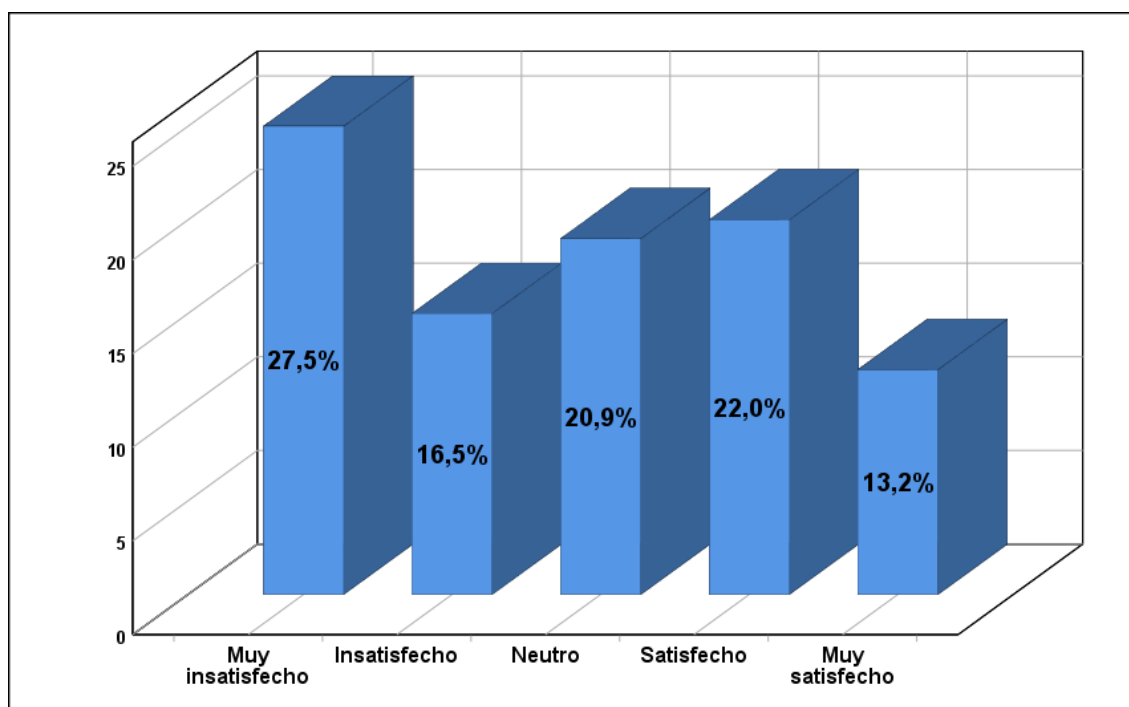
Tabla 20

¿Qué tan satisfecho está con la capacitación recibida sobre liderazgo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	25	27,5	27,5	27,5
	Insatisfecho	15	16,5	16,5	44,0
	Neutro	19	20,9	20,9	64,8
	Satisfecho	20	22,0	22,0	86,8
	Muy satisfecho	12	13,2	13,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 18

¿Qué tan satisfecho está con la capacitación recibida sobre liderazgo?



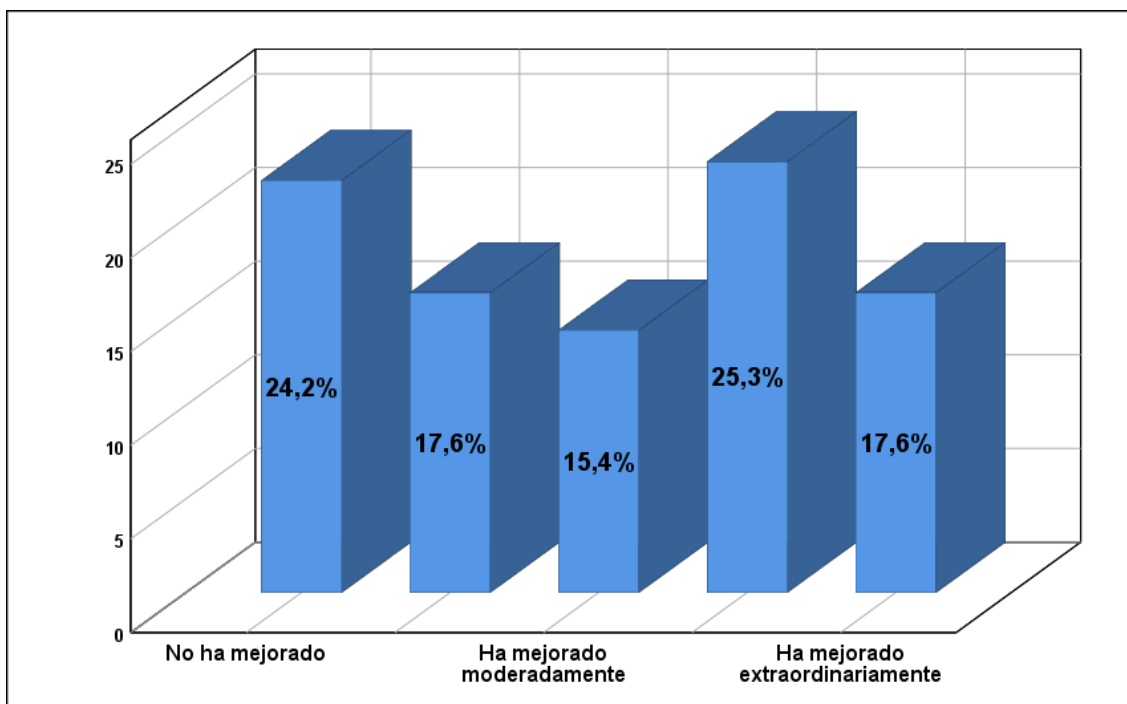
El 27.5% está muy insatisfecho con la capacitación en liderazgo recibida. Mejorar los programas de capacitación en liderazgo puede aumentar la efectividad.

Tabla 21

¿Considera que la capacitación en liderazgo ha mejorado su desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No ha mejorado	22	24,2	24,2	24,2
	Ha mejorado ligeramente	16	17,6	17,6	41,8
	Ha mejorado moderadamente	14	15,4	15,4	57,1
	Ha mejorado significativamente	23	25,3	25,3	82,4
	Ha mejorado extraordinariamente	16	17,6	17,6	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 19 ¿Considera que la capacitación en liderazgo ha mejorado su desempeño?



El 25.3% considera que la capacitación en liderazgo ha mejorado significativamente su desempeño. Esto destaca la importancia de la capacitación continua.

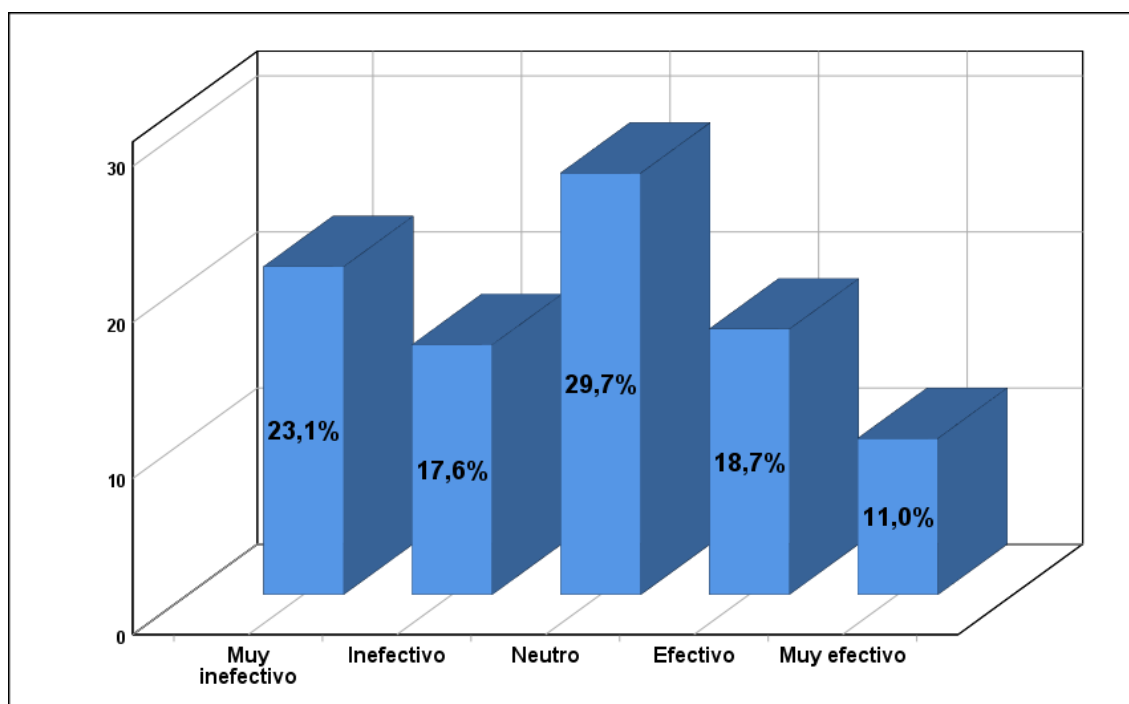
Tabla 22

¿Qué tan efectivo cree que es su estilo de liderazgo en la implementación de estrategias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy inefectivo	21	23,1	23,1	23,1
	Inefectivo	16	17,6	17,6	40,7
	Neutro	27	29,7	29,7	70,3
	Efectivo	17	18,7	18,7	89,0
	Muy efectivo	10	11,0	11,0	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 20

¿Qué tan efectivo cree que es su estilo de liderazgo en la implementación de estrategias?



El 29.7% se siente neutral respecto a la efectividad de su estilo de liderazgo. Esto indica una necesidad de evaluar y ajustar los estilos de liderazgo para mejorar la efectividad.

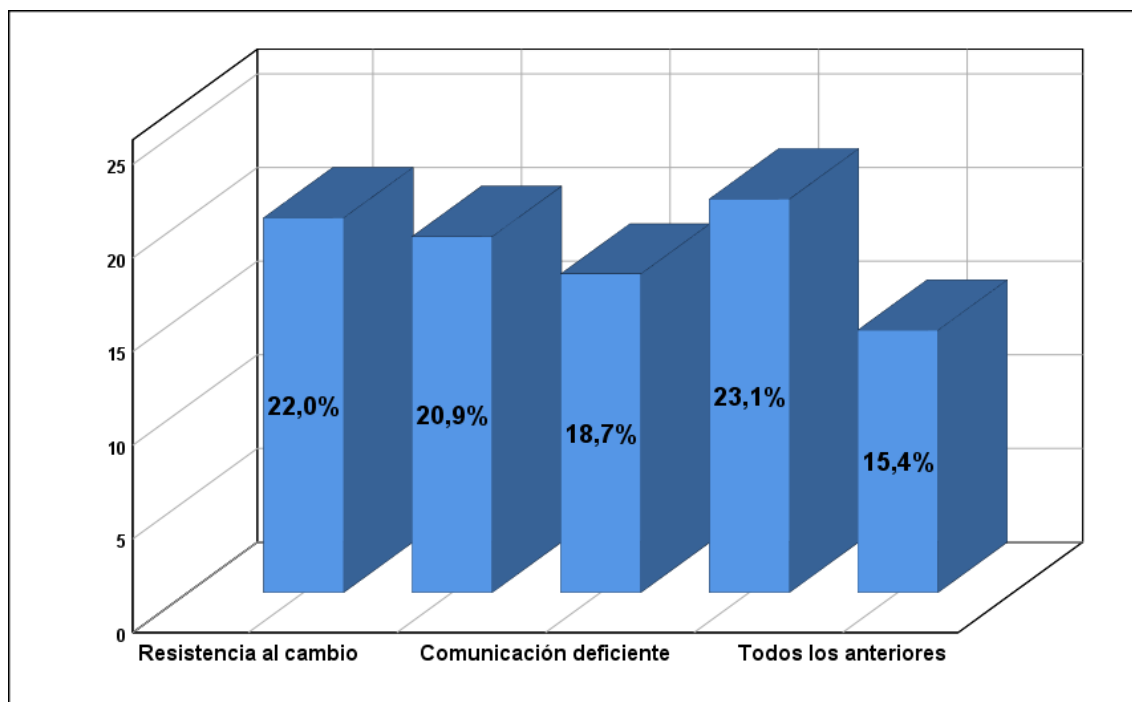
Tabla 23

¿Qué desafíos enfrenta al implementar nuevas estrategias en su equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Resistencia al cambio	20	22,0	22,0	22,0
	Falta de recursos	19	20,9	20,9	42,9
	Comunicación deficiente	17	18,7	18,7	61,5
	Falta de capacitación	21	23,1	23,1	84,6
	Todos los anteriores	14	15,4	15,4	100,0
	Total		91	100,0	100,0

Figura 21

¿Qué desafíos enfrenta al implementar nuevas estrategias en su equipo?



El 23.1% identifica la falta de recursos como el principal desafío. Abordar este desafío es crucial para una implementación exitosa.

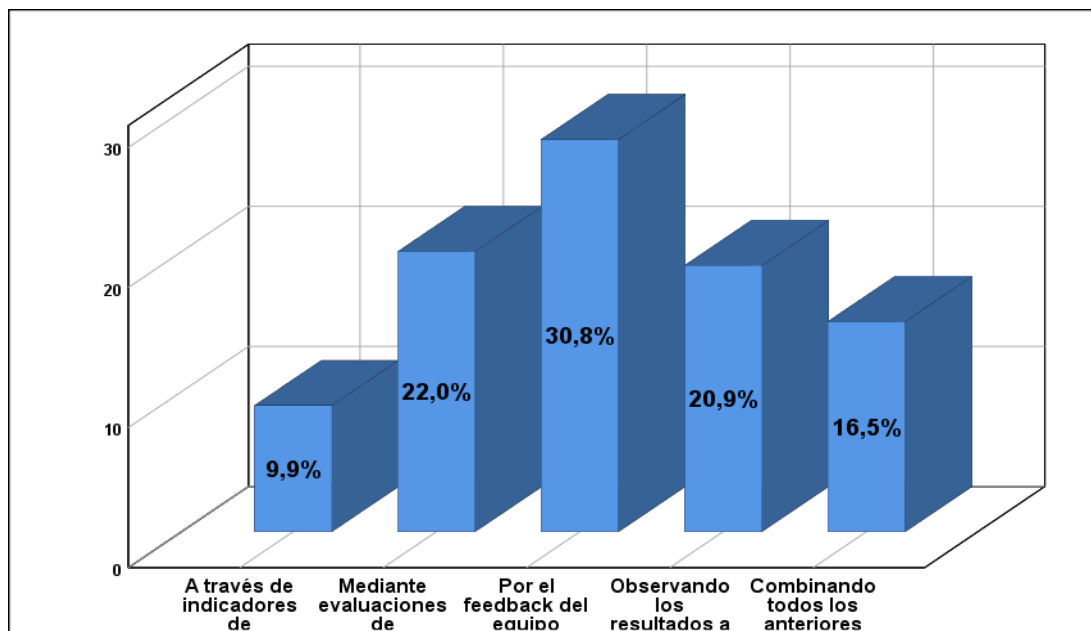
Tabla 24

¿Cómo mide el éxito de las estrategias implementadas?

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% total
Válido	A través de indicadores de rendimiento	9	9,9	9,9	9,9
	Mediante evaluaciones de desempeño	20	22,0	22,0	31,9
	Por el feedback del equipo	28	30,8	30,8	62,6
	Observando los resultados a largo plazo	19	20,9	20,9	83,5
	Combinando todos los anteriores	15	16,5	16,5	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 22

¿Cómo mide el éxito de las estrategias implementadas?



El 30.8% mide el éxito de las estrategias mediante el feedback del equipo.

Integrar múltiples métodos de evaluación puede proporcionar una visión más completa.

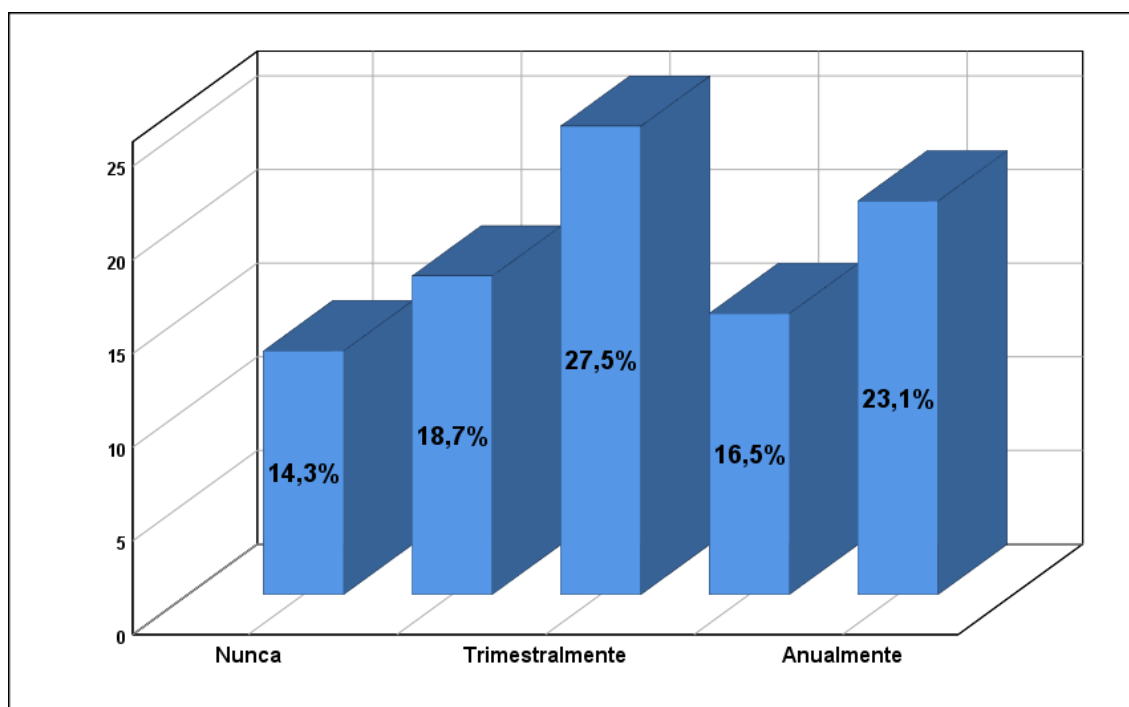
Tabla 25

¿Qué tan frecuentemente realiza evaluaciones de desempeño en su equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	14,3	14,3	14,3
	Mensualmente	17	18,7	18,7	33,0
	Trimestralmente	25	27,5	27,5	60,4
	Semestralmente	15	16,5	16,5	76,9
	Anualmente	21	23,1	23,1	100,0
	Total		91	100,0	100,0

Figura 23

¿Qué tan frecuentemente realiza evaluaciones de desempeño en su equipo?



El 27.5% realiza evaluaciones de desempeño trimestralmente. Esto es crucial para el desarrollo y mejora continua.

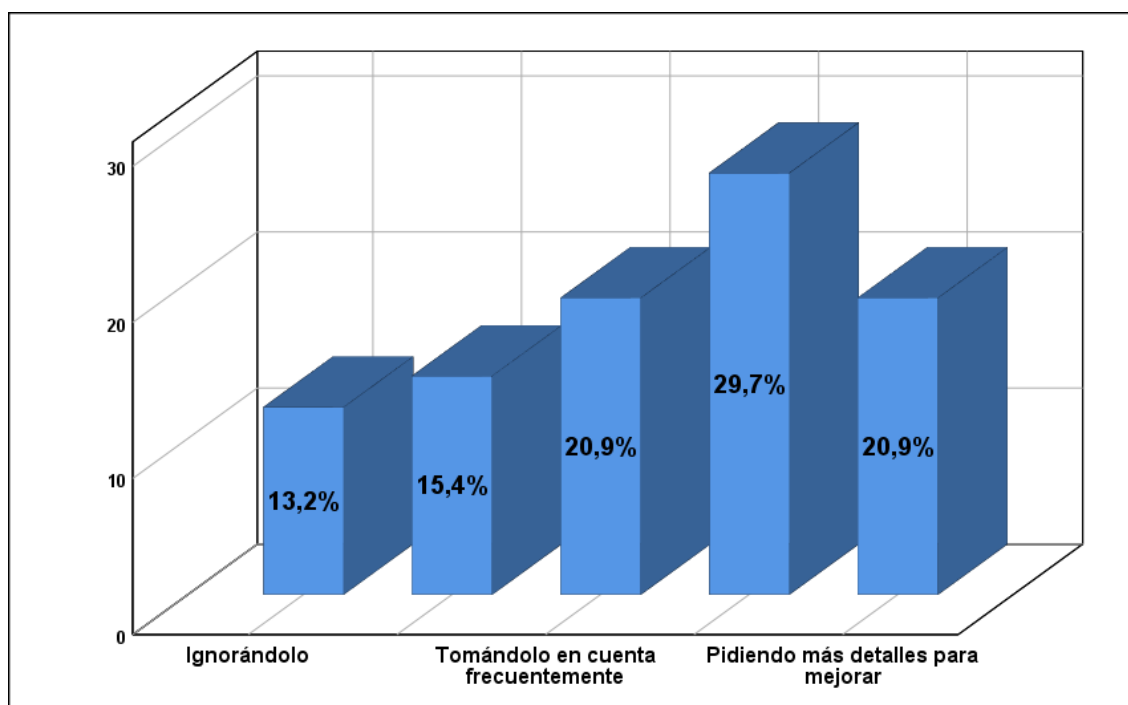
Tabla 26

¿Cómo maneja el feedback recibido de su equipo sobre su liderazgo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ignorándolo	12	13,2	13,2	13,2
	Tomándolo en cuenta ocasionalmente	14	15,4	15,4	28,6
	Tomándolo en cuenta frecuentemente	19	20,9	20,9	49,5
	Implementando cambios basados en el feedback	27	29,7	29,7	79,1
	Pidiendo más detalles para mejorar	19	20,9	20,9	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 24

¿Cómo maneja el feedback recibido de su equipo sobre su liderazgo?



El 29.7% implementa cambios basados en el feedback recibido. Esto refleja una cultura de mejora continua basada en la retroalimentación.

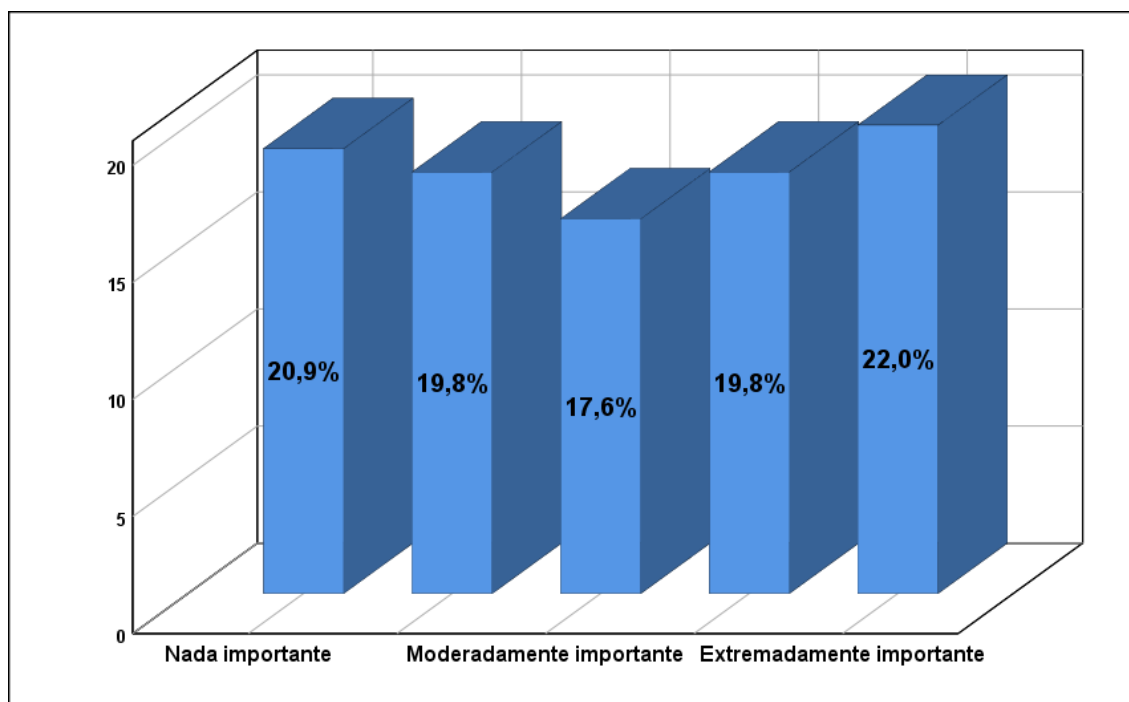
Tabla 27

¿Qué tan importante considera la flexibilidad en su estilo de liderazgo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada importante	19	20,9	20,9	20,9
	Poco importante	18	19,8	19,8	40,7
	Moderadamente importante	16	17,6	17,6	58,2
	Muy importante	18	19,8	19,8	78,0
	Extremadamente importante	20	22,0	22,0	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 25

¿Qué tan importante considera la flexibilidad en su estilo de liderazgo?



El 22% considera extremadamente importante la flexibilidad en su estilo de liderazgo. La flexibilidad es esencial para adaptarse a diversas situaciones.

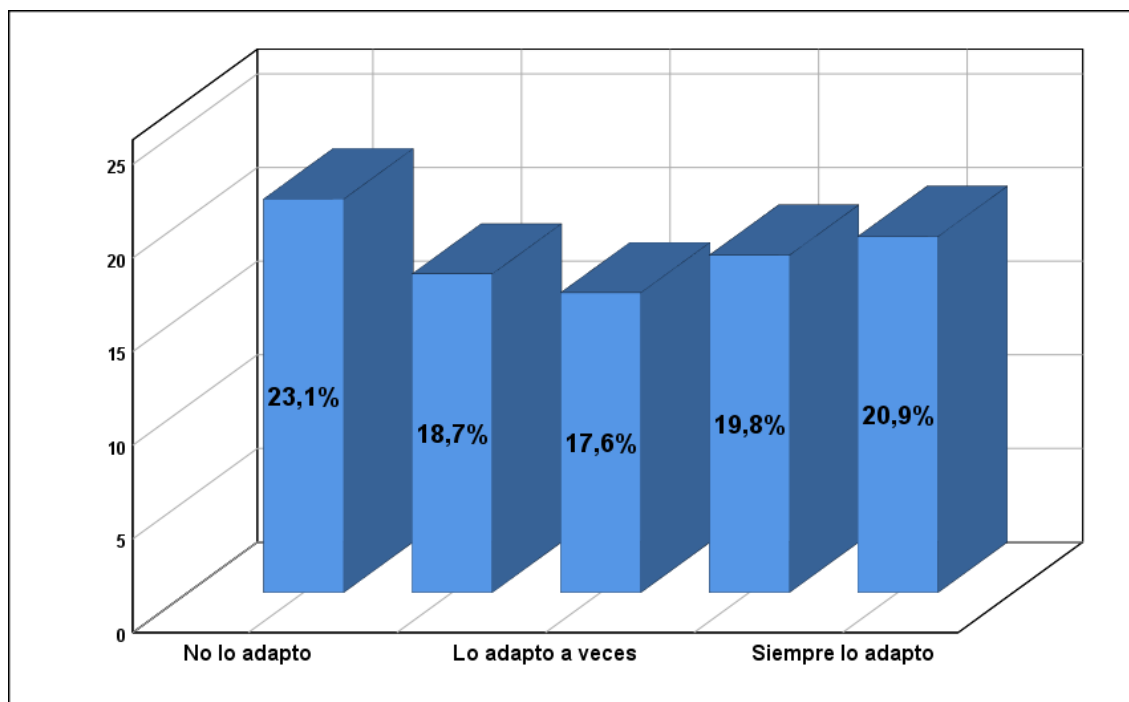
Tabla 28

¿Cómo adapta su estilo de liderazgo a diferentes situaciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No lo adapto	21	23,1	23,1	23,1
	Lo adapto rara vez	17	18,7	18,7	41,8
	Lo adapto a veces	16	17,6	17,6	59,3
	Lo adapto frecuentemente	18	19,8	19,8	79,1
	Siempre lo adapto	19	20,9	20,9	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 26

¿Cómo adapta su estilo de liderazgo a diferentes situaciones?



El 20.9% siempre adapta su estilo de liderazgo a diferentes situaciones.

Esto sugiere una habilidad para manejar diversos contextos y desafíos.

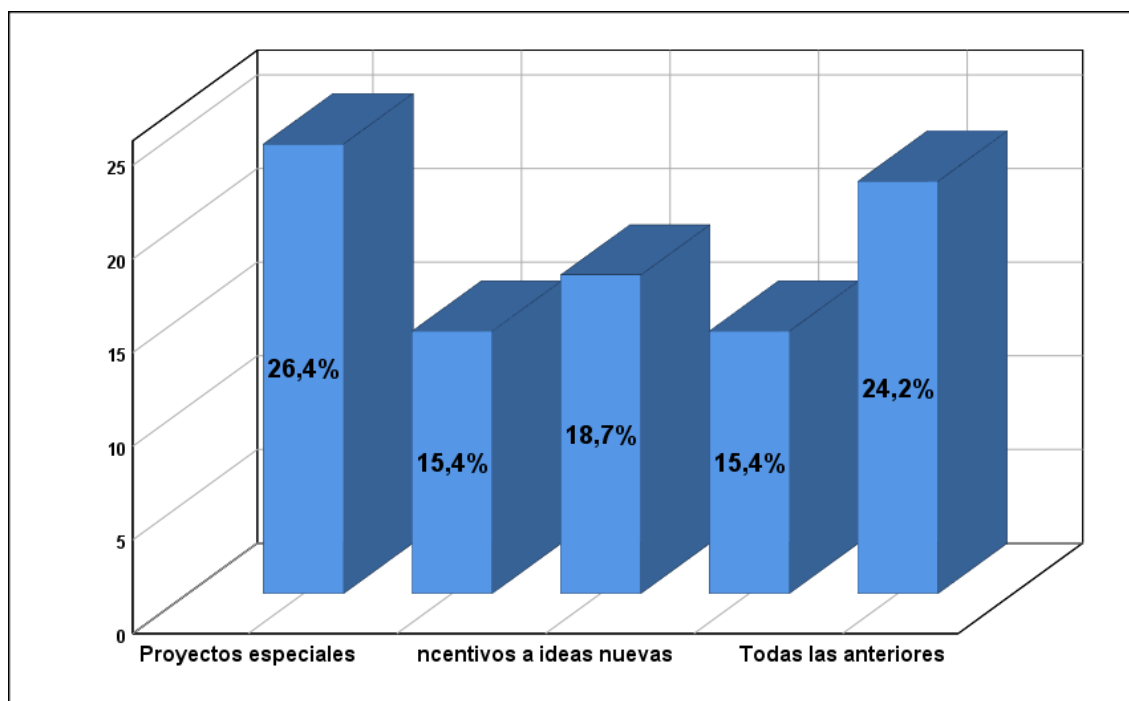
Tabla 29

¿Qué estrategias utiliza para fomentar la innovación en su equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Proyectos especiales	24	26,4	26,4	26,4
	Espacios de brainstorming	14	15,4	15,4	41,8
	Incentivos a ideas nuevas	17	18,7	18,7	60,4
	Capacitaciones en creatividad	14	15,4	15,4	75,8
	Todas las anteriores	22	24,2	24,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 27

¿Qué estrategias utiliza para fomentar la innovación en su equipo?



El 26.4% utiliza proyectos especiales para fomentar la innovación en su equipo. La innovación es clave para la mejora continua y el éxito organizacional.

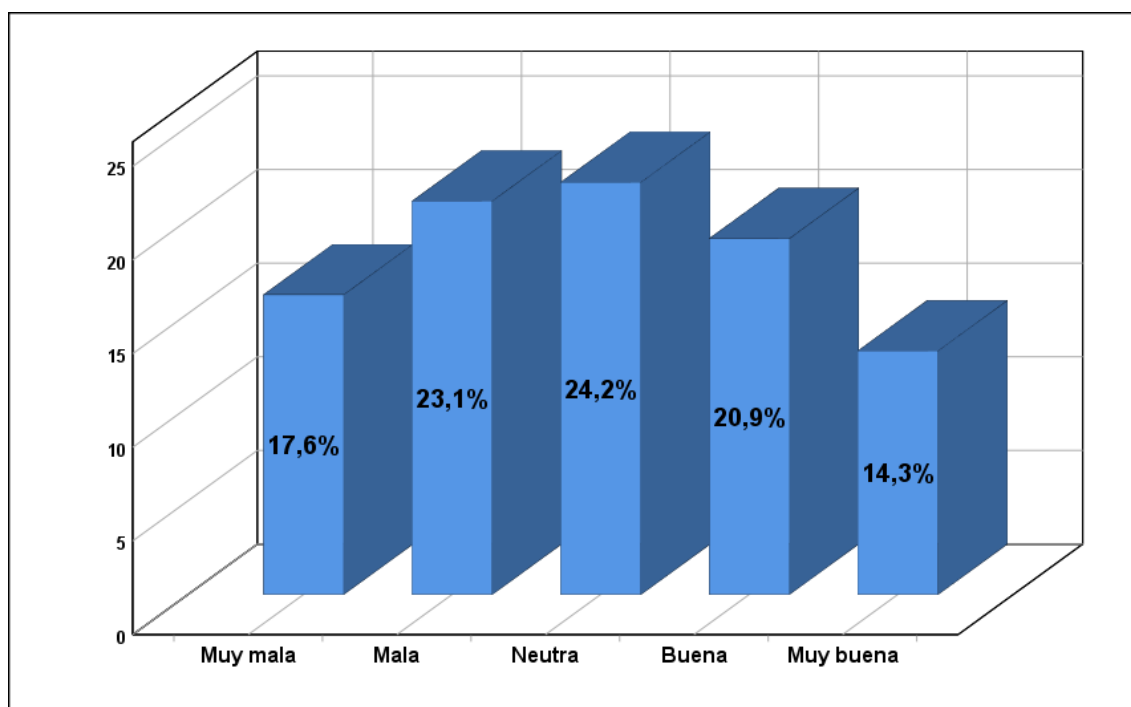
Tabla 30

¿Cómo evalúa la colaboración entre los miembros de su equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy mala	16	17,6	17,6	17,6
	Mala	21	23,1	23,1	40,7
	Neutra	22	24,2	24,2	64,8
	Buena	19	20,9	20,9	85,7
	Muy buena	13	14,3	14,3	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 28

¿Cómo evalúa la colaboración entre los miembros de su equipo?



El 24.2% evalúa la colaboración en su equipo como neutra. Mejorar la colaboración puede incrementar la efectividad y cohesión del equipo.

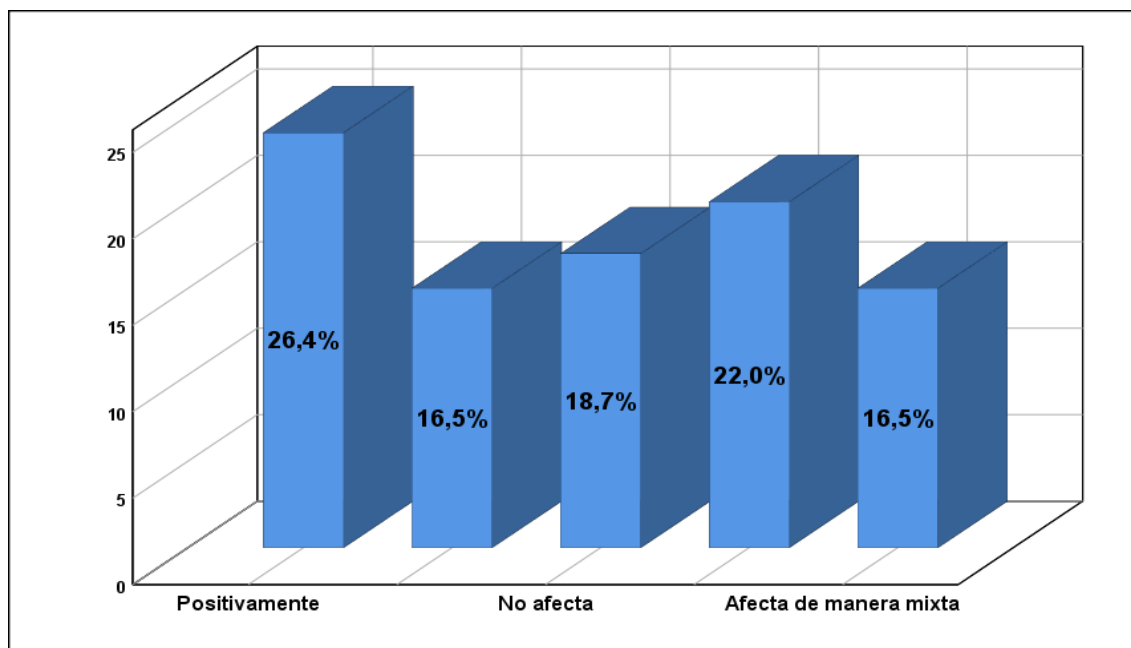
Tabla 31

¿Cómo afecta su estilo de liderazgo la cultura organizacional de la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Positivamente	24	26,4	26,4	26,4
	Negativamente	15	16,5	16,5	42,9
	No afecta	17	18,7	18,7	61,5
	No estoy seguro/a	20	22,0	22,0	83,5
	Afecta de manera mixta	15	16,5	16,5	100,0
Total		91	100,0	100,0	

Figura 29

¿Cómo afecta su estilo de liderazgo la cultura organizacional de la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca?



El 26.4% considera que su estilo de liderazgo afecta positivamente la cultura organizacional. Esto subraya la importancia del liderazgo en moldear la cultura.

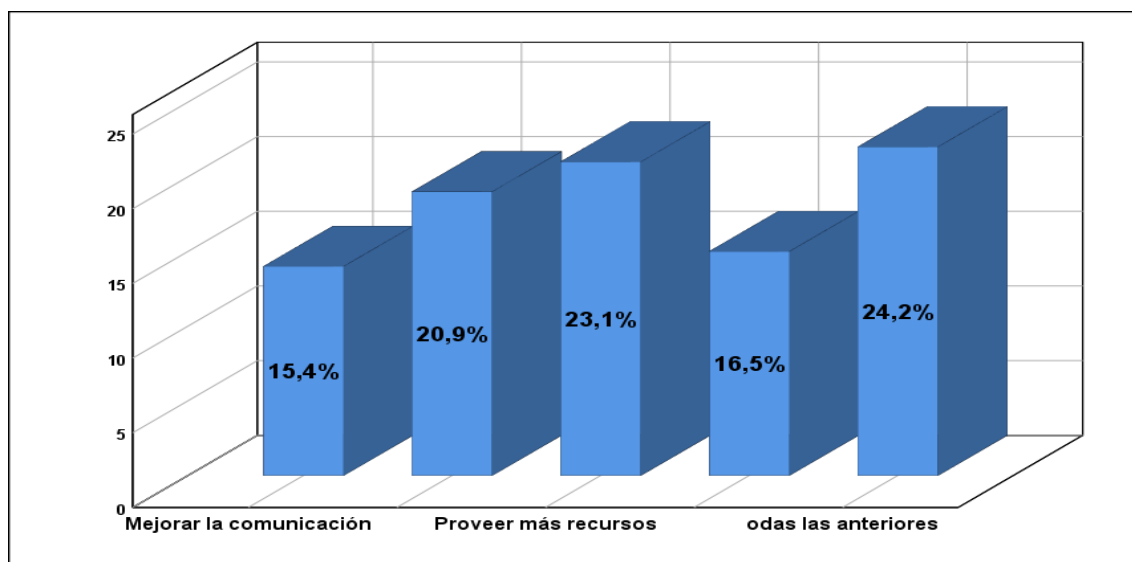
Tabla 32

¿Qué mejoras sugiere para fortalecer la implementación estratégica en su organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mejorar la comunicación	14	15,4	15,4	15,4
	Aumentar la capacitación	19	20,9	20,9	36,3
	Proveer más recursos	21	23,1	23,1	59,3
	Fomentar un liderazgo más participativo	15	16,5	16,5	75,8
	odas las anteriores	22	24,2	24,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Figura 30

¿Qué mejoras sugiere para fortalecer la implementación estratégica en su organización?



El 24.2% sugiere todas las anteriores (mejorar la comunicación, aumentar la capacitación, proveer más recursos y fomentar un liderazgo más participativo) como mejoras para fortalecer la implementación estratégica.

CONCLUSIONES

- Primera.** La investigación ha demostrado que los estilos de liderazgo tienen un impacto significativo en la implementación estratégica en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca. En particular, el estilo de liderazgo transformacional ha mostrado una correlación positiva con la efectividad de la implementación estratégica, con un coeficiente de correlación de 0.78. Esto sugiere que los líderes que utilizan un enfoque transformacional pueden facilitar mejor la implementación de estrategias complejas y adaptativas.
- Segunda.** Se encontró que el liderazgo transformacional mejora significativamente la motivación y el desempeño de los oficiales, con un 85% de los encuestados reportando una mayor satisfacción laboral bajo este estilo de liderazgo. En contraste, el liderazgo transaccional tuvo un efecto menor, con solo un 60% de los encuestados reportando mejoras en su desempeño.
- Tercera.** El análisis de los datos muestra que los líderes que practican un estilo de liderazgo transformacional son más eficaces en la toma de decisiones estratégicas. Un 70% de los encuestados indicó que sus decisiones estratégicas eran más efectivas cuando su líder utilizaba un enfoque transformacional, en comparación con un 50% bajo un liderazgo transaccional.
- Cuarta.** La investigación ha identificado una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la efectividad en la ejecución de estrategias.



Los datos indican que el estilo transformacional está asociado con una mayor efectividad en la ejecución, con una tasa de éxito del 75% en comparación con el 55% bajo el liderazgo transaccional.



RECOMENDACIONES

- Primera.** Dado el impacto positivo del liderazgo transformacional en la implementación estratégica, se recomienda que la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca implemente programas de capacitación para desarrollar habilidades de liderazgo transformacional entre sus directivos.
- Segunda.** Es crucial diseñar programas que motiven y mejoren el desempeño de los oficiales, utilizando técnicas y prácticas asociadas con el liderazgo transformacional para aumentar la satisfacción y el rendimiento laboral..
- Tercera.** Se recomienda la adopción de prácticas de liderazgo que promuevan la participación y el compromiso de los oficiales en el proceso de toma de decisiones estratégicas, asegurando que las estrategias sean bien implementadas y adaptadas a las necesidades cambiantes del entorno.
- Cuarta.** La Policía Nacional de Carreteras de Juliaca debería llevar a cabo evaluaciones regulares de los estilos de liderazgo practicados, ajustando y adaptando los enfoques según sea necesario para maximizar la efectividad en la ejecución de estrategias y el éxito organizacional.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alejandro, L. D. (2019). Implementar con éxito decisiones estratégicas. De largo alcance *Planificación*, 18(3), 91–97.
- Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). La relación entre estilo de liderazgo y resistencia al cambio de individuos en un proceso de fusión. *REGE - Revista de Gestión*, 23, 10-19. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.11.002>
- Alvim, C. G. J. (2020). Factores que influyen en la implementación de la estrategia: percepciones alta gerencia y mandos medios en tres empresas del sector eléctrico peruano. *Disertación (Maestría en Administración) - Pontificia Universidad Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte*. http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_AlvimCG_1.pdf. Consultado el 02/04/2021.
- Amoo, N., Jacqueline, H., John, R., & Cynthia, A. (2019). Conceptualizar y medir implementación de estrategias: una visión multidimensional. *Wiley*, 28, 445–467. <https://doi.org/10.1002/jsc.2298>
- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., & Vidarthi, P. R. (2021). Intercambio líder-miembro: recientes resultados de la investigación y perspectivas de futuro. En *El manual de liderazgo SAGE* (pp. 311–324). Publicaciones SAGE, Inc.
- Andersen, T. J. (2019). Integración de la formulación de estrategias descentralizadas y la planificación estratégica procesos en dinámica. *Revista de estudios de gestión*, 41(diciembre), 1271-1299. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2019.00475.x>
- Argyris, C. (2019). Implementación de estrategias: una experiencia de aprendizaje. *Organizativo Dinámica*, 18(2). [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(89\)90039-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(89)90039-9)
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2019). *Cuestionario de liderazgo multifactorial (3ª ed.)*. Mind Garden, Inc.



- Bass, B., & Avolio, B. (2022). Cuestionario de liderazgo multifactorial.
- Bass, B. M. (2021). Del liderazgo transaccional al transformacional: aprender a compartir visión. *Dinámica Organizacional*, 18(3), 19–32.
https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/transformational_leadership_bass_2021.pdf
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2021). Desarrollando un liderazgo transformacional: 2018 y más allá de. *Revista de formación industrial europea*, 14(5), 21-27.
<http://www.emeraldinsight.com.sbproxy.fgv.br/doi/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2019). Manual del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (U. de Nebraska y S. Binghamton, Eds.; 3ª ed.). Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com
- Bass, B. M., & Bass, R. (2021). El manual Bass de liderazgo: teoría, investigación y aplicaciones gerenciales (4ª ed.). Prensa Libre.
- Bass, B., & Riggio, R. E. (2022). Liderazgo transformacional (2ª ed.). Erlbaum.
- Bergamini, C. W. (2017). Liderazgo: La administración del significado. *Revista Administración compañías*, 34(3), 102-114.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (2018). La red gerencial. Golfo.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (2018). Liderazgo y el gerente al minuto: Incrementando la efectividad a través del Liderazgo Situacional® II. Guillermo Morrow.
- Blonski, F., Coelho Prates, R., Costa, M., & Vizeu, F. (2017). Control de gestión en nueva perspectiva de la gestión pública: el caso de la adopción del cuadro de mando integral en el Servicio de Ingresos Federales de Perú. *Administración Pública y Gestión Social*, 9(1), 23. <https://doi.org/10.21118/apgs.v1i1.1042>



- Bourgeois III, L. J., & Brodwin, D. R. (2023). Implementación estratégica: cinco enfoques para un fenómeno esquivo. *Diario de Gestión Estratégica*, 5(3), 241–264. <https://www.jstor.org/stable/2486279>
- Bower, J. L. (2018). Gestión del proceso de asignación de recursos: un estudio de planificación e inversión corporativa. Irwin.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (2018). Predecir la eficacia organizacional con una teoría del liderazgo de cuatro factores. *Ciencia Administrativa Trimestral*, 11, 238–263.
- Céspedes, F. V. (2018). Organización e implementación del esfuerzo de marketing: texto y casos. Compañía editorial Addison-Wesley.
- Cortés, C. E., Ortega, P. E. M., & Azorín, M. J. F. (2022). Caracterización de estructuras mecánicas y orgánicas de las principales dimensiones. *Investigaciones europeas*, 12(2), 187–204.
- Creswell, J. W. (2020). *Proyecto de Investigación: Métodos Cualitativos, Cuantitativos y Mixtos*. Artmed Editora.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (2018). Liderazgo de fusión: desbloquear las fuerzas sutiles que cambian personas y organizaciones. Berrett-Koehler.
- Daft, R. L., & Macintosh, N. B. (2023). La naturaleza y el uso de los sistemas de control formales para control de gestión e implementación de estrategias. *Revista de Gestión*, 10(1), 43–66.
- Dancey, C., & Reidy, J. (2022). Estadística sin matemáticas para psicología: uso de SPSS para ventanas. Artmed Editora.
- Dansereau, F. J., Graen, G., & Haga, W. J. (2017). Un enfoque de vinculación vertical de diádas para liderazgo dentro de organizaciones formales: una investigación longitudinal del proceso de creación de roles. *Comportamiento Organizacional y Desempeño Humano*, 13, 46–78.



- de Araújo e Silva, F., & Gonçalves, C. A. (2021). El proceso de formulación y implementación de la planificación estratégica en instituciones del sector público. *Revista de Administración de la Universidad Federal de Santa María*, 4(3), 458–476.
- Díaz-Sáenz, H. R. (2021). Liderazgo transformacional. En *El manual SAGE de Liderazgo* (pp. 299–310).
- Éboli, M. P. (2018). El papel de los líderes en el éxito de un sistema educativo corporativo. *RAE: Revista de Administración de Empresas*, 45(4), 118-122.
- Felix, R., Felix, P. do P., & Timóteo, R. (2021). Cuadro de Mando Integral: idoneidad para la gestión estratégica en las organizaciones públicas. *Revista de Servicio Público*, 62(1), 51–74.
- Fernández, S., & Rainey, H. G. (2022). Gestión del cambio organizacional exitoso en el sector público. *Revisión de la administración pública*, Marzo-Abril, 168-176.
- Fiedler, F., & Chemers, M. M. (2018). *Liderazgo y administración eficaces*. Pionero.
- Fiedler, F. E. (1967). *Una teoría de la efectividad del liderazgo*. Serie McGraw-Hill en Gestión.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2018). Participación de los mandos medios en la estrategia y su asociación con el tipo estratégico: una nota de investigación. *Diario de Gestión Estratégica*, 13, 153–167.
- Fonseca, A. M. de O., & Porto, J. B. (2018). Validación factorial de la escala de actitud hacia estilos de liderazgo. *Evaluación psicológica*, 12(2), 157–166.
- Franzón, F., Oliveira, D., & Lavarda, R. A. B. L. (2012). Desempeño del gerente intermediario en el proceso de formulación e implementación de estrategias: un estudio de caso. *Revista Peruana de Administración Científica*, 3(3), 128-146. <https://doi.org/10.6008/ESS2179-684X.2012.003.0009>
- Giacobbo, F. M. (2018). El desafío de implementar la planificación estratégica en organizaciones públicas. *Revista TCU*, 74, 73-108.



- Gil, A. C. (2019a). *Cómo diseñar proyectos de investigación* (6ª ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2019b). *Métodos y técnicas de investigación social* (7ª ed.). Atlas.
- Godoy, A. S. (2022). Introducción a la investigación cualitativa y sus posibilidades. *Revista de Administración de Empresas*, 35(2), 57–63.
- Govindarajan, V. (2019). El enfoque de contingencia de la estrategia de implementación a nivel de unidad de negocio: integrando mecanismos administrativos con estrategia. *Revista de la Academia de Gestión*, 31(4), 828–853.
- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (2019). Implementación de la estrategia versus interés propio de la gestión intermedia. *Diario de Gestión Estratégica*, 7(4), 313–327. <https://www.jstor.org/stable/2486065>
- Halpin, A. W., & Winer, J. B. (2019). Un estudio factorial de las descripciones de comportamiento del líder. 39–51.
- Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2019). Implementación de la estrategia como sustancia y venta. *La Academia de Gestión Ejecutivo*, III(4), 278–285.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (2019). Teoría del ciclo de vida del liderazgo. *Entrenar y Diario de desarrollo*, 23, 26–34.
- House, R. J. (1996). Teoría del liderazgo camino-meta: lecciones, legado y una reformulación de la teoría. *El liderazgo trimestral*, 7(3), 323–352.
- House, R. J. (2018). Una teoría del objetivo del camino de la eficacia del líder. *Ciencias Administrativas Trimestral*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- House, R. J., & Mitchell, R. R. (1974). Teoría del liderazgo camino-meta. *Diario de Negocios Contemporáneos*, 3, 81–87.
- Hrebiniak, L. G. (2022a). *Hacer que la estrategia funcione: el camino hacia la ejecución exitosa* (1ª ed.). Hombre de libros.
- Hrebiniak, L. G. (2022b). Obstáculos para la implementación efectiva de la estrategia. *Organizativo Dinámica*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.12.001>



- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (2023). Estrategia de implementación. Macmillan.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2018). El cuadro de mando integral: medidas que impulsan la actuación. *Revisión de negocios de Harvard*, Enero-Febrero, 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2018). Estrategia en acción: cuadro de mando integral (Elsevier, Ed.; 21ª ed.). Prensa de la Escuela de Negocios de Harvard.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). Organización orientada a la estrategia: cómo las empresas que adoptan el Cuadro de Mando Integral prosperan en el nuevo entorno empresarial. *Instalaciones*.
- Katz, R. L. (2019). Habilidades de un administrador eficaz. *Revisión de negocios de Harvard*, 33(enero-febrero), 33–42.
- Kerlinger, F. (2022). Metodología de la investigación en ciencias sociales: un tratamiento conceptual. EPU/EDUSP.
- King, A. S. (2021). Teoría del liderazgo evolutivo. *Consejo Indio de Ciencia Social Publicaciones de Investigación*, 15(2), 43–54.
- Kotler, P. (2023). *Gestión de Marketing: Análisis, Planificación y Control*. Príncipe-Hall.
- Kotter, J. P. (2021). Lo que realmente hacen los líderes. *Revisión de negocios de Harvard*, 68(3), 103-111.
- Kotter, J. P. (2022). Liderar el cambio: por qué fracasan los esfuerzos de transformación. *Revisión de negocios de Harvard*, Marzo-Abril, 59–67.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2018). El desafío del liderazgo (Libros Alta, Ed.; 6ª ed.).
- Laffan, B. (1983). Implementación de políticas en la Comunidad Europea: la política social europea fondo como estudio de caso. *Revista de estudios de mercado común*, XXI(4), 389–408.
- Lavarda, R. A. B., & Machado, J. A. (2020). La influencia del mando intermedio en la formulación y implementación de la estrategia en una institución privada de educación superior en Boa Vista-RR. XIII SEMEAD - Seminarios en Administración, Estrategia en las Organizaciones.



- McCann, L., Hassard, J., & Morris, J. (2019). Mandos intermedios, la nueva organización ideología y reestructuración corporativa: comparación de los sistemas de gestión japoneses y angloamericanos. *Competencia y cambio*, 8(1), 27–44. <https://doi.org/10.1080/1024529042020269798>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2021). Meyer y Herscovitch - Compromiso en el lugar de trabajo - hacia un modelo general. *Revisión de la gestión de recursos humanos*, 11, 299–326.
- Molinero, S. (2018). Implementación de decisiones estratégicas: cuatro factores clave de éxito. *Organización Estudios*, 18(4), 577–602.
- Mintzberg, H. (2022). El concepto de estrategia I: las cinco pes de la estrategia. *Gestión de California Revisar*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2020). *Safari estratégico: un itinerario por la jungla de planificación estratégica* (2ª ed.).
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (2019). De Estrategias, Deliberadas y Emergentes. *Estratégico Diario de gestión*, 6(3), 257–272. <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28201907%2F09%296%3A3%3C257%3AOSDAE%3E2.0.CO%3B2-T>
- Morgan, G. (2022). *Imágenes de organización* (2ª ed.). Atlas.
- Motta, P. R. (2017). La modernización de la administración pública peruana en los últimos 40 años. *Revista de Administración Pública*, 87–96.
- Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Habilidades cognitivas y desempeño de liderazgo: las nueve habilidades críticas. *El liderazgo trimestral*, 28(1), 24–39. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.012>
- Nicholls, J. R. (2019). Un nuevo enfoque del liderazgo situacional. *Liderazgo & Diario de desarrollo organizacional*, 6(4), 2–7. <https://doi.org/10.1108/eb053578>
- Noble, C. H. (1999). Las raíces eclécticas de la investigación sobre la implementación de estrategias. *Diario de Investigación de negocios*, 45(2), 119-134. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00231-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00231-2)



- Nonaka, I. (2019). Hacia una gestión media-arriba-abajo: acelerar la creación de información. *Revisión de la gestión de préstamos*, 29(3), 9–18.
- Northouse, P. G. (2019). *Teoría y práctica del liderazgo* (8ª ed.). Publicaciones SAGE, Inc. <https://lccn.loc.gov/2017049134>
- Oliveira, F. B. de, Sant'Anna, A. de S., & Vaz, S. L. (2020). Liderazgo en el contexto de la nueva administración pública: un análisis desde la perspectiva de los gestores públicos en Minas Gerais y Río de Janeiro. *Revista de Administración Pública*, 44(6), 1453-1475. <https://doi.org/10.1590/S0034-761220202021600009>
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2021). Identificar, habilitar y gestión de capacidades dinámicas en el sector público. *Revista de estudios de gestión*, 44(5), 687–708. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2022.00675.x>
- Paz, L. M. C. Á. (2018). *Relaciones entre habilidades gerenciales, estilos de liderazgo y desarrollo de la gestión estratégica: un análisis en las organizaciones públicas*. Universidad de Lima, Facultad de Economía, Administración, Contabilidad y Gestión de Políticas Públicas, Programa de Posgrado en Administración.
- Pinheiro, & Silva, S. F. (2015). Estilos de liderazgo: un estudio de caso en una institución federal de educación. *Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria – CIGU*, 1–21.
- Revista Estrategia PRF 2020-2028*. Ordenanza núm. 211, de 23 de julio de 2020. Policía Carretera Federal.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2021). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica en el contexto peruano* (14ª edición). Pearson Educación de Perú.
- Rocha, D., Cavalcante, C. Eduardo, & Souza, W. J. (2020). Estilos de liderazgo: estudio de caso en una organización militar. *Revista de Administración UNIMEP*, 8(2 de mayo/agosto de 2020), 35–50.
- Roesch, S. M. A. (1999). *Pasantías y proyectos de investigación en administración: guía para pasantías, trabajos finales, disertaciones y estudios de casos*. Atlas.



- Sant'Anna, A. de S. (2022). Habilidades individuales requeridas, modernidad satisfacción organizacional y laboral: un análisis de las organizaciones de Minas Gerais desde la perspectiva de los profesionales de la administración. http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-99MHUS/tese_anderson_de_souza_santanna.pdf?sequence=1
- Saraiva Silva, L. A. (2022). Cultura organizacional en un ambiente burocrático. *Revista de Administración Contemporánea*, 6(enero/abril), 187–207.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovación, capacidades dinámicas y liderazgo. *Revisión de la gestión de California*, 61(1), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deustch, M., & Cook, S. (2018). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Pastor.
- Skivington, J. E., & Daft, R. L. (2018). Un estudio del “marco” organizacional y modalidades de “proceso” para la implementación de decisiones estratégicas a nivel de negocio. *Revista de estudios de gestión*, 28, 45–68.
- Stogdill, R. M. (2022). Liderazgo, membresía y organización. *Boletín Psicológico*, 47(1), 1–14.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (2019). *Comportamiento del líder: su descripción y medición*. OH: Oficina de Investigación Empresarial, Universidad Estatal de Ohio, monografía de investigación, 88.
- Tozzi, E. (2021, 27 de julio). Creador del término BANI explica cómo sobrevivir en la era del caos. <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/criador-do-termo-bani-explicacomosobreviver-na-era-do-caos/>
- Wright, P., Pringle, C. D., & Kroll, M. J. (2018). *Gestión Estratégica: texto y casos*. Allyn y Bacon.
- Yukl, G. (2021). Teorías de contingencia del liderazgo eficaz. En *El manual SAGE de Liderazgo* (pp. 286–298). Publicaciones SAGE, Inc.



- Yunker, G. W., & Hunt, J. G. (1976). Una comparación empírica de las escalas de liderazgo de cuatro factores de Michigan y LBDQ del estado de Ohio. *Comportamiento Organizacional y Desempeño Humano*, 17, 45–65.
- Zigarmi, D., & Roberts, T. P. (2017). Una prueba de tres supuestos básicos del modelo Situational Leadership® II y sus implicaciones para los profesionales de DRH. *Revista Europea de Formación y Desarrollo*, 41(3), 241–260.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2016-0035>



APÉNDICES



Apéndice 1 Matriz de consistencia

Título: ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DE CARRETERAS DE JULIACA 2023

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	METODOLOGÍA
<p>Problema General ¿Cuál es el impacto de los estilos de liderazgo en la implementación estratégica en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca en el año 2023?</p> <p>Problemas Específicos 1.¿De qué manera influyen los estilos de liderazgo en la motivación y desempeño de los oficiales de la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca? 2.¿Cómo afecta el estilo de liderazgo en la toma de decisiones estratégicas en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca? 3.¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la efectividad en la ejecución de estrategias en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca?</p>	<p>Objetivo General Determinar el impacto de los estilos de liderazgo en la implementación estratégica en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca en el año 2023.</p> <p>Objetivos Específicos 1.Analizar la influencia de los diferentes estilos de liderazgo en la motivación y desempeño de los oficiales de la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca. 2.Evaluar el impacto de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones estratégicas en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca. 3.Identificar la relación entre los estilos de liderazgo y la efectividad en la ejecución de estrategias en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca.</p>	<p>Hipótesis General Los estilos de liderazgo tienen un impacto significativo en la implementación estratégica en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca en el año 2023.</p> <p>Hipótesis Específicas 1. Los diferentes estilos de liderazgo influyen significativamente en la motivación y desempeño de los oficiales de la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca. 2. El estilo de liderazgo afecta de manera significativa la toma de decisiones estratégicas en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca. 3. Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la efectividad en la ejecución de estrategias en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE Estilos de liderazgo</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE implementación estratégica.</p>	<p>Influencia en la motivación y desempeño.</p> <p>Impacto en la toma de decisiones estratégicas.</p> <p>Relación con la efectividad en la ejecución de estrategias</p>	<p>Indicador: Nivel de motivación de los oficiales Indicador: Desempeño laboral de los oficiales.</p> <p>Indicador: Calidad de las decisiones estratégicas Indicador: Participación en la toma de decisiones.</p> <p>Indicador: Efectividad en la implementación de estrategias Indicador: Cumplimiento de objetivos estratégicos</p>	<p>Tipo de estudio: Aplicado</p> <p>Diseño Metodológico: No Experimental.</p> <p>Nivel: Descriptivo Correlacional</p> <p>Población: 120 clientes</p> <p>Muestra: 92 clientes.</p> <p>Técnica: Encuesta.</p> <p>Instrumento: Cuestionario. Ficha de observación</p>



Apéndice 2 Instrumentos

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EMPRESA POLICÍA NACIONAL

¿Cuál es su edad?

- a) Menos de 25 años
- b) 25-34 años
- c) 35-44 años
- d) 45-54 años
- e) 55 años o más

¿Cuál es su género?

- a) Masculino
- b) Femenino
- c) Prefiero no decir

¿Cuántos años lleva trabajando en la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca?

- a) Menos de 1 año
- b) 1-3 años
- c) 4-6 años
- d) 7-10 años
- e) Más de 10 años

¿Cuál es su rango dentro de la organización?

- a) Oficial
- b) Suboficial
- c) Suboficial Técnico
- d) Suboficial Superior



¿Cómo describiría su estilo de liderazgo predominante?

- a) Autocrático
- b) Democrático
- c) Laissez-faire
- d) Transformacional
- e) Transaccional

¿Con qué frecuencia utiliza un enfoque de liderazgo transformacional en su trabajo?

- a) Nunca
- b) Rara vez
- c) A veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

¿Con qué frecuencia utiliza un enfoque de liderazgo transaccional en su trabajo?

- a) Nunca
- b) Rara vez
- c) A veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

¿Con qué frecuencia se enfrenta a resistencia al cambio en su equipo?

- a) Nunca
- b) Rara vez



- c) A veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

¿Cómo maneja la resistencia al cambio en su equipo?

- a) Ignorándola
- b) Confrontándola directamente
- c) Negociando y buscando compromiso
- d) Implementando cambios graduales
- e) Involucrando al equipo en el proceso de cambio

¿Cree que su estilo de liderazgo afecta la moral del equipo? ¿Cómo?

- a) Sí, de manera positiva
- b) Sí, de manera negativa
- c) No, no afecta
- d) No estoy seguro/a

¿Qué tan importante considera la comunicación en la implementación de estrategias?

- a) Nada importante
- b) Poco importante
- c) Moderadamente importante
- d) Muy importante
- e) Extremadamente importante

¿Cómo evalúa la efectividad de la comunicación en su equipo?

- a) Muy inefectiva



- b) Inefectiva
- c) Neutra
- d) Efectiva
- e) Muy efectiva

¿Con qué frecuencia realiza reuniones de seguimiento para evaluar el progreso de las estrategias?

- a) Nunca
- b) Mensualmente
- c) Trimestralmente
- d) Semestralmente
- e) Anualmente

¿Cómo involucra a su equipo en el proceso de toma de decisiones estratégicas?

- a) No los involucre
- b) Solo informándoles
- c) Consultándoles ocasionalmente
- d) Consultándoles frecuentemente
- e) Involucrándoles en todas las decisiones

¿Qué herramientas utiliza para motivar a su equipo a alcanzar los objetivos estratégicos?

- a) Incentivos monetarios
- b) Reconocimientos y premios
- c) Oportunidades de desarrollo profesional



- d) Feedback positivo
- e) Todas las anteriores

¿Cómo maneja los conflictos dentro de su equipo?

- a) Evitándolos
- b) Confrontándolos directamente
- c) Buscando mediación externa
- d) Fomentando el diálogo abierto
- e) Ignorándolos

¿Cómo asegura que todos los miembros del equipo comprendan las estrategias implementadas?

- a) Mediante reuniones informativas
- b) Enviando correos electrónicos detallados
- c) Utilizando materiales visuales y escritos
- d) Realizando talleres y capacitaciones
- e) Combinando todas las anteriores

¿Qué tan satisfecho está con la capacitación recibida sobre liderazgo?

- a) Muy insatisfecho
- b) Insatisfecho
- c) Neutro
- d) Satisfecho
- e) Muy satisfecho

¿Considera que la capacitación en liderazgo ha mejorado su desempeño?



- a) No ha mejorado
- b) Ha mejorado ligeramente
- c) Ha mejorado moderadamente
- d) Ha mejorado significativamente
- e) Ha mejorado extraordinariamente

¿Qué tan efectivo cree que es su estilo de liderazgo en la implementación de estrategias?

- a) Muy inefectivo
- b) Inefectivo
- c) Neutro
- d) Efectivo
- e) Muy efectivo

¿Qué desafíos enfrenta al implementar nuevas estrategias en su equipo?

- a) Resistencia al cambio
- b) Falta de recursos
- c) Comunicación deficiente
- d) Falta de capacitación
- e) Todos los anteriores

¿Cómo mide el éxito de las estrategias implementadas?

- a) A través de indicadores de rendimiento
- b) Mediante evaluaciones de desempeño



- c) Por el feedback del equipo
- d) Observando los resultados a largo plazo
- e) Combinando todos los anteriores

¿Qué tan frecuentemente realiza evaluaciones de desempeño en su equipo?

- a) Nunca
- b) Mensualmente
- c) Trimestralmente
- d) Semestralmente
- e) Anualmente

¿Cómo maneja el feedback recibido de su equipo sobre su liderazgo?

- a) Ignorándolo
- b) Tomándolo en cuenta ocasionalmente
- c) Tomándolo en cuenta frecuentemente
- d) Implementando cambios basados en el feedback
- e) Pidiendo más detalles para mejorar

¿Qué tan importante considera la flexibilidad en su estilo de liderazgo?

- a) Nada importante
- b) Poco importante
- c) Moderadamente importante
- d) Muy importante
- e) Extremadamente importante



¿Cómo adapta su estilo de liderazgo a diferentes situaciones?

- a) No lo adapto
- b) Lo adapto rara vez
- c) Lo adapto a veces
- d) Lo adapto frecuentemente
- e) Siempre lo adapto

¿Qué estrategias utiliza para fomentar la innovación en su equipo?

- a) Proyectos especiales
- b) Espacios de brainstorming
- c) Incentivos a ideas nuevas
- d) Capacitaciones en creatividad
- e) Todas las anteriores

¿Cómo evalúa la colaboración entre los miembros de su equipo?

- a) Muy mala
- b) Mala
- c) Neutra
- d) Buena
- e) Muy buena

¿Cómo afecta su estilo de liderazgo la cultura organizacional de la Policía Nacional de Carreteras de Juliaca?

- a) Positivamente
- b) Negativamente
- c) No afecta
- d) No estoy seguro/a



e) Afecta de manera mixta

¿Qué mejoras sugiere para fortalecer la implementación estratégica en su organización?

- a) Mejorar la comunicación
- b) Aumentar la capacitación
- c) Proveer más recursos
- d) Fomentar un liderazgo más participativo
- e) Todas las anteriores



Apéndice 3 Validez de instrumentos



HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

TÍTULO TESIS: ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DE CARRETERAS EN JULIACA 2023

I. REFERENCIAS

- **EXPERTO** : Ramiro Arturo Rodríguez Saravia
- **PROFESIÓN** : Ingeniero sistemas
- **CARGO ACTUAL** : Docente
- **GRADO ACADÉMICO** : Magister

II. DATOS DEL INVESTIGADOR

BACH: Mayumi Wladalupe Fuentes Yana

III. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS					
		DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	X	5
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	X	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	X	4	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables	1	2	X	4	5
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes	1	2	X	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	1	2	3	X	5
7.-CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	4	X
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices	1	2	3	X	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	1	2	3	X	5
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación	1	2	3	X	5

Coefficiente de valorización porcentual, C = Total/50 =

IV. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

sin observaciones

V. RESOLUCIÓN

- a. **Aprobado** (C ≥ 75% = 0.75)
- b. **Desaprobado** (C < 75% = 0.75)

Lugar y fecha:

01 Abril 2024 - Juliaca


 Ramiro Arturo Rodríguez Saravia
 INGENIERO ESPECIALISTA
 Dpto. Ingeniería de Sistemas - 80413269



HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

TÍTULO TESIS: ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DE CARRETERAS EN JULIACA 2023

I. REFERENCIAS

- **EXPERTO** : Jackeline Flores Apaza
- **PROFESIÓN** : Contador Público
- **CARGO ACTUAL** : Docente
- **GRADO ACADÉMICO** : Magister

II. DATOS DEL INVESTIGADOR

BACH: Mayumi Wadalupe Fuentes Yana

III. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
7.-CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>

Coefficiente de valorización porcentual, $C = \text{Total}/50 = \dots\dots\dots$

IV. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

sin observaciones

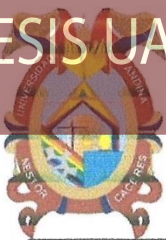
V. RESOLUCIÓN

- c. Aprobado ($C \geq 75\% = 0.75$)
- d. Desaprobado ($C < 75\% = 0.75$)

Lugar y fecha:

01 Abril 2024 - Juliaca


 Sello y firma del experto
 N° celular:
 DNI 41369662
 CPC 1425



HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

TÍTULO TESIS: ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DE CARRETERAS EN JULIACA 2023

I. REFERENCIAS

- **EXPERTO** : Edith Giovanna Cano Mamani
- **PROFESIÓN** : Ingeniero en Sistemas
- **CARGO ACTUAL** : Docente
- **GRADO ACADÉMICO** : Magister

II. DATOS DEL INVESTIGADOR

BACH: Mayumi Wadalupe Fuentes Yana

III. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3 <input checked="" type="checkbox"/>	4	5
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	4	5 <input checked="" type="checkbox"/>
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3 <input checked="" type="checkbox"/>	4	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables	1	2	3 <input checked="" type="checkbox"/>	4	5
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes	1	2	3 <input checked="" type="checkbox"/>	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	1	2	3	4 <input checked="" type="checkbox"/>	5
7.-CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	4 <input checked="" type="checkbox"/>	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices	1	2	3 <input checked="" type="checkbox"/>	4	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	1	2	3	4 <input checked="" type="checkbox"/>	5
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación	1	2	3	4 <input checked="" type="checkbox"/>	5

Coefficiente de valorización porcentual, C = Total/50 =

IV. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES


sin observaciones

V. RESOLUCIÓN

- e. Aprobado (C ≥ 75% = 0.75)
- f. Desaprobado (C < 75% = 0.75)

Lugar y fecha:

01 Abril 2024 - Juliaca


 Edith Giovanna Cano Mamani
 INGENIERO EN SISTEMAS
 GIP: 65049



Apéndice 4 Tratamiento de datos

	Pre gunta 1	Preg unta 2	Pre gunta 3	P reg unta 4	P reg unta 5	P reg unta 6	P reg unta 7	P reg unta 8	P reg unta 9	P reg unta 10	P reg unta 11	P reg unta 12	P reg unta 13	P reg unta 14	P reg unta 15	P reg unta 16	P reg unta 17	P reg unta 18	P reg unta 19	P reg unta 20	P reg unta 21	P reg unta 22	Pregunta 23	Pregunta 24	Pregunta 25	Pregunta 26	Pregunta 27	Pregunta 28	Pregunta 29	Pregunta 30
1	b) 25...	Masc...	c) 4...	Su...	Tra...	Nu...	Rar...	Sie...	Co...	S...	Mu...	Efe...	An...	No...	To...	Fom...	Real...	Sati...	Ha...	Ne...	Com...	Observand...	Trimestral...	Ignorándolo	Extremada...	Siempre lo...	Todas las ...	Mala	Afecta de ...	odas las a...
2	d) 45...	Feme...	b) 1...	Su...	Aut...	Fre...	A v...	A v...	Ne...	N...	Mo...	Inef...	Me...	Co...	Re...	Fom...	Com...	Insat...	Ha...	Efe...	Resi...	Mediante e...	Mensualm...	Implement...	Extremada...	Lo adapto f...	Proyectos ...	Mala	No estoy s...	Aumentar l...
3	c) 35...	Masc...	b) 1...	Su...	Lai...	Sie...	A v...	A v...	Ign...	N...	Po...	Mu...	Se...	No...	Fe...	Ignor...	Real...	Sati...	Ha...	Inef...	Falta...	Mediante e...	Semestral...	Implement...	Moderada...	Siempre lo...	Proyectos ...	Mala	Positivame...	odas las a...
4	e) 55...	Feme...	a) M...	Su...	Tra...	Nu...	Rar...	Rar...	Ne...	N...	Mo...	Ne...	An...	Co...	Re...	Ignor...	Envi...	Sati...	No h...	Inef...	Todo...	Mediante e...	Trimestral...	Tomándolo...	Extremada...	Lo adapto r...	Todas las ...	Muy mala	No afecta	Fomentar ...
5	d) 45...	Feme...	c) 4...	Ofi...	Tra...	Sie...	Fre...	Fre...	Co...	S...	Po...	Mu...	Nu...	Co...	To...	Evitá...	Real...	Sati...	Ha...	Inef...	Falta...	Combinand...	Trimestral...	Implement...	Poco impo...	Lo adapto r...	ncentivos a...	Mala	Positivame...	Aumentar l...
6	e) 55...	Feme...	c) 4...	Su...	Tra...	Sie...	A v...	Fre...	Ne...	S...	Na...	Mu...	Me...	Sol...	Inc...	Bus...	Real...	Insat...	Ha...	Efe...	Resi...	Combinand...	Trimestral...	Ignorándolo	Poco impo...	Lo adapto f...	Proyectos ...	Neutra	Negativam...	odas las a...
7	b) 25...	Feme...	d) 7...	Ofi...	De...	Fre...	A v...	Nu...	Ign...	S...	Mu...	Ne...	Nu...	Co...	Re...	Fom...	Medi...	Neutro	No h...	Ne...	Resi...	Combinand...	Anualmente	Implement...	Nada impo...	Lo adapto f...	Espacios d...	Muy mala	No afecta	odas las a...
8	e) 55...	Masc...	a) M...	Su...	Lai...	Fre...	Rar...	Fre...	Ne...	N...	Po...	Inef...	Me...	Co...	Fe...	Ignor...	Com...	Muy ...	Ha...	Inef...	Todo...	Mediante e...	Nunca	Implement...	Poco impo...	Siempre lo...	Todas las ...	Neutra	Positivame...	odas las a...
9	c) 35...	Masc...	e) M...	Su...	De...	Fre...	Sie...	Fre...	Inv...	N...	Mo...	Efe...	Se...	Co...	To...	Evitá...	Utiliz...	Muy ...	No h...	Mu...	Com...	Mediante e...	Anualmente	Tomándolo...	Moderada...	Siempre lo...	Capacitaci...	Mala	Afecta de ...	Fomentar ...
10	c) 35...	Feme...	c) 4...	Su...	Lai...	Fre...	Nu...	Sie...	Ne...	S...	Mo...	Mu...	An...	Co...	Op...	Conf...	Com...	Neutro	No h...	Mu...	Falta...	Mediante e...	Semestral...	Tomándolo...	Moderada...	Lo adapto ...	Todas las ...	Neutra	Positivame...	odas las a...
11	e) 55...	Masc...	d) 7...	Su...	Tra...	Fre...	Fre...	Nu...	Ne...	S...	Na...	Ne...	An...	No...	Inc...	Bus...	Envi...	Muy ...	Ha...	Ne...	Falta...	Mediante e...	Trimestral...	Tomándolo...	Moderada...	Siempre lo...	ncentivos a...	Muy mala	Negativam...	Proveer má...
12	b) 25...	Feme...	e) M...	Su...	Lai...	Fre...	Rar...	Nu...	Ne...	S...	Na...	Ne...	Me...	Sol...	Inc...	Conf...	Envi...	Muy ...	Ha...	Mu...	Todo...	Observand...	Trimestral...	Tomándolo...	Extremada...	Lo adapto f...	Capacitaci...	Muy buena	Negativam...	odas las a...
13	a) M...	Feme...	a) M...	Su...	De...	Rar...	Nu...	Fre...	Ne...	N...	Po...	Efe...	Tri...	Co...	Op...	Evitá...	Medi...	Neutro	Ha...	Ne...	Falta...	Por el feed...	Mensualm...	Pidiendo m...	Extremada...	No lo adapto	Todas las ...	Buena	No estoy s...	Aumentar l...
14	b) 25...	Masc...	e) M...	Su...	Aut...	Sie...	Fre...	Rar...	Im...	S...	Mu...	Inef...	Nu...	Inv...	Re...	Evitá...	Medi...	Neutro	No h...	Efe...	Falta...	Por el feed...	Semestral...	Tomándolo...	Extremada...	Lo adapto ...	Proyectos ...	Muy mala	No estoy s...	odas las a...
15	c) 35...	Masc...	e) M...	Ofi...	Tra...	Fre...	A v...	A v...	Im...	S...	Mo...	Efe...	Me...	No...	Fe...	Bus...	Medi...	Muy ...	Ha...	Ne...	Com...	Mediante e...	Semestral...	Ignorándolo	Muy import...	Lo adapto r...	Todas las ...	Neutra	Negativam...	odas las a...
16	d) 45...	Feme...	d) 7...	Su...	Tra...	Fre...	Rar...	Nu...	Inv...	S...	Mo...	Ne...	Me...	Inv...	Re...	Evitá...	Real...	Muy ...	Ha...	Inef...	Resi...	Siempre lo...	Nunca	Implement...	Moderada...	Siempre lo...	Espacios d...	Muy mala	Negativam...	Proveer má...
17	b) 25...	Feme...	e) M...	Su...	Tra...	Fre...	A v...	Fre...	Inv...	N...	Na...	Mu...	An...	Co...	To...	Bus...	Real...	Sati...	Ha...	Mu...	Resi...	Por el feed...	Nunca	Implement...	Muy import...	Lo adapto f...	ncentivos a...	Mala	Negativam...	Aumentar l...
18	d) 45...	Masc...	b) 1...	Su...	Tra...	Rar...	Rar...	A v...	Ign...	S...	Mo...	Ne...	Se...	No...	Fe...	Bus...	Real...	Muy ...	Ha...	Mu...	Todo...	Por el feed...	Mensualm...	Pidiendo m...	Nada impo...	Lo adapto r...	Capacitaci...	Buena	Positivame...	Proveer má...
19	c) 35...	Feme...	e) M...	Su...	De...	Rar...	Sie...	Rar...	Inv...	N...	Na...	Efe...	Se...	Co...	Fe...	Fom...	Medi...	Neutro	No h...	Ne...	Falta...	Combinand...	Mensualm...	Tomándolo...	Nada impo...	Lo adapto ...	Proyectos ...	Buena	Afecta de ...	Proveer má...
20	b) 25...	Masc...	d) 7...	Su...	Tra...	Rar...	Rar...	Fre...	Im...	N...	Po...	Mu...	Tri...	Inv...	To...	Bus...	Medi...	Muy ...	Ha...	Mu...	Com...	Por el feed...	Semestral...	Ignorándolo	Moderada...	Lo adapto r...	ncentivos a...	Muy buena	No afecta	odas las a...
21	e) 55...	Feme...	e) M...	Ofi...	Tra...	Nu...	Sie...	Nu...	Ne...	N...	Po...	Efe...	Tri...	Co...	Re...	Fom...	Utiliz...	Muy ...	Ha...	Efe...	Todo...	Por el feed...	Nunca	Implement...	Poco impo...	Lo adapto r...	Espacios d...	Buena	No afecta	Proveer má...
22	d) 45...	Masc...	e) M...	Su...	Lai...	Sie...	A v...	Sie...	Inv...	N...	Na...	Inef...	Tri...	Co...	Fe...	Fom...	Envi...	Neutro	Ha...	Mu...	Com...	Observand...	Trimestral...	Implement...	Nada impo...	No lo adapto	Capacitaci...	Neutra	No estoy s...	Proveer má...
23	a) M...	Masc...	d) 7...	Su...	Tra...	A v...	Sie...	Sie...	Ne...	S...	Mo...	Mu...	An...	Co...	Inc...	Evitá...	Com...	Muy ...	Ha...	Inef...	Falta...	Por el feed...	Trimestral...	Pidiendo m...	Nada impo...	Siempre lo...	ncentivos a...	Mala	Positivame...	Mejorar la ...
24	e) 55...	Masc...	c) 4...	Su...	Lai...	Fre...	Nu...	Nu...	Im...	N...	Mo...	Efe...	Me...	Co...	Op...	Ignor...	Real...	Muy ...	No h...	Mu...	Resi...	Por el feed...	Anualmente	Tomándolo...	Extremada...	Lo adapto ...	ncentivos a...	Mala	Afecta de ...	Aumentar l...
25	d) 45...	Feme...	a) M...	Su...	Tra...	Fre...	Fre...	Fre...	Inv...	N...	Mu...	Inef...	Nu...	Sol...	Op...	Fom...	Real...	Insat...	No h...	Ne...	Resi...	Combinand...	Mensualm...	Tomándolo...	Moderada...	Siempre lo...	Proyectos ...	Muy buena	No afecta	Proveer má...
26	d) 45...	Feme...	d) 7...	Su...	De...	A v...	Rar...	A v...	Inv...	N...	Na...	Ne...	Tri...	Inv...	Op...	Conf...	Medi...	Neutro	Ha...	Mu...	Falta...	Por el feed...	Anualmente	Ignorándolo	Muy import...	Lo adapto r...	Espacios d...	Buena	Afecta de ...	Fomentar ...
27	c) 35...	Feme...	b) 1...	Ofi...	Aut...	Sie...	Fre...	Sie...	Inv...	S...	Mo...	Mu...	Me...	No...	Re...	Ignor...	Medi...	Insat...	Ha...	Mu...	Todo...	A través de...	Semestral...	Tomándolo...	Muy import...	Siempre lo...	Todas las ...	Neutra	Positivame...	Fomentar ...
28	c) 35...	Feme...	a) M...	Su...	Lai...	Rar...	Fre...	Nu...	Im...	S...	Po...	Mu...	Me...	Co...	Re...	Fom...	Real...	Insat...	Ha...	Efe...	Resi...	Observand...	Trimestral...	Tomándolo...	Nada impo...	Lo adapto f...	ncentivos a...	Neutra	Afecta de ...	Proveer má...
29	c) 35...	Masc...	d) 7...	Su...	Aut...	Rar...	Nu...	Nu...	Ign...	S...	Mu...	Mu...	Se...	Inv...	To...	Conf...	Utiliz...	Insat...	No h...	Mu...	Falta...	Observand...	Anualmente	Ignorándolo	Muy import...	Lo adapto f...	Espacios d...	Mala	No afecta	Proveer má...
30	c) 35...	Feme...	d) 7...	Su...	De...	A v...	Fre...	Fre...	Co...	N...	Po...	Efe...	Nu...	No...	Fe...	Conf...	Com...	Muy ...	Ha...	Mu...	Resi...	Observand...	Semestral...	Ignorándolo	Extremada...	Lo adapto r...	Capacitaci...	Buena	No estoy s...	Mejorar la ...
31	a) M...	Feme...	e) M...	Su...	Aut...	A v...	Rar...	Sie...	Co...	N...	Mu...	Mu...	An...	Inv...	Re...	Evitá...	Envi...	Insat...	No h...	Mu...	Resi...	Observand...	Mensualm...	Implement...	Muy import...	Lo adapto r...	Capacitaci...	Buena	Positivame...	Aumentar l...
32	e) 55...	Feme...	e) M...	Ofi...	Lai...	Rar...	Fre...	A v...	Ne...	N...	Mu...	Efe...	Nu...	Sol...	To...	Ignor...	Utiliz...	Sati...	Ha...	Mu...	Com...	Por el feed...	Semestral...	Implement...	Poco impo...	Lo adapto ...	Proyectos ...	Muy mala	Negativam...	Proveer má...
33	c) 35...	Masc...	e) M...	Su...	Aut...	Rar...	Sie...	Nu...	Co...	S...	Po...	Inef...	Nu...	No...	Inc...	Conf...	Real...	Insat...	Ha...	Ne...	Falta...	Combinand...	Anualmente	Tomándolo...	Muy import...	Lo adapto f...	Proyectos ...	Neutra	No afecta	Proveer má...
34	c) 35...	Masc...	d) 7...	Su...	Tra...	Sie...	Nu...	Sie...	Ign...	N...	Na...	Inef...	Me...	No...	Op...	Fom...	Real...	Muy ...	Ha...	Ne...	Resi...	Por el feed...	Mensualm...	Tomándolo...	Nada impo...	Lo adapto f...	Proyectos ...	Neutra	No afecta	Mejorar la ...
35	c) 35...	Masc...	d) 7...	Su...	Aut...	A v...	Rar...	Sie...	Ign...	N...	Mo...	Inef...	Nu...	No...	Inc...	Evitá...	Medi...	Sati...	Ha...	Mu...	Falta...	Combinand...	Anualmente	Tomándolo...	Moderada...	No lo adapto	Todas las ...	Muy mala	No estoy s...	Aumentar l...



	Pre gunta 1	Preg unta 2	Pre gunta 3	P e g. 4	P e g. 5	P e g. 6	P e g. 7	P e g. 8	P e g. 9	P e g. 10	P e g. 11	P e g. 12	P e g. 13	P e g. 14	P e g. 15	P e g. 16	P e g. 17	P e g. 18	P e g. 19	P e g. 20	P e g. 21	Pregunta 22	Pregunta 23	Pregunta 24	Pregunta 25	Pregunta 26	Pregunta 27	Pregunta 28	Pregunta 29	Pregunta 30	
35	c) 35...	Masc...	d) 7...	Su...	Aut...	A v...	Rar...	Sie...	Ign...	N...	Mo...	Inef...	Nu...	No...	Inc...	Evitá...	Medi...	Sati...	Ha...	Mu...	Falta...	Combinand...	Anualmente	Tomándolo...	Moderada...	No lo adapto	Todas las ...	Muy mala	No estoy s...	Aumentar l...	
36	d) 45...	Feme...	b) 1...	Su...	De...	Nu...	Sie...	A v...	Im...	N...	Po...	Inef...	An...	Co...	Inc...	Bus...	Utiliz...	Muy...	Ha...	Mu...	Falta...	Por el feed...	Trimestral...	Pidiendo m...	Moderada...	No lo adapto	Capacitaci...	Muy mala	No estoy s...	Fomentar ...	
37	c) 35...	Masc...	c) 4...	Ofi...	Tra...	Nu...	Rar...	Rar...	Im...	S...	Mu...	Ne...	Nu...	Sol...	Fe...	Fom...	Utiliz...	Sati...	Ha...	Ne...	Resi...	Mediante e...	Mensualm...	Tomándolo...	Muy import...	Lo adapto f...	Proyectos ...	Neutra	Negativam...	Aumentar l...	
38	a) M...	Masc...	d) 7...	Ofi...	Lai...	Nu...	Sie...	Rar...	Co...	N...	Na...	Mu...	No...	Inc...	Conf...	Medi...	Sati...	No h...	Ne...	Falta...	Combinand...	Nunca	Tomándolo...	Poco impo...	No lo adapto	Proyectos a...	Buena	Positivame...	Aumentar l...		
39	a) M...	Masc...	c) 4...	Su...	Lai...	Fre...	Fre...	A v...	Ne...	N...	Po...	Inef...	Tri...	Co...	Fe...	Ignor...	Medi...	No h...	Inef...	Falta...	Combinand...	Nunca	Pidiendo m...	Extremada...	Lo adapto ...	Proyectos ...	Muy buena	Afecta de ...	Aumentar l...		
40	c) 35...	Feme...	b) 1...	Su...	De...	A v...	Rar...	Rar...	Ne...	N...	Mu...	Mu...	Nu...	Co...	Re...	Conf...	Com...	Insat...	Ha...	Efe...	Falta...	A través de...	Mensualm...	Pidiendo m...	Nada impo...	No lo adapto	ncentivos a...	Neutra	Positivame...	odas las a...	
41	c) 35...	Masc...	e) M...	Ofi...	Lai...	Rar...	A v...	Sie...	Im...	S...	Na...	Ne...	Me...	Inv...	Inc...	Bus...	Medi...	Muy...	Ha...	Inef...	Resi...	Por el feed...	Nunca	Ignorándolo	Extremada...	Lo adapto f...	Espacios d...	Buena	Positivame...	odas las a...	
42	e) 55...	Masc...	d) 7...	Su...	Tra...	Rar...	A v...	Nu...	Inv...	N...	Po...	Mu...	Nu...	Co...	Fe...	Ignor...	Utiliz...	Insat...	No h...	Inef...	Falta...	A través de...	Trimestral...	Implement...	Nada impo...	No lo adapto	Espacios d...	Mala	Positivame...	Mejorar la ...	
43	a) M...	Masc...	c) 4...	Su...	Tra...	Sie...	Fre...	Rar...	Ne...	N...	Po...	Mu...	Nu...	Co...	Op...	Ignor...	Utiliz...	Muy...	Ha...	Mu...	Todo...	Observand...	Nunca	Pidiendo m...	Extremada...	Lo adapto ...	Espacios d...	Muy buena	No estoy s...	Proveer má...	
44	b) 25...	Masc...	d) 7...	Su...	Lai...	Fre...	Rar...	Fre...	Inv...	N...	Mu...	Ne...	Se...	Co...	To...	Conf...	Utiliz...	Muy...	Ha...	Mu...	Falta...	Mediante e...	Anualmente	Pidiendo m...	Muy import...	Lo adapto f...	Capacitaci...	Buena	Positivame...	odas las a...	
45	e) 55...	Feme...	b) 1...	Su...	Lai...	Rar...	Sie...	Sie...	Co...	S...	Na...	Efe...	Me...	Inv...	To...	Bus...	Medi...	Muy...	Ha...	Mu...	Falta...	A través de...	Trimestral...	Tomándolo...	Poco impo...	Siempre lo...	Proyectos ...	Buena	No afecta	Mejorar la ...	
46	a) M...	Feme...	a) M...	Su...	Aut...	Rar...	A v...	Rar...	Ign...	N...	Mu...	Inef...	Nu...	Co...	Op...	Ignor...	Realiz...	Muy...	Ha...	Efe...	Com...	Por el feed...	Trimestral...	Tomándolo...	Muy import...	Lo adapto ...	Proyectos ...	Neutra	Afecta de ...	odas las a...	
47	a) M...	Masc...	c) 4...	Su...	Lai...	Nu...	Nu...	Im...	N...	Mu...	Mu...	Nu...	Co...	Re...	Ignor...	Utiliz...	Sati...	Ha...	Mu...	Todo...	Combinand...	Trimestral...	Pidiendo m...	Nada impo...	No lo adapto	ncentivos a...	Buena	No estoy s...	Fomentar ...		
48	c) 35...	Masc...	c) 4...	Ofi...	Aut...	Nu...	Fre...	Rar...	Ign...	N...	Mu...	Inef...	An...	Sol...	Re...	Fom...	Com...	Muy...	No h...	Efe...	Falta...	Mediante e...	Semestral...	Tomándolo...	Nada impo...	Siempre lo...	Todas las ...	Muy mala	No afecta	Proveer má...	
49	d) 45...	Feme...	c) 4...	Ofi...	Aut...	Nu...	Nu...	Fre...	Im...	N...	Mo...	Mu...	Se...	Co...	To...	Ignor...	Utiliz...	Muy...	Ha...	Efe...	Falta...	Observand...	Nunca	Pidiendo m...	Extremada...	No lo adapto	ncentivos a...	Muy buena	Positivame...	Fomentar ...	
50	e) 55...	Masc...	d) 7...	Su...	Tra...	Rar...	Fre...	Nu...	Co...	N...	Mo...	Inef...	Se...	Sol...	Inc...	Evitá...	Utiliz...	Insat...	Ha...	Ne...	Com...	A través de...	Nunca	Implement...	Poco impo...	No lo adapto	Proyectos ...	Buena	Afecta de ...	Fomentar ...	
51	b) 25...	Feme...	a) M...	Su...	Lai...	Fre...	Rar...	Sie...	Ign...	N...	Mo...	Ne...	Se...	Inv...	Inc...	Ignor...	Utiliz...	Neutro	Ha...	Ne...	Todo...	Observand...	Anualmente	Implement...	Poco impo...	No lo adapto	Espacios d...	Neutra	No estoy s...	odas las a...	
52	b) 25...	Masc...	d) 7...	Ofi...	Tra...	Sie...	Nu...	A v...	Ign...	N...	Mu...	Ne...	Me...	Sol...	Fe...	Fom...	Realiz...	Sati...	Ha...	Mu...	Falta...	Por el feed...	Mensualm...	Tomándolo...	Nada impo...	No lo adapto	ncentivos a...	Buena	Negativam...	Proveer má...	
53	a) M...	Feme...	e) M...	Su...	Tra...	Nu...	Fre...	Sie...	Co...	N...	Po...	Efe...	Tri...	Co...	Op...	Evitá...	Realiz...	Sati...	Ha...	Inef...	Falta...	Por el feed...	Anualmente	Implement...	Poco impo...	Siempre lo...	Todas las ...	Muy mala	Negativam...	odas las a...	
54	b) 25...	Masc...	c) 4...	Su...	Tra...	A v...	Fre...	Nu...	Im...	S...	Na...	Inef...	Tri...	Inv...	Op...	Fom...	Envi...	Muy...	No h...	Ne...	Falta...	Observand...	Anualmente	Tomándolo...	Extremada...	Lo adapto f...	Espacios d...	Muy mala	No estoy s...	Aumentar l...	
55	d) 45...	Masc...	e) M...	Su...	Aut...	Fre...	A v...	Rar...	Ne...	S...	Po...	Mu...	Nu...	Co...	Op...	Conf...	Com...	Muy...	Ha...	Efe...	Com...	Mediante e...	Trimestral...	Implement...	Extremada...	Lo adapto r...	Proyectos ...	Muy buena	No afecta	Proveer má...	
56	c) 35...	Feme...	a) M...	Su...	Tra...	Rar...	Rar...	Nu...	Co...	N...	Na...	Ne...	Me...	Co...	Fe...	Conf...	Utiliz...	Neutro	Ha...	Ne...	Falta...	Por el feed...	Anualmente	Implement...	Poco impo...	No lo adapto	Todas las ...	Mala	Positivame...	Proveer má...	
57	a) M...	Masc...	d) 7...	Su...	Lai...	A v...	Sie...	Fre...	Ne...	N...	Mo...	Efe...	Tri...	Co...	Inc...	Bus...	Com...	Neutro	No h...	Ne...	Falta...	Mediante e...	Trimestral...	Tomándolo...	Muy import...	Lo adapto ...	Todas las ...	Muy mala	Positivame...	odas las a...	
58	b) 25...	Feme...	a) M...	Su...	De...	Nu...	Sie...	Fre...	Inv...	S...	Mo...	Ne...	Tri...	Co...	Op...	Bus...	Com...	Muy...	Ha...	Mu...	Falta...	Combinand...	Trimestral...	Tomándolo...	Poco impo...	Lo adapto r...	Proyectos ...	Muy mala	No afecta	Aumentar l...	
59	b) 25...	Masc...	e) M...	Su...	De...	Sie...	A v...	Sie...	Co...	N...	Mu...	Mu...	Me...	Co...	Fe...	Fom...	Medi...	Muy...	Ha...	Efe...	Resi...	Observand...	Nunca	Implement...	Nada impo...	No lo adapto	Capacitaci...	Mala	Afecta de ...	Aumentar l...	
60	c) 35...	Masc...	a) M...	Su...	Tra...	Sie...	Fre...	Sie...	Im...	N...	Mo...	Efe...	Tri...	Co...	Fe...	Ignor...	Com...	Neutro	No h...	Ne...	Com...	Observand...	Trimestral...	Tomándolo...	Muy import...	Lo adapto ...	Todas las ...	Mala	Afecta de ...	odas las a...	
61	c) 35...	Masc...	c) 4...	Ofi...	De...	Sie...	A v...	Sie...	Ne...	S...	Po...	Mu...	An...	Sol...	To...	Conf...	Envi...	Muy...	Ha...	Ne...	Com...	Combinand...	Semestral...	Implement...	Poco impo...	No lo adapto	Todas las ...	Muy buena	No afecta	Fomentar ...	
62	e) 55...	Masc...	c) 4...	Ofi...	Tra...	A v...	Rar...	A v...	Ne...	S...	Po...	Inef...	Se...	Inv...	Inc...	Evitá...	Medi...	Sati...	Ha...	Ne...	Com...	Mediante e...	Trimestral...	Tomándolo...	Moderada...	Lo adapto ...	Todas las ...	Muy buena	Negativam...	Proveer má...	
63	a) M...	Feme...	e) M...	Su...	Lai...	Nu...	Rar...	Nu...	Im...	S...	Po...	Mu...	An...	Co...	Fe...	Ignor...	Realiz...	Muy...	No h...	Ne...	Resi...	Observand...	Mensualm...	Pidiendo m...	Extremada...	Lo adapto r...	Proyectos ...	Muy mala	Afecta de ...	Mejorar la ...	
64	a) M...	Feme...	a) M...	Su...	De...	Rar...	Fre...	Sie...	Inv...	S...	Mo...	Ne...	Tri...	Co...	To...	Ignor...	Realiz...	Sati...	No h...	Mu...	Falta...	Por el feed...	Trimestral...	Pidiendo m...	Poco impo...	No lo adapto	ncentivos a...	Mala	No afecta	Mejorar la ...	
65	a) M...	Masc...	a) M...	Ofi...	Lai...	Nu...	Sie...	Nu...	Co...	N...	Po...	Ne...	An...	Co...	Fe...	Bus...	Envi...	Muy...	No h...	Inef...	Falta...	Observand...	Anualmente	Tomándolo...	Nada impo...	Lo adapto f...	Proyectos ...	Muy mala	No estoy s...	Fomentar ...	
66	d) 45...	Feme...	c) 4...	Su...	Lai...	Sie...	Sie...	Rar...	Ne...	N...	Na...	Mu...	An...	Sol...	Fe...	Evitá...	Medi...	Insat...	Ha...	Ne...	Falta...	Por el feed...	Trimestral...	Tomándolo...	Nada impo...	Lo adapto f...	Espacios d...	Buena	No estoy s...	Mejorar la ...	
67	e) 55...	Masc...	b) 1...	Su...	Lai...	Fre...	Fre...	Fre...	Ign...	N...	Po...	Efe...	Tri...	No...	Fe...	Ignor...	Envi...	Insat...	Ha...	Ne...	Falta...	Combinand...	Trimestral...	Implement...	Muy import...	Lo adapto ...	Todas las ...	Muy buena	Muy import...	Todas las ...	Muy buena
68	d) 45...	Feme...	e) M...	Su...	Tra...	Fre...	A v...	A v...	Ign...	S...	Na...	Ne...	Tri...	No...	To...	Ignor...	Realiz...	Sati...	Ha...	Efe...	Falta...	Por el feed...	Anualmente	Implement...	Muy import...	Lo adapto ...	Capacitaci...	Neutra	No afecta	Fomentar ...	
69	d) 45...	Feme...	e) M...	Su...	Tra...	Fre...	Sie...	A v...	Im...	N...	Po...	Mu...	Me...	No...	Inc...	Ignor...	Medi...	Insat...	Ha...	Mu...	Falta...	Por el feed...	Semestral...	Implement...	Extremada...	Lo adapto f...	Proyectos ...	Buena	No estoy s...	odas las a...	
70	b) 25...	Feme...	d) 7...	Su...	De...	A v...	Fre...	Sie...	Co...	S...	Na...	Mu...	An...	Co...	To...	Bus...	Envi...	Neutro	Ha...	Ne...	Falta...	Por el feed...	Mensualm...	Ignorándolo	Extremada...	Siempre lo...	Capacitaci...	Neutra	Positivame...	Fomentar ...	



	Pre gunta 1	Preg unta 2	Pre gunta 3	P re g u n ta 4	P re g u n ta 5	P re g u n ta 6	P re g u n ta 7	P re g u n ta 8	P re g u n ta 9	P re g u n ta 10	P re g u n ta 11	P re g u n ta 12	P re g u n ta 13	P re g u n ta 14	P re g u n ta 15	P re g u n ta 16	P re g u n ta 17	P re g u n ta 18	P re g u n ta 19	P re g u n ta 20	P re g u n ta 21	P re g u n ta 22	P re g u n ta 23	P re g u n ta 24	P re g u n ta 25	P re g u n ta 26	P re g u n ta 27	P re g u n ta 28	P re g u n ta 29	P re g u n ta 30	
71	c) 35...	Masc...	c) 4...	Su...	Lai...	Fre...	Sie...	A v...	Ne...	N...	Po...	Mu...	Se...	No ...	To...	Conf...	Com...	Muy ...	Ha ...	Inef...	Resi...	A través de...	Semestral...	Implement...	Moderada...	No lo adapto	ncentivos a...	Mala	No estoy s...	Mejorar la ...	
72	c) 35...	Masc...	a) M...	Su...	Aut...	Fre...	A v...	Sie...	Ign...	N...	Mo...	Mu...	Tri...	Sol...	To...	Bus...	Medi...	Sati...	Ha ...	Inef...	Com...	Combinand...	Mensualm...	Pidiendo m...	Nada impo...	Lo adapto ...	Todas las ...	Neutra	Negativam...	Fomentar ...	
73	c) 35...	Feme...	a) M...	Su...	Aut...	Sie...	A v...	Fre...	Co...	N...	Na...	Efe...	Se...	Sol...	Re...	Ignor...	Utiliz...	Muy ...	Ha ...	Mu...	Resi...	Combinand...	Mensualm...	Pidiendo m...	Muy import...	No lo adapto	Todas las ...	Neutra	Positivame...	Fomentar ...	
74	e) 55...	Masc...	b) 1...	Su...	Tra...	A v...	Nu...	A v...	Co...	N...	Na...	Mu...	Nu...	Inv...	Op...	Conf...	Envi...	Neutro	Ha ...	Inef...	Falta...	Observand...	Anualmente	Ignorándolo	Muy import...	Siempre lo...	ncentivos a...	Neutra	Positivame...	odas las a...	
75	a) M...	Feme...	c) 4...	Ofi...	De...	Fre...	A v...	Rar...	Inv...	S...	Mu...	Mu...	Nu...	No ...	Op...	Fom...	Envi...	Neutro	Ha ...	Mu...	Todo...	Por el feed...	Nunca	Tomándolo	Muy import...	No lo adapto	Espacios d...	Muy buena	Positivame...	Mejorar la ...	
76	c) 35...	Masc...	e) M...	Su...	Tra...	Rar...	Rar...	Sie...	Co...	S...	Mu...	Efe...	Se...	Sol...	Op...	Fom...	Utiliz...	Muy ...	Ha ...	Ne...	Resi...	Observand...	Mensualm...	Implement...	Extremada...	Lo adapto r...	Proyectos ...	Muy buena	No estoy s...	Aumentar l...	
77	c) 35...	Masc...	d) 7...	Ofi...	Tra...	Rar...	Fre...	Sie...	Ign...	N...	Mo...	Mu...	Me...	Sol...	Re...	Conf...	Envi...	Neutro	Ha ...	Efe...	Todo...	Por el feed...	Anualmente	Pidiendo m...	Poco impo...	Lo adapto f...	Todas las ...	Buena	Positivame...	Mejorar la ...	
78	a) M...	Feme...	a) M...	Su...	De...	A v...	Fre...	Nu...	Co...	S...	Po...	Efe...	Se...	No ...	Inc...	Evitá...	Com...	Muy ...	Ha ...	Inef...	Falta...	Por el feed...	Anualmente	Tomándolo	Nada impo...	Siempre lo...	Capacitaci...	Muy mala	Afecta de ...	odas las a...	
79	c) 35...	Feme...	c) 4...	Su...	De...	Fre...	Fre...	Sie...	Co...	N...	Na...	Efe...	An...	Inv...	Re...	Ignor...	Utiliz...	Sati...	Ha ...	Efe...	Resi...	Por el feed...	Nunca	Implement...	Moderada...	Lo adapto r...	Espacios d...	Neutra	No estoy s...	Aumentar l...	
80	b) 25...	Feme...	c) 4...	Su...	De...	Sie...	A v...	Rar...	Ign...	S...	Mu...	Efe...	Tr...	No ...	Op...	Evitá...	Utiliz...	Muy ...	Ha ...	Efe...	Todo...	Combinand...	Semestral...	Tomándolo	Moderada...	Lo adapto ...	Proyectos ...	Buena	Negativam...	Aumentar l...	
81	b) 25...	Masc...	e) M...	Ofi...	De...	Sie...	Rar...	Sie...	Inv...	N...	Mu...	Mu...	An...	No ...	To...	Bus...	Com...	Muy ...	Ha ...	Efe...	Com...	Observand...	Mensualm...	Ignorándolo	Poco impo...	Siempre lo...	Capacitaci...	Mala	Negativam...	Proveer má...	
82	b) 25...	Feme...	c) 4...	Su...	Lai...	Sie...	Fre...	Rar...	Inv...	N...	Mu...	Ne...	Se...	Co...	Op...	Evitá...	Utiliz...	Sati...	No h...	Mu...	Todo...	Mediante e...	Anualmente	Pidiendo m...	Nada impo...	Siempre lo...	Todas las ...	Mala	No estoy s...	Fomentar ...	
83	b) 25...	Masc...	d) 7...	Ofi...	Aut...	Rar...	Sie...	A v...	Ign...	S...	Po...	Efe...	Nu...	Sol...	To...	Conf...	Envi...	Muy ...	Ha ...	Ne...	Com...	A través de...	Semestral...	Implement...	Moderada...	No lo adapto	Proyectos ...	Buena	Positivame...	odas las a...	
84	d) 45...	Masc...	b) 1...	Ofi...	Aut...	Sie...	Sie...	Rar...	Ne...	N...	Na...	Inef...	Tr...	No ...	Inc...	Conf...	Medi...	Muy ...	Ha ...	Mu...	Falta...	Por el feed...	Trimestral...	Tomándolo	Extremada...	Lo adapto f...	Todas las ...	Mala	No estoy s...	Proveer má...	
85	b) 25...	Masc...	c) 4...	Su...	Aut...	Sie...	A v...	A v...	Im...	S...	Mo...	Inef...	Tr...	Co...	Re...	Conf...	Medi...	Neutro	Ha ...	Inef...	Falta...	Mediante e...	Semestral...	Implement...	Poco impo...	Lo adapto ...	Todas las ...	Neutra	No estoy s...	Aumentar l...	
86	e) 55...	Feme...	d) 7...	Su...	Lai...	Fre...	Rar...	Fre...	Ign...	N...	Na...	Ne...	An...	No ...	Inc...	Ignor...	Medi...	Neutro	Ha ...	Ne...	Todo...	Por el feed...	Trimestral...	Pidiendo m...	Poco impo...	No lo adapto	Proyectos ...	Mala	Positivame...	Aumentar l...	
87	c) 35...	Masc...	d) 7...	Su...	Tra...	Nu...	Fre...	Rar...	Inv...	N...	Po...	Ne...	Tr...	Co...	Fe...	Conf...	Envi...	Muy ...	Ha ...	Mu...	Com...	Mediante e...	Mensualm...	Tomándolo	Moderada...	Siempre lo...	ncentivos a...	Neutra	Afecta de ...	Mejorar la ...	
88	a) M...	Feme...	e) M...	Ofi...	Tra...	Nu...	Fre...	A v...	Ign...	S...	Po...	Efe...	An...	Co...	To...	Bus...	Com...	Sati...	Ha ...	Ne...	Falta...	Mediante e...	Trimestral...	Tomándolo	Moderada...	Lo adapto r...	Proyectos ...	Neutra	Afecta de ...	Proveer má...	
89	d) 45...	Feme...	e) M...	Su...	De...	Nu...	Nu...	Nu...	Im...	S...	Mo...	Mu...	Tr...	Co...	Inc...	Fom...	Medi...	Neutro	No h...	Ne...	Com...	Observand...	Anualmente	Implement...	Extremada...	Siempre lo...	Capacitaci...	Mala	Positivame...	Proveer má...	
90	c) 35...	Feme...	c) 4...	Su...	De...	Sie...	Sie...	Sie...	Ign...	N...	Po...	Inef...	Tr...	Co...	Inc...	Fom...	Realí...	Neutro	Ha ...	Mu...	Resi...	A través de...	Anualmente	Pidiendo m...	Nada impo...	No lo adapto	ncentivos a...	Muy buena	Negativam...	Aumentar l...	
91	e) 55...	Feme...	c) 4...	Ofi...	Tra...	A v...	Rar...	A v...	Im...	N...	Mo...	Mu...	An...	Sol...	Inc...	Fom...	Com...	Sati...	Ha ...	Mu...	Falta...	A través de...	Anualmente	Ignorándolo	Muy import...	Lo adapto ...	Espacios d...	Mala	No afecta	Mejorar la ...	
92																															



ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 12/12/2024

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: MAYUMI WADALUPE FUENTES YANA

Dirección: Jr. Azángaro Nro 940 - Juliaca

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 75360669

Teléfono: 914006894 email: wadalupefuentes@gmail.com

Nombres y Apellidos: _____

Dirección: _____

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____

Teléfono: _____ email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: INGENIERÍA DE SISTEMAS

Escuela Profesional o Mención: INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Título o Grado Académico a optar: INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO

Asesor: Dr. OSCAR GONZALO APAZA PEREZ

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación Tesis Trabajo de Suficiencia Profesional Trabajo Académico

Título: ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA POLICÍA NACIONAL DE CARRETERAS DE JULIACA 2023

Palabras claves, (3 a 5 términos): Estilos de liderazgo, implementación estratégica, Policía Nacional de Juliaca, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, factores de implementación

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1,2}?

2

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

Bachiller Título 2da Especialidad Maestría Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS – P25

Firma de Autor



huella digital

12 – DICIEMBRE – 2024

Fecha