



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

EFFECTIVIDAD DE LA HABILIDAD DE DELEGACIÓN DIRECTIVA Y SU
INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS OFICIALES DE LA 1ª
BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA”
PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO - 2020

Línea de investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración con
mención en Administración Pública

Autor:

Alcazar Rojas, Nilton Andre

Asesor:

Zavala Sheen, Elmo Ramón
(ORCID: 0000-0002-8862-5878)

Jurado:

Reyna Dávila, Silvia
Chavez Mayta, Robert Willie
Mendez Gutierrez, Nelly Lucy

Lima - Perú

2022

Referencia:

Alcazar, N. (2022). *Efectividad de la habilidad de delegación directiva y su incidencia en la satisfacción laboral en los oficiales de la 1ª brigada de servicios "Soldado Isaac Rodriguez Mendoza" Primera División de Ejército - 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/6359>



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

EFFECTIVIDAD DE LA HABILIDAD DE DELEGACIÓN DIRECTIVA Y SU
INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS OFICIALES DE LA 1ª BRIGADA
DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” PRIMERA DIVISION DE
EJÉRCITO - 2020

Línea de Investigación: Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración con
mención en Administración Pública

Autor:

Alcazar Rojas, Nilton Andre

Asesor:

Zavala Sheen, Elmo Ramón

(ORCID: 0000-0002-8862-5878)

Jurado:

Reyna Dávila, Silvia

Chavez Mayta, Robert Willie

Mendez Gutierrez, Nelly Lucy

Lima – Perú

Índice

I.	Introducción.....	1
1.1	Descripción y formulación del problema.....	2
	-Problema general.....	2
	-Problemas específicos.....	3
1.2	Antecedentes.....	3
	Marco referencial.....	4
1.3	Objetivos.....	6
	-Objetivo general.....	6
	-Objetivo específico.....	7
1.4	Justificación.....	7
1.5	Hipótesis.....	8
	-Hipótesis general.....	8
	-Hipótesis específicas.....	8
II.	Marco teórico.....	10
2.1	Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	10
III.	Método.....	29
3.1	Tipo de investigación.....	29
3.2	Ámbito temporal y espacial.....	29
3.3	Variables.....	29
3.4	Población y muestra.....	30

3.5 Instrumentos	31
3.6 Procedimientos	31
3.7 Análisis de datos.....	31
IV. Resultados	32
V. Discusión de resultados.....	59
VI. Conclusiones	60
VII. Recomendaciones.....	62
VIII. Referencias	63
IX. Anexos	65

Resumen

Objetivo: Conocer el grado en que se encuentra la efectividad de la habilidad de delegación directiva y su incidencia en la satisfacción laboral en los Oficiales de la 1ª Brigada De Servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” – Perteneciente A La Primera División De Ejército.

Método: El tipo de investigación es aplicada. Los resultados fueron que la de delegación directiva es en promedio "baja" en un 84.62%. Así mismo incide en una baja satisfacción de laboral en un 57.69%. En conclusión, se considera la delegación como un último recurso, en lugar de utilizar la delegación para ayudarse hacer su trabajo más eficiente.

Palabras clave: delegación directiva. habilidades de delegación, efectividad en delegar

Abstract

The objective: Know the degree to which the effectiveness of the delegation of directive ability is found and its incidence on job satisfaction in the Officers of the 1st Brigade of Services "Soldado Isaac Rodríguez Mendoza" - Pertaining to the First Division of Army. The method: The type of investigation is applied. The results were that the administrative delegation is on average "low" by 84.62%. Likewise, it affects low labor satisfaction by 57.69%. In conclusion, delegation is considered as a last resort, instead of using delegation to help you make your work more efficient.

Keywords: managerial delegation delegation skills, effectiveness in delegating

I. INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones en el mundo están siendo afectadas por la globalización, que cada día exige eficiencia y eficacia.

La administración, la ciencia que estudia el funcionamiento de las organizaciones públicas y privadas, contribuye al mejoramiento de su efectividad a través del conocimiento científico. Dentro de las organizaciones públicas, se encuentran las Fuerzas Armadas que también tiene necesidad de ser efectivas, para lo cual deben buscar crear conocimiento y aplicarlo para poder descubrir su grado de efectividad en los diferentes aspectos de la gestión.

Esta investigación tuvo como objetivo estudiar la efectividad de una habilidad importante en todo líder, como es de la habilidad de delegación directiva y su incidencia en la satisfacción laboral en los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO – 2020.

Con el propósito de tener un conocimiento base claro aplicando el método científico que permita identificar debilidades en las habilidades de delegación para mejorar la satisfacción laboral de los oficiales.

Esta investigación tiene cuatro partes

La primera, de define los objetivos de la investigación, después haber identificado y definido el problema.

La segunda, se ha elaborado un marco teórico adecuado y mencionado antecedentes relacionados al estudio.

La tercera, se ha definido el método y las técnicas que se utilizarán en la investigación.

La cuarta, se ha presentado los resultados, las conclusiones y las recomendaciones.

1.1 Descripción y formulación del problema

Actualmente, en la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA”, se observa que la satisfacción laboral es baja debido a un poco o nula participación de los oficiales en la toma de decisiones, en realizar trabajos que le sean más desafiantes, que les permitan aprender más sobre otras funciones. Los oficiales de rango superior no delegan eficientemente algunas de sus funciones y esto la sobrecarga laboralmente, debido a que al no delegar trabajos ellos lo asumen y afecta su salud al producirles estrés. A su vez esto también afecta su motivación para lograr una satisfacción laboral.

Existe un desconocimiento por parte de los oficiales de los beneficios realizar que produce la delegación sin que esta pueda confundirse con abandono de función, existe temor en los oficiales por delegar trabajos y que estos no puedan ser realizados adecuadamente. Todo lo quieren hacer ellos mismos. Teniendo tareas sencillas que pueden hacerlas otras personas de manera eficiente.

Se necesita conocer el grado de efectividad de la habilidad directiva de delegación en los oficiales para tomar las medidas correctivas, pero basados en datos científicos. Y determinando como incide los resultados en la satisfacción laboral

-Problema general.

¿En qué grado se encuentra la efectividad de la habilidad de delegación directiva y cómo incide en la satisfacción laboral en los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO?

-Problemas específicos.

- ¿Cuál es el que grado de efectividad de la habilidad de delegación directiva de los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO?
- ¿Cuál es el que grado de satisfacción laboral de los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO?
- ¿Cuál es el detalle de cómo la efectividad de la habilidad de delegación directiva incide en la satisfacción laboral de los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO?

1.2 Antecedentes

En su investigación Rodríguez (2016) tiene como finalidad analizar el Comportamiento Organizacional de la empresa IAYS; y proponer una mejora, que permita optimizar los servicios de tercerización que presta a la empresa Backus – Sede Ate. Asimismo, se realizó entre los años 2015 y 2016, con una duración total de quince meses. Es una investigación descriptiva, ya que se basa en la evaluación y exposición, en forma detallada, de las características de los variables que se estudian. Se considera la delegación como muy importante en el desarrollo del comportamiento organizacional porque fundamentalmente ayuda a tener mayor eficiencia en el uso del tiempo.

En su investigación Paredes (2015) tuvo como objetivo primordial, medir la influencia del liderazgo gerencial en la satisfacción laboral de los servidores públicos de municipalidad provincial de Otuzco – 2015. Se considera que la delegación es para el líder una herramienta que genera satisfacción laboral debido a que se genera confianza, en que el servidor tiene la

capacidad para realizar nuevas tareas y entienden que su apoyo finalmente está relacionado a los objetivos generales de la organización.

En su investigación Quiroga (2010) menciona que, en las últimas dos décadas, la participación laboral femenina ha experimentado un notable crecimiento. En particular, se ha producido un importante aumento en el segmento de mujeres con niños pequeños.

En su investigación Goyburu (2014) desarrolla el tema del poder irrevocable y, por ende, la institución jurídica de la representación, ambos instrumentos del derecho que facilitan el desenvolvimiento de las personas en sociedad al incrementar las posibilidades de realizar negocios jurídicos que no podrían efectuar personalmente por cualquier motivo de hecho o de derecho, sin necesidad de encontrarse presente, más teniendo como fin mostrar un nuevo escenario que sustente la inconveniencia de la regulación del poder irrevocable en nuestro ordenamiento jurídico. La delegación formal y jurídica contribuye a que se puedan realizar negocios y otras actividades a nombre de terceros, facilitando las operaciones cuando personas no tienen el tiempo de ver demasiados asuntos a la vez.

Marco referencial

El estudio se realiza en la 1ª Brigada De Servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” – Perteneciente A La I División del Ejército. Localizada En la Avenida Chirichigno S/N – Cuartel “Isaac Rodríguez Mendoza” /Provincia De Piura/Distrito De Piura.

La 1ª brigada de servicios nace en un primer momento con la denominación de batallón de servicios participando activamente en los conflictos de los años 1941, 81 y 95 con el Ecuador, posteriormente hasta el año 2002 recibe la denominación de destacamento de servicios n°111, a partir del año 2003 se denomina brigada de servicios n°111 y finalmente mediante un decreto supremo del 01 ene 2005, se convierte en la 1ª brigada de servicios,

denominación que ostenta en la actualidad siendo su comandante general el señor coronel MG Don William Ohmar Lozano Flores.

Actualmente se encuentra acantonada en las instalaciones del Cuartel “Issac Rodríguez” el chipe; en honor y reconocimiento al soldado Issac Rodriguez Mendoza” que en la campaña militar de 1941 contra el Ecuador cae abatido al enfrentarse valientemente con el enemigo, después de haber recibido la misión de cumplir tareas de reconocimiento en su sector de responsabilidad, donde descubre que nuestras tropas se encontraban rodeadas y con pocas oportunidades de alcanzar el éxito, dando de inmediato esto que las tropas peruanas adelanten su ataque por sorpresa que lograría reducir al enemigo a punto de hacerlos huir causándoles numerosas bajas, además de dejar abandonando en el campo de batalla armas y pertrechos militares.

La función principal de la 1ª Brig. Servicios es brindar apoyo oportuno y eficaz en actividades logísticas de abastecimiento y mantenimiento a las unidades que se encuentran en línea de combate.

Misión: la 1ª Brig. Servicios proporcionará apoyo administrativo al componente terrestre del comando operacional del norte, a partir del día (d) a la hora (h) en su sector de responsabilidad instalando y operando puntos de abastecimiento en el corredor de la costa y sierra para alcanzar los niveles de abastecimiento requeridos a fin de facilitar el cumplimiento de la misión de la primera división de ejército.

Visión: la 1ª Brig. Servicios actualmente y acorde con nuevos roles constitucionales encomendados a nuestro ejército, participa activamente en misiones de apoyo a la población ante los daños causados por los desastres naturales. Apoyar activamente en diversas actividades tales como: recojo, traslado y distribución de ayuda humanitaria hacia la población damnificada a causa de cualquier tipo de desastres naturales.

Lograr un mayor acercamiento con nuestra población civil, para alcanzar el reconocimiento de nuestra institución por parte de las autoridades.

La 1ª Brig. Servicios está conformada por un oficial del grado de coronel que desempeña el cargo de comandante general de la 1ª Brig. Servicios. Así mismo lo secunda un oficial superior del grado de Teniente Coronel quien desempeña el cargo de jefe de estado mayor de la 1ª Brig. Servicios. Y también cuenta con un oficial superior del grado de Teniente Coronel que cumple las funciones de inspector de la 1ª Brig. Servicios.

La 1ª Brig. Servicios cuenta con un total de 23 oficiales distribuidos entre los diferentes campos de estado mayor (personal g-1, inteligencia g-2, instrucción y operaciones g-3 y logística g-4) y las unidades y compañías que conforman la 1ª Brig. Servicios.

La 1ª Brig. Servicios cuenta con un total de 54 técnicos y sub oficiales distribuidos entre los diferentes campos de estado mayor y las unidades y compañías que conforman la 1ª Brig. Servicios.

La 1ª Brig. Servicios cuenta con un total de 20 empleados civiles distribuidos entre los diferentes campos de estado mayor y las unidades y compañías que conforman la 1ª Brig. Servicios.

1.3 Objetivos

-Objetivo general.

Conocer el grado en que se encuentra la efectividad de la habilidad de delegación directiva y su incidencia en la satisfacción laboral en los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO.

-Objetivos específicos.

- Evaluar en qué grado se encuentra la efectividad de la habilidad de delegación directiva de los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO.
- Evaluar en qué grado se encuentra la satisfacción laboral de los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO.
- Detallar cómo la efectividad de la habilidad de delegación directiva incide en la satisfacción laboral en los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO.

1.4 Justificación

El líder moderno debe enfocarse en guiar la organización y apoyarse en dejar las tareas operativas en sus colaboradores, si un líder no entiende la importancia de desarrollar la habilidad de delegación, entonces no es un líder realmente eficaz. Los líderes no deben hacerlo todo ellos mismos, deben confiar, saber distribuir el trabajo, conocer los beneficios que produce la delegación eficaz pero también deben conocer los riesgos que trae consigo una delegación ineficaz. Desarrollar la habilidad de delegación les permitirá tener más tiempo para realizar funciones más importantes en la organización.

Los oficiales del Ejército cuentan con muy pocas investigaciones de estudio en su campo específico, esta investigación es una base para futuras investigaciones para conocer el grado en que se encuentra la efectividad de la habilidad de delegación directiva y su incidencia en la satisfacción laboral en los Oficiales del Ejército, en general. Teniendo un impacto positivo

para su estudio posterior que le permita mejorar habilidades de delegación y mejorar productividad y satisfacción laboral.

El propósito de esta investigación es crear conocimiento aplicando el método científico que permita mejorar las habilidades de delegación en los oficiales y les permita ser más eficientes y eficaces al momento de delegar funciones, tareas o actividades.

1.5 Hipótesis

-Hipótesis general.

El grado en que se encuentra la efectividad de la habilidad de delegación directiva en promedio es baja, he incide en promedio en una baja satisfacción laboral en los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO.

-Hipótesis específicas.

- El grado en que se encuentra la efectividad de la habilidad de delegación directiva es en promedio "baja" debido a que en mayor medida no entienden qué y cuándo delegar, cómo delegar y a quién delegar en más del 50% de los oficiales de los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO.
- La satisfacción laboral es baja en más del 50% de oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO.
- La satisfacción laboral de los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO., es baja en más de un 50% debido a que

también más de un 50% de ellos consideran delegar como un último recurso, en lugar de utilizar la delegación para ayudarse hacer su trabajo más eficiente.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

Teoría de la Administración

Durante la revolución industrial se desarrollaron muchos estudios respecto a mejorar la administración en general, básicamente estos se orientaron a la empresa industrial, donde los ingenieros eran lo que realizaban la mayoría de estudios, y los directivos se encargados de dirigir la industria. Muchos de los resultados de las investigaciones se aplican en el sector público. (Robbins, 2009)

Así mismo, las teorías que más resaltan en el desarrollo de la administración, son:

La teoría Clásica

Esta teoría se desarrolló en Francia y su principal exponente fue H. Fayol aproximadamente en el año 1924. Esta teoría se enfocó en el desarrollo de la estructura y funciones de las organizaciones, donde se analiza la mejor estructura que pueda servir para alcanzar los objetivos de la organización.

La teoría de la Administración Científica

Esta teoría se desarrolló en EEUU, y su principal exponente fue F. Taylor aproximadamente en el año 1916. Esta teoría se enfocó principalmente en el análisis de las tareas que se realizan en la organización, donde se analizaban diferentes factores, como son los tiempos, los movimientos, los costos, la rentabilidad y finalmente buscaba mejorar la eficiencia de la organización a través de la eficiencia en la realización de las tareas.

La teoría de las Relaciones Humanas

Esta teoría se desarrolló en EEUU, y su principal exponente fue Elton Mayo aproximadamente después de 1930. Esta teoría ponía énfasis en el estudio de las personas, porque las consideraban lo más importante en la organización, debido a que deciden como hacer el trabajo, y tienen influencia en la productividad y el rendimiento de la organización. Se estudió la motivación humana y las relaciones humanas. Así mismo, se investiga el liderazgo y las habilidades directivas para mejorar la eficiencia y eficacia en la organización.

Teoría de Sistema entre otras

Esta teoría se desarrolló en EEUU, y sus principales exponentes fueron Ludwing Von Bertalanffy y N. Wiener aproximadamente en el año 1950. Esta teoría relaciona la biología con la organización, donde sostiene que la organización funciona como un sistema que interactúa con su medio ambiente y que se influyen mutuamente formando parte de un sistema general.

Esta investigación, toma como base la teoría de relaciones humanas, específicamente en el campo del liderazgo en la organización, porque se enfoca es una habilidad de los directivos que es escasamente valorada pero que tiene un gran impacto en los resultados de la organización, como es la delegación.

Teoría de la Delegación

La sobrecarga de información actualmente gracias a los nuevos medios de comunicación, hacen que las organizaciones sean más competitivas, porque los líderes organizacionales deben dedicar un mayor tiempo a temas de carácter estratégico, y delegar funciones técnicas a sus colaboradores o gerentes de menor jerarquía. Así mismo se puede apoyar en sus pares.

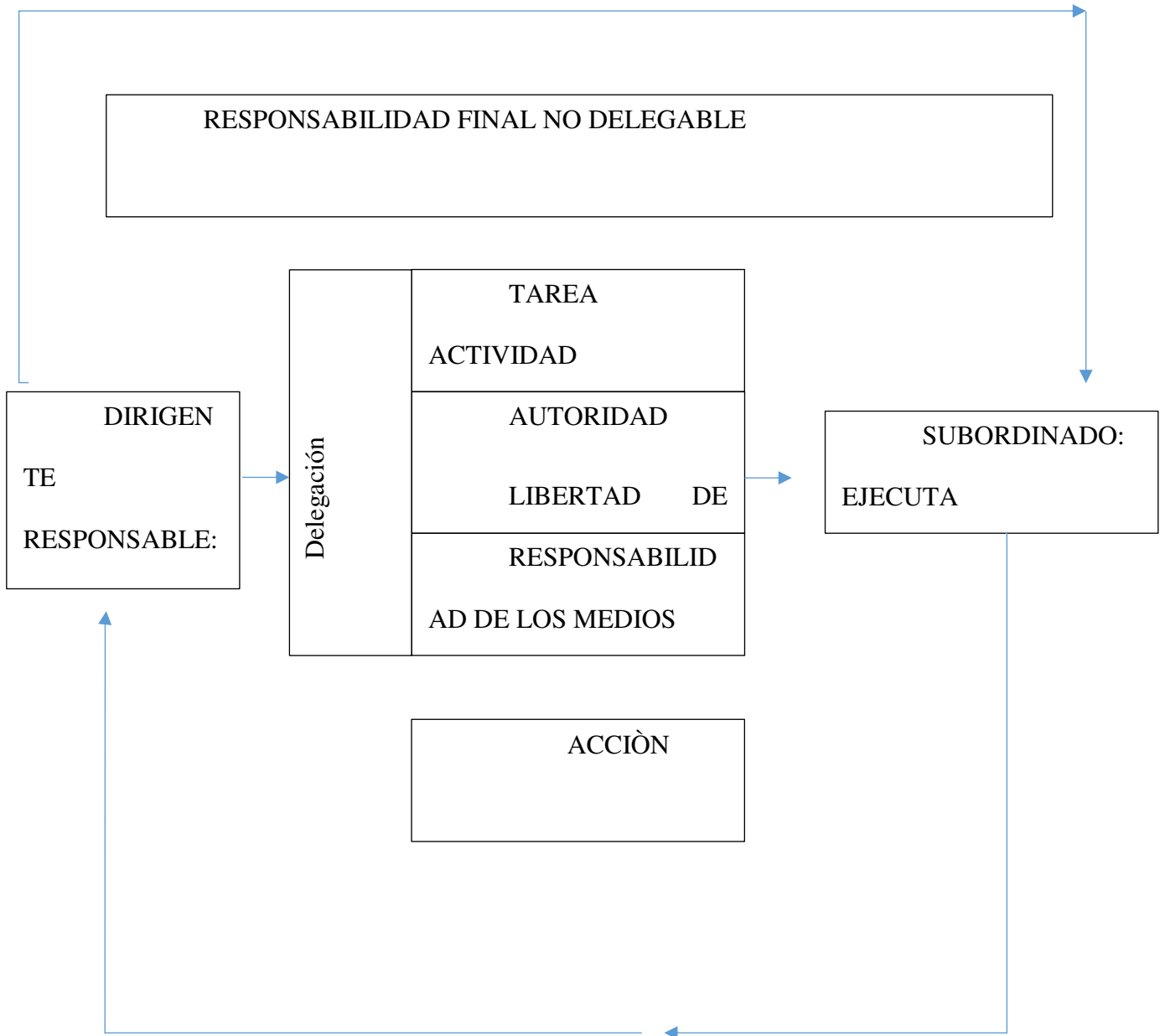
El concepto de la delegación según la RAE (2017), es “Dar la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio a otra, para que haga sus veces o para conferirle su representación”. Así

mismo, para Universidad Abierta de Cataluña (2017) “Delegar es confiar a un colaborador el encargo de la realización de un trabajo marcándole unos objetivos, pero dejándole libertad en la elección y empleo de los medios” (p.13) También cita (León, 2011) “autorizar una persona a otra para que obren en representación suya en algún asunto”(p.16).

En la publicación (Delega tus proyectos con éxito, 2016) delegar consiste en confiar tareas a uno o varios colaboradores y de hacerlos responsables por las mismas, así como de compartir sus realizaciones en busca de un mejor resultado. Así también Urcola (2010) define delegar como confiar en un colaborando la realización de un trabajo, determinado los objetivos, pero dejando libertad en elección y empleo de medios para cumplirlo.

También para delegar es tomar algo de lo que se realiza habitualmente y dárselo a algunos de los colaboradores con el propósito que desarrollen sus habilidades. (Belker & Topchik, 2007).

Según Martínez (2003) delegar es un proceso en el cual se transfiere la realización de una tarea a un colaborador, dándole autoridad, medios y la libertad necesaria, pero conservando la responsabilidad del resultado final. Esta descripción se puede observar en la figura 1:

Figura 1*Proceso de delegación*

Nota: Relación entre el que dirige y el subordinado, adaptado de (Martínez, 2003)

En la organización es importante que todos entiendan los beneficios de una buena delegación, porque contribuye a la mejora de la productividad, reduciendo la carga laboral y estrés, tiempo desperdiciado, y mejorando los beneficios a largo plazo en la organización. (Tracy, 2016) Afirma que la delegación es una habilidad esencial para satisfacer el potencial ejecutivo. Y la define como “obtener resultados a través de otros” (p.1).

Peter Drucker describe los tres tipos de tareas a tomar en cuenta antes de iniciar el proceso de delegación (Vera, 2009).

- Las tareas que no son necesarias. Se deben eliminar.
- Las tareas que puede hacer otro. Delegar.
- Las tareas que no se pueden delegar y que son fundamentales para el logro de los objetivos. Ejecutarlas con efectividad.

Manes (2014) Agrega que el líder debe seleccionar con cuidado la tarea a delegar, evaluar las capacidades y delegar tareas completas.

Así mismo, Vera (2013) concluye que las habilidades claves para el éxito de cualquier líder o jefe son:

- Liderar
- Motivar
- Comunicar
- Delegar
- Dirigir reuniones

En su libro el Rol del jefe, se afirma que una de las habilidades fundamentales es saber delegar, pero se debe recordar que, si bien se puede delegar unas tareas, la persona a la que se

delegue será la responsable de ejecutarla, pero el jefe es el responsable de los resultados que se logren. (Alles, 2008).

Beneficios y obstáculos que se derivan de la delegación.

Si los líderes de la organización conocen los beneficios de la delegación, le tomarán la importancia debida a este proceso, y lo utilizarán de la mejor forma posible. Para poder aprovechar de sus beneficios, pero también tomando en cuenta los riesgos u obstáculos que nacen del proceso de delegación, mientras que el líder conozca más sobre los beneficios estará más dispuesto a ofrecer delegación y las personas que reciben las tareas si comprenden los beneficios estarán más comprometidos con su cumplimiento. (Universidad Abierta de Cataluña, 2017)

Beneficios para la persona que delega:

Cuando las líderes organizaciones delegan funciones o tareas en sus colaboradores pueden obtener los siguientes beneficios:

Los líderes que desarrollan habilidades de delegación efectiva, logran aligerar su carga laboral, especialmente en temas que le son rutinarios de hacer. Esto le permite tener un enfoque más general que operativo de la organización. Así mismo le permite disponer de más tiempo. (Manes, 2014). En su libro Tracy (2016) cita a Benjamín Tregoe: “El peor uso del tiempo es hacer muy bien lo que no es necesario”.

Un beneficio importante que se deriva de la delegación es que al delegar el colaborador aprende diversas funciones, y está preparado para poder realizar tareas cuando el líder de la organización esté ausente por algún motivo.

Al delegar una tarea o función en un colaborador, el líder puede evaluar que tan bien se desempeña el colaborador, y poder así tener más confianza en que hará bien el trabajo.

- Los programas de capacitación son esenciales cuando existe una cultura de delegación en la organización. Permiten a los colaboradores estar preparados ante una eventual delegación de tareas o funciones por parte del líder.
- Un beneficio importante para el líder que delega es que genera confianza en sus colaboradores, porque ellos sienten que se les considera personas capaces de hacer funciones o tareas que el líder hace o hacía, y si se les ha delegado es porque se les ha brindado la capacitación y se ha considerado como los más aptos para hacer el trabajo. El líder fortalece así su liderazgo.
- Finalmente, el líder reduce su carga laboral, dedicándose a lo que es realmente importante que realice y se enfoque en temas de más importancia.

Obstáculos para una delegación eficaz

- El obstáculo que se presenta ante un proceso de delegación es que el líder solamente actúa frente a las tareas y funciones que realice rutinariamente, sin mirar que otras personas pueden hacer ciertas tareas con un poco de dirección.
- El líder debe tener cuidado cuando delega y exige que sus colaboradores conozcan a detalle todas las funciones que se realizan para poder recién delegar. El aprendizaje debe ser creciente de a pocos.
- Si el colaborador ha recibido capacitación sobre las tareas o funciones que se les piensa delegar, esta debe hacerse sin temor.
- La confianza en los colaboradores es clave en el proceso de delegación, pues de esta depende que el líder está tranquilo haciendo otras funciones y no estar controlando de manera excesiva como se va desarrollando el trabajo.
- Para que la delegación sea eficaz se debe tener un grado de flexibilidad en los errores que puedan cometer los colaboradores.

- El exceso de control perjudica la delegación porque los colaboradores se pueden sentir que no son valorados como eficientes y que necesitan de control permanente para realizar su trabajo.
- Un exceso de trabajo perjudica la productividad, por eso, el líder para delegar eficazmente debe considerar que haya un equilibrio en la carga laboral de los empleados.
- Cuando la capacitación no se realiza adecuadamente, entonces puede ocasionar que los colaboradores fallen al hacer las tareas o funciones que se le ha delegado.
- Es importante que el líder desarrolle un sistema de delegación con su respectivo plan de seguimiento para poder controlar que tan bien o mal son los resultados de esa actividad.

Beneficios para la persona a la que se le delega

Cuando los colaboradores reciben las funciones o tareas de sus líderes que les han sido encomendadas, estos pueden obtener los siguientes beneficios:

- Se capacitan o entrenan en funciones de mayor responsabilidad a las habituales, esto permite que los colaboradores desarrollen mejor sus capacidades y habilidades, y estén en la capacidad de asumir nuevos roles, abiertos a nuevos retos y desafíos. Así mismo, están preparados para asumir funciones que el líder le designe para que puedan cumplir eficazmente la tarea o función que se le ha sido delegada. Si no se capacita al personal entonces la organización está contribuyendo a que el colaborador se sienta frustrado al no poder hacer eficientemente unas tareas por no tener las capacidades o conocimientos necesarios para ello.
- Aumenta la motivación en los colaboradores porque se sienten valorados por la organización y porque asumen un nuevo reto y un nuevo aprendizaje.

Mejora el desempeño de los colaboradores al fomentar sus iniciativas y tener una mayor responsabilidad al asumir una nueva función o tarea.

- El líder mejora la satisfacción laboral de sus colaboradores cuando confía en que ellos tienen la capacidad para poder hacer bien un trabajo para el cual se les ha capacitado. A medida que también aumenta su confianza.
- Se crea un mayor compromiso, motivación y satisfacción laboral. (Martínez, 2003). Y tener en cuenta que se debe respetar la autoridad delegada, si no se puede se debe retirar la responsabilidad delegada. (D'Souza, 1998)

Obstáculos para cumplir con una delegación eficaz

- La incapacidad del colaborador es una barrera para la delegación efectiva.
- Si el colaborador es desorganizado es difícil que sea eficaz y pueda hacer una buena distribución de su tiempo para hacer la nueva tarea o función
- Si el colaborador ya no puede hacer más trabajo del que tiene no se le debe dejar más trabajo.
 - Por último, el colaborador que es muy apegado al jefe en vez de que la delegación sea un alivio puede ser una carga pues el colaborador tiene una excusa para buscar al jefe a querer formar una relación en vez de hacer el trabajo que se le ha dado.
 - El líder debe tener en cuenta la experiencia del colaborador al que va delegar una tarea o función porque puede no estar preparado para cumplir la nueva responsabilidad con éxito. Por eso es importante la capacitación.
 - Falta de motivación. (Martínez, 2003)

Beneficios para la organización

La organización también se ve beneficiada cuando existe un proceso eficiente de delegación en los siguientes aspectos:

- Las organizaciones que tiene una cultura de delegación tienden a ser más eficaces, debido a que los colaboradores están mejor preparados y tiene la confianza para aporta nuevas ideas que contribuyan a mejorar los procesos.
- Mejora el proceso de toma de decisiones, porque se hace más rápido debido a que tareas rutinarias se han delegado, la toma de decisiones y las acciones que se delegan hacen que la implementación de las acciones se realice con mayor rapidez.
- Delegar trabajo a los demás Tepper (2006) “mejora la distribución del tiempo y la productividad” (p.131)

Obstáculos para una delegación eficaz en la organización.

- Las organizaciones que son rígidas y que no toleran ni un error, y que los sancionan drásticamente son ineficientes para sembrar un clima donde la delegación pueda desarrollarse efectivamente, el temor hace que este proceso se vea reducido a su mínima expresión.
- Las críticas excesivas a los procesos de delegación afectan su buen desarrollo en la organización, debido a que muchos no quieren recibirlas porque afectan su estado de ánimo y por consiguiente su estado emocional y productividad.
- En la organización debe crearse un sistema que promueva la delegación, para no dar pie las eventualidades en que la delegación sea una alternativa vista como negativa ante un hecho inesperado en que se necesite delegar por urgencia.

El proceso de la delegación

En su manual para una delegación eficaz Universidad Abierta de Cataluña (2017) establece que son 7 las fases en que se debe tomar un proceso de delegación para que sea realmente efectivo, son:

Marcar de forma clara el ámbito de la delegación.

Se debe hacer una descripción detallada de lo que se espera de la actividad, tarea o proceso delegado, estableciendo las facultades otorgadas como también los límites que permita asegurar que los resultados esperados se cumplan.

Los objetivos que se estableces deben cumplir con algunas indicaciones (Vera, 2013) como:

- Deben ser aceptados.
- Concretos y específicos.
- Medibles.
- Establecer un tiempo determinado.
- Retadores para alcanzables.
- Y debe establecerse por escrito.

Así mismo, señalar los beneficios que se pueden obtener con la delegación.

(Belker & Topchik, 2007).

Es recomendable realizar las siguientes preguntas (Tracy, 2016) para definir qué se debe delegar.

- ¿Qué es lo que se necesita hacer?
- ¿Cómo es que debe de hacerlo?
- ¿Cuál es la mejor forma de hacerlo?

También Puchol (2012) Elabora un modelo para determinar una delegación efectiva, que se describe en la figura 2.

Figura 2*Preguntas para delegar eficazmente.*

¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Para aumentar la eficacia • Para evitar la saturación
¿El qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Todo lo que el colaborador pueda en tiempo y capacidad
¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> • Definiendo el objetivo y el modo de controlarlo
¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"> • El superior. • Quien esta saturado
¿A quién?	<ul style="list-style-type: none"> • A quien este capacitado y con actitud de colaboración

Fuente: (Puchol, 2012)

Preparar un programa de acciones concretas entre el líder y el colaborador para lograr los objetivos propuestos.

El líder debe establecer un marco de trabajo en que se indiquen los objetivos y las acciones que se deben realizar para lograr esos objetivos. También establece los indicadores adecuados para realizar el seguimiento correspondiente.

Para determinar la prioridad de actividades es conveniente utilizar el método ABC que consiste en identificar las actividades y establecer prioridades siendo A los temas que no se pueden delegar porque son muy importantes, B los que se pueden delegar y C los de menor importancia que se pueden delegar o eliminar. (Martínez, 2003) Como se observa en la figura 3.

Figura 3

Método ABC para establecer objetivos y prioridades.

FECHA:									
	TEMAS Y ACTIVIDADES	PRIORIDADES			TIEMPO				
		A	B	C	PREVISTO	DELEGADO A	B	REAL	TOTAL
TOTAL									
% SOBRE EL TOTAL									

Nota: Cuadro de método ABC adaptado por (Martínez, 2003)

También se puede utilizar el método Eisenhower para determinar qué delegar. Donde se establece una relación entre lo que es urgente y los que son importante. La descripción es que los temas que son urgente e importantes se deben de realizar de inmediato.

Los temas urgentes, pero menos importantes, hay que delegarlos.

Los temas menos urgentes pero importantes hay que delegarlos o dilatarlos y los temas que son menos urgentes y menos importantes hay que archivarlos en la papelera. (Martínez, 2003), como se muestra en la figura 4.

Figura 4*Modelo de delegación*

Tema A: Actuar , ocuparse de inmediato	Tema B Relegar, delegar para motivar	(+)	Importancia
Tema C: Delegar sin prisas	Tema D Archivarlos: papelera. Evitar que se amontonen	(-)	
(+)	(-)		
Urgencia			

Nota: Relación entre actuar y delegar (Martínez, 2003)

Establecer un sistema de información.

El diseño de un sistema de gestión permite obtener una mejor información, debido a que este se define en base a los objetivos, acciones e indicadores de seguimiento para evaluar el avance de las tareas delegadas. Para tomar una decisión sobre la delegación es importante tener en cuenta: (Vera, 2013).

- Conocimiento: Tomar conocimiento sobre el contexto en el cual se toma la decisión de delegar.
- Previsión: Ver cómo puede afectar la decisión.
- Diagnóstico: Identificar problemas o debilidades.
- Directrices: Revisar las políticas de la organización.
- Datos: Para poder analizar y convertirlos en información.
- Asesoramiento: Buscar consejo de expertos.

Dar al colaborador una cierta libertad de actuación.

El colaborador para poder hacer su trabajo delegado, necesita tener los medios y recursos, así como también debe tener cierto grado de autoridad para la toma de decisiones que le competen por la nueva tarea delegada. Sin esta autoridad, el colaborador necesitará del líder para tomar decisiones que el mismo podría tomar. Esto se debe definir en los límites de autoridad.

Suministrar información de forma periódica al colaborador.

El colaborador debe conocer cómo va haciendo su tarea delegada. Si esta está logrando los objetivos o tiene que mejorar o corregir ciertos aspectos en su desempeño para el logro de los objetivos de la delegación.

Compartir sus preocupaciones.

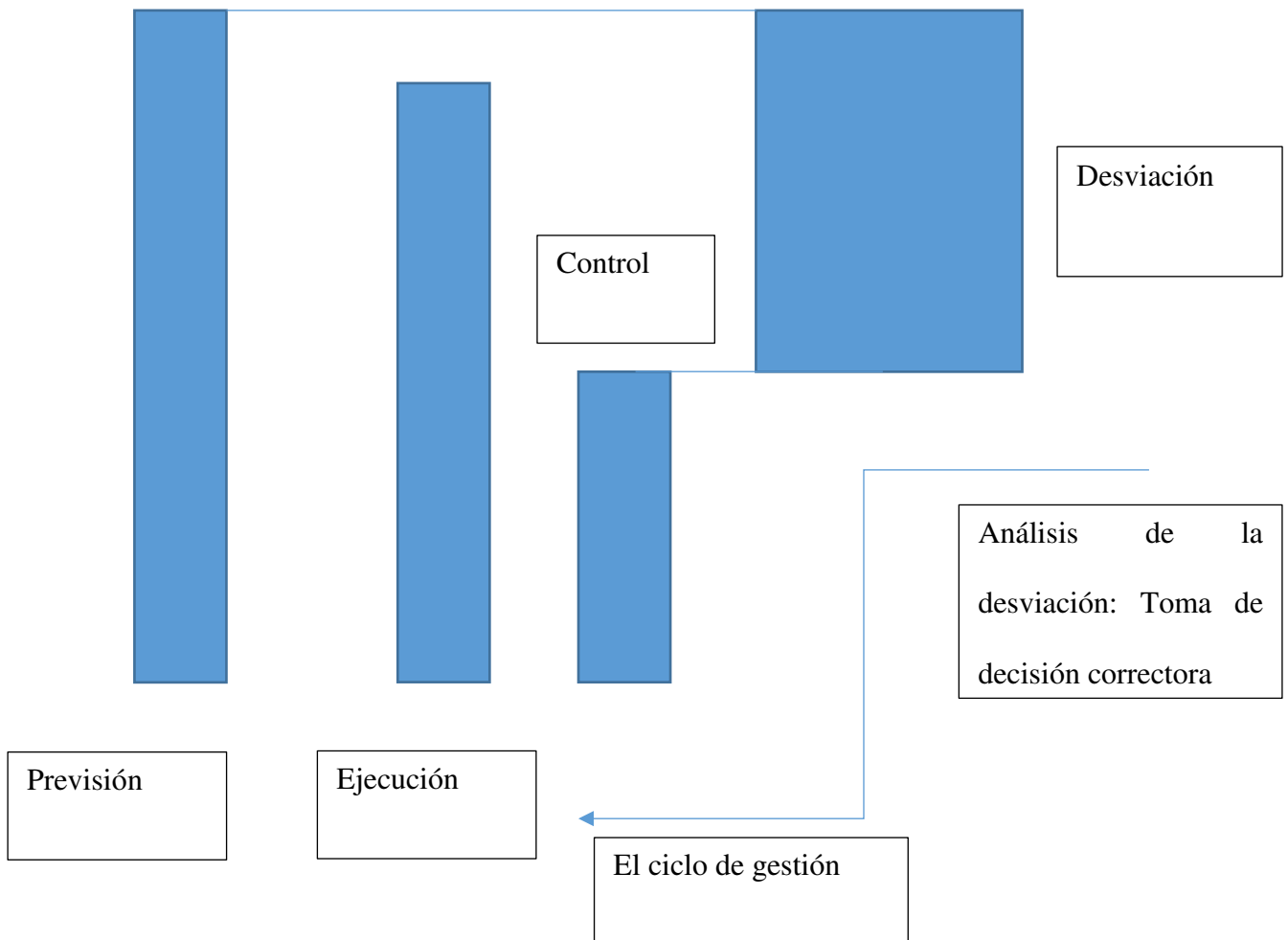
La comunicación eficaz debe ser de líder a colaborador y viceversa, el líder debe comunicar cómo va el cumplimiento de los objetivos y el colaborador que es lo que necesita para mejorar o cumplir con los objetivos de la delegación.

Controlar y evaluar los resultados finales.

Se deben identificar errores o debilidades que se puedan haber cometido con la finalidad de establecer medidas para que el próximo proceso de delegación minimice o evite esos errores o debilidades. Para un mejor control (Vera, 2013) se debe establecer una previsión o proyección de lo que se quiere lograr para ver si la ejecución está por buen camino o hay una desviación para tomar una decisión que permita corregir la desviación como se aprecia en la figura 5.

Figura 5

Ciclo del control de gestión de la delegación.



Nota: El ciclo de control de un proceso de delegación efectivo (Vera, Dirigir : liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones, 2013)

Lo fundamental en la delegación

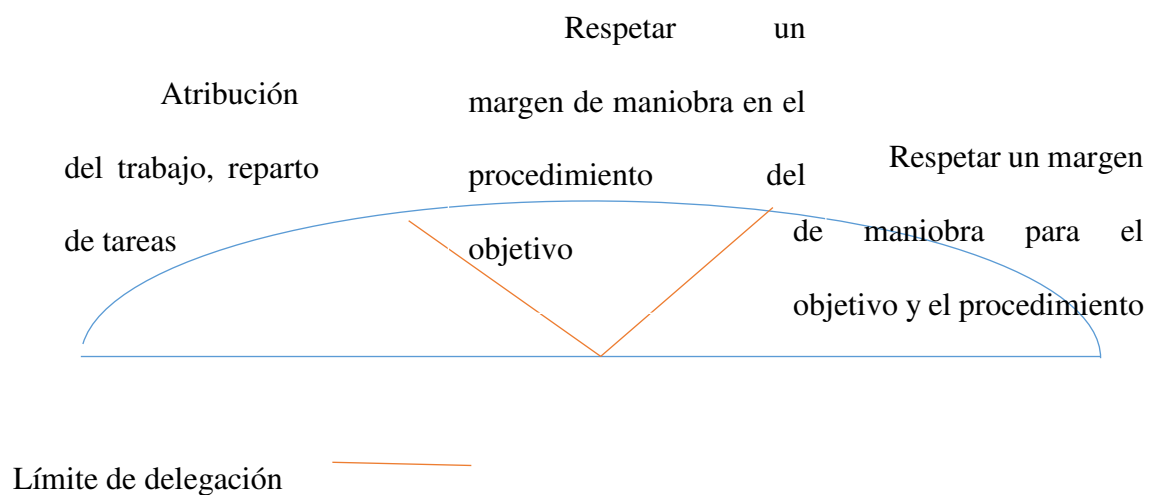
El líder no puede delegar la totalidad de sus funciones porque sería un traspaso de poder y no una delegación. La distribución del trabajo no es delegación, es atribución. Un desvío en la delegación puede afectar la autonomía del líder. Se debe delegar el cómo del objetivo, no el

cumplimiento del objetivo del líder. En la figura se aprecia los límites que se deben tener al momento de delegar, no es delegar la repartición del trabajo (Atribución del trabajo) y se debe respetar la función fundamental del líder que es el logro en sí de los objetivos. (Korenblit & Layole, 1990)

Manes (2014) Menciona que “el directivo puede delegar su autoridad, pero la responsabilidad no es delegable, a lo sumo es compartida” (p.63). En la figura 6 se observa que debe haber un margen de maniobra para la delegación.

Figura 6

Límites de la delegación.



Nota: Visualización de los límites de una delegación efectiva. (Korenblit & Layole, 1990)

Una investigación realizada por PhD Sostrin (2017) director en el Centro de Excelencia de Coaching de Liderazgo de PwC y autor de “The Manager's Dilemma”, menciona que, para ser un gran líder, debes aprender cómo delegar bien. Los líderes a medida que van creciendo

en la organización o la organización va creciendo van adquiriendo más responsabilidades complejas. Y esto les genera una sobrecarga laboral. Por lo tanto, eso afecta su eficacia.

Los líderes efectivos deben saber delegar y no tener esa idea de no delegar tareas porque sentirán que van a perder poder o que quieren cuidar su trabajo por los resultados de la tarea delegada. (Sostrin, 2017).

Los líderes para poder potenciar su trabajo deben saber lograr objetivos con el esfuerzo de los demás. Son cuatro las estrategias más efectivas para delegar:

Comience con sus razones

El líder para delegar de manera efectiva de saber explicar las razones por la cual se les ha delegado y qué es lo que se tiene que hacer para motivar a las personas a realizar la tarea. Cuando alguien no sabe qué ni para qué se realiza algo, la motivación no es la mismo respecto a cuándo conoce las razones para hacerlo.

Inspira su compromiso

Es importante que el líder comunique con claridad. Los colaboradores al entender lo que se requiere que realice y conocer su impacto, se comprometen mejor en hacer la tarea.

Participar en el nivel correcto

El líder debe ser capaz de equilibrar su grado de participación en la tarea delegada, no debe involucrarse demasiado, ni tampoco debe dejar hacer. Debe buscar un equilibrio porque ambos extremos pueden perjudicar la labor que se realiza. Por un lado, involucrarse demasiado es perder la confianza en que el colaborador va realizar un buen trabajo y puede afectar su motivación, por otro lado, dejar hacer, puede traer problemas al darle demasiada autonomía y que el trabajo no sea terminado en el tiempo o como se ha planeado, debe tener puntos de control.

Practica diciendo "sí", "no" y "sí, si":

Es importante que el líder establezca prioridades respecto al tiempo que requiere para hacer el trabajo más importante, esta estrategia establece que el líder debe decir si cuando la actividad es solo responsabilidad de él y no puede delegar, pero si, si cuando la actividad puede ser delegada a otra persona.

Finalmente concluye en que los líderes deben mejorar las capacidades de los demás para que estén preparados cuando se les delega un trabajo y lo puedan hacer de manera eficiente y efectiva. Fundamento principal de esta investigación.

Conceptos importantes de la investigación

- **Habilidad:** Gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, como bailar, montar a caballo, etc. (Real Academia Española, 2017)
- **Delegación:** Dar la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio a otra, para que haga sus veces o para conferirle su representación. (Real Academia Española, 2017)
- **Satisfacción laboral:** grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo (Definicion.de, 2017)
- **Gestión:** Acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo (Definicion.de, 2017)
- **Eficiencia:** Buen uso de los recursos.
- **Eficacia:** Logro de los objetivos.
- **Efectividad:** Ser eficiente y eficaz al mismo tiempo.

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, por la aplicación de la estadística. (Medir). Y el tipo de investigación es básica, porque persigue fines inmediatos y concretos.

El diseño es no experimental, con un nivel descriptivo: porque se describió una realidad.

De tipo transversal: Porque se levantó la información en un solo momento.

3.2 Ámbito temporal y espacial

El ámbito de la investigación se desarrolló sobre el personal que laboró en la Brigada durante el año 2020. En ámbito espacial de la investigación se desarrolló en la 1ª Brigada de servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” Primera división de Ejército del Perú. Localizada en la Avenida Chirichigno S/N – Cuartel “Isaac Rodríguez Mendoza” /Provincia De Piura/Distrito De Piura.

3.3 Variables

La variable independiente: Efectividad en la delegación: Habilidad de delegar modelo (Mind Tools Ltd, 2018)

Se determinará mediante la evaluación de tres ejes:

1. Qué y cuándo delegar.
2. Cómo delegar.
3. A quién delegar.

Los indicadores se medirán por escala de **Escala Likert**

1. Nunca
2. Raramente

3. Ocasionalmente.
4. Frecuentemente.
5. Muy frecuentemente.

Variable dependiente: Satisfacción laboral

Se evaluará mediante pregunta directa utilizando la escala ordinal:

1. Alta
2. Media
3. Baja

Finalmente, en el anexo 2 se muestra la operacionalización de la variable independiente y dependiente.

3.4 Población y muestra

Población: La población de la unidad de estudio está confirmada de la siguiente manera:

- Un Oficial del grado de coronel que desempeña el cargo de comandante general de la 1ª Brig. Servicios.
- Un Oficial superior del grado de Teniente Coronel quien desempeña el cargo de jefe de estado mayor de la 1ª Brig. Servicios.
- Un Oficial superior del grado de Teniente Coronel que cumple las funciones de inspector de la 1ª Brig. Servicios.
- La 1ª Brig. Servicios cuenta con un total de 23 oficiales distribuidos entre los diferentes campos de estado mayor.

Haciendo un total de una población de 26 oficiales del Ejército.

Muestras: Esta investigación ha determinado como muestra a toda la población. Es decir, la muestra será de 26 oficiales del Ejército de la 1ª Brig. Servicios.

3.5 Instrumentos

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento que se utilizó es el cuestionario estructurado con respuesta tipo Escala Likert. El instrumento modelo se observa en el Anexo 1 del modelo (Mind Tools Ltd, 2018).

3.6 Procedimientos

El procedimiento realizado en la investigación consistió primero en realizar una investigación de la teoría especializada y determinar una estructura coherente y concreta para entenderla, luego se establecieron las variables y posteriormente la operacionalización de los aspectos más importante en la delegación. Se procedió a encuestar al personal, con un total de 26 oficiales y se evaluó el grado en que se encuentra la efectividad de la habilidad de delegación directiva de los Oficiales y también en qué grado se encuentra la satisfacción laboral. Finalmente, a través de la utilización del software SPSS se procedió analizar la incidencia de la delegación en la satisfacción en términos porcentuales, y con tablas y gráficos.

3.7 Análisis de datos

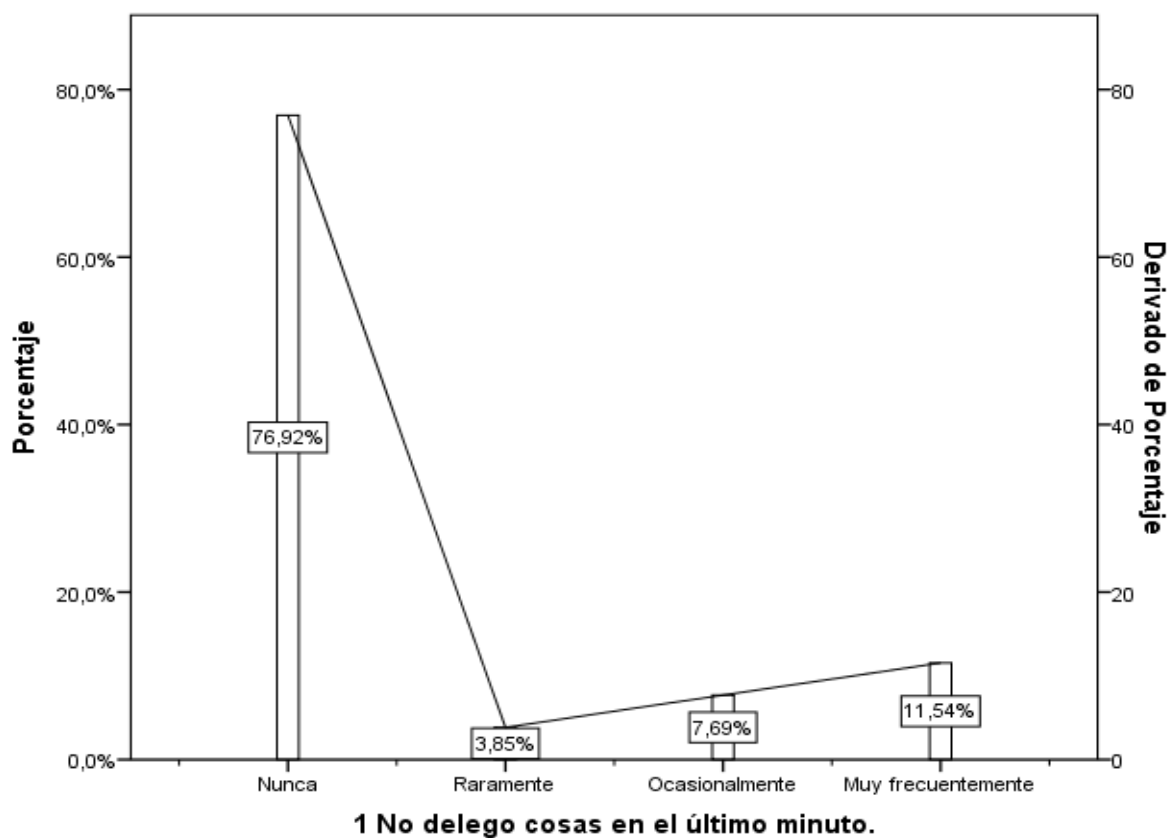
Para el procesamiento de la información se utilizó el software para análisis de datos SPSS. Se mostrará la información por tablas de frecuencias, gráficos de barras, promedio y porcentajes.

IV. RESULTADOS

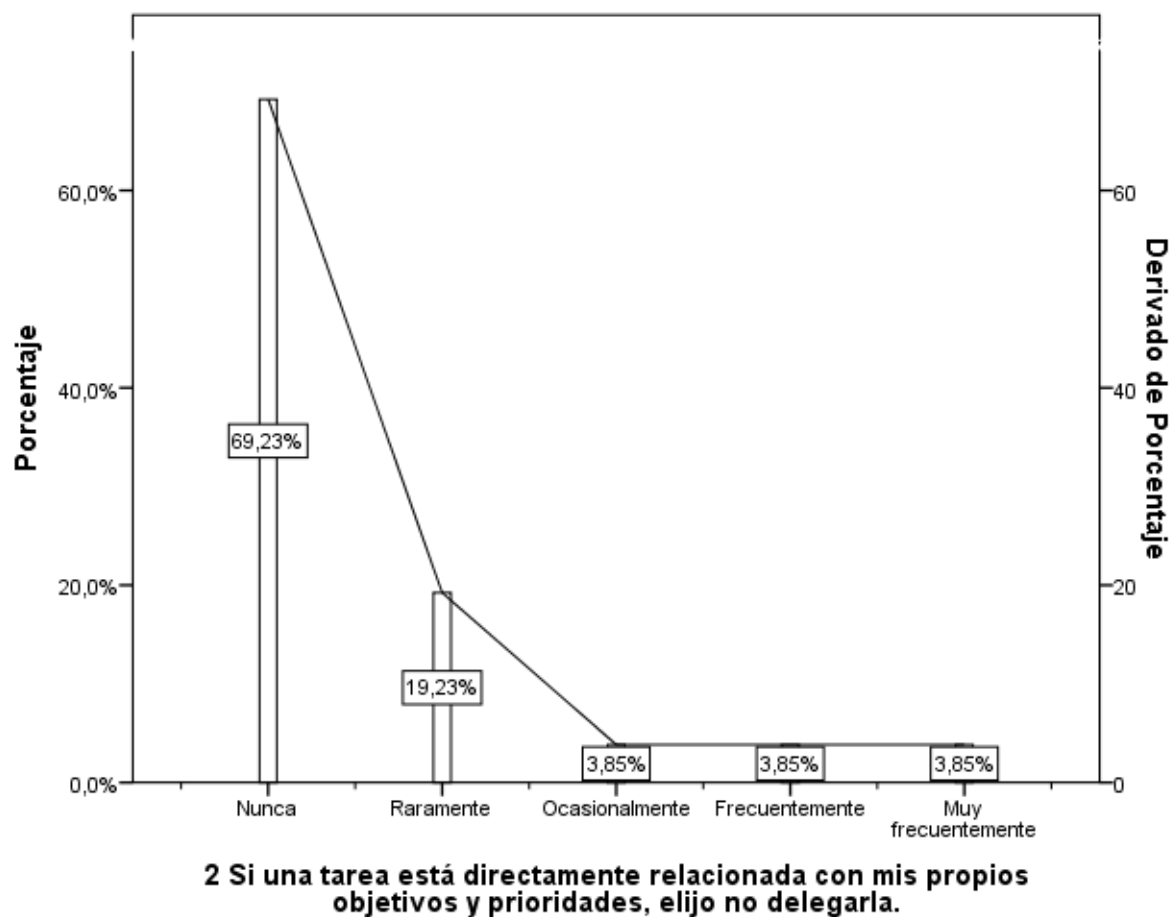
Los resultados finales de la investigación muestran al detalle los datos ordenados según la frecuencia de respuestas y en términos porcentuales. En los gráficos de barras se observa los datos ordenados de acuerdo a cada pregunta formulada. A continuación, se realiza en análisis de los resultados mediante la interpretación de los gráficos.

Figura 7

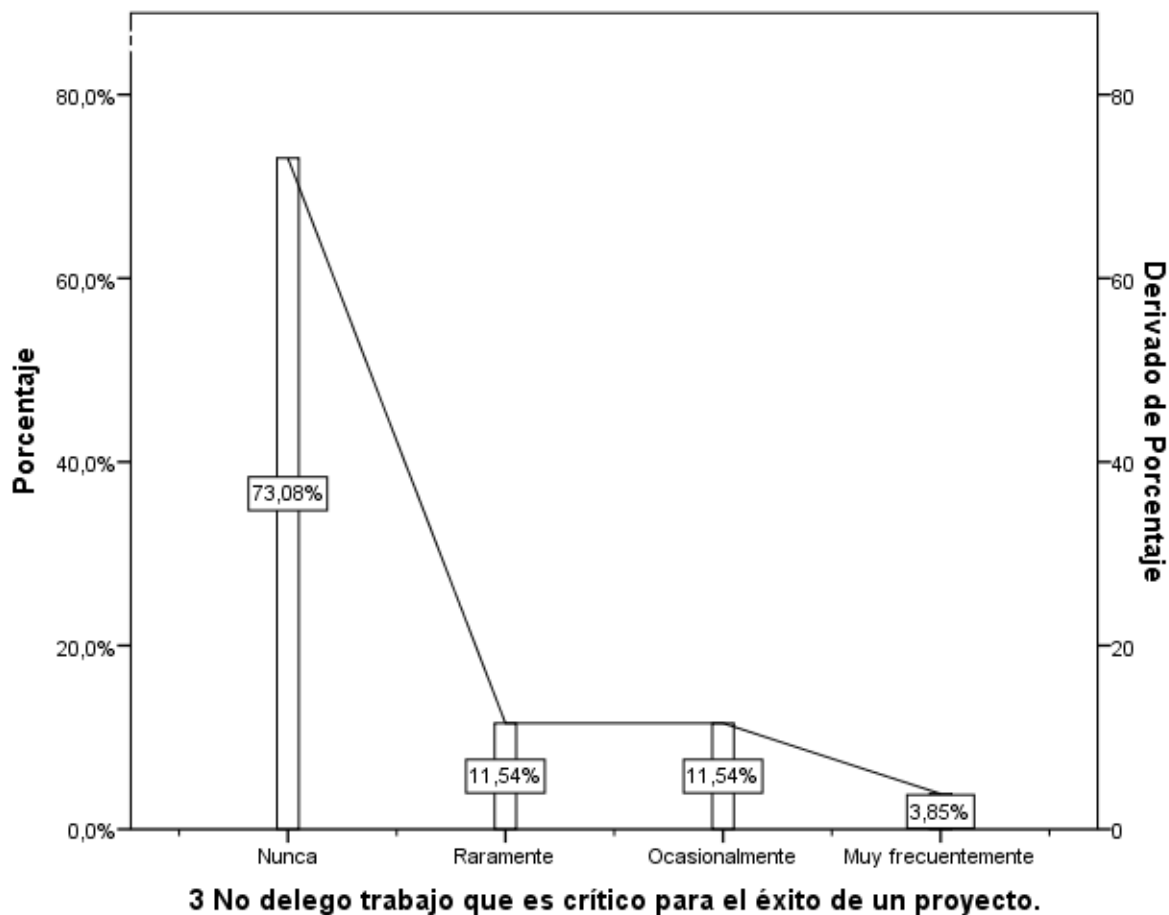
Gráfico de Análisis de resultados



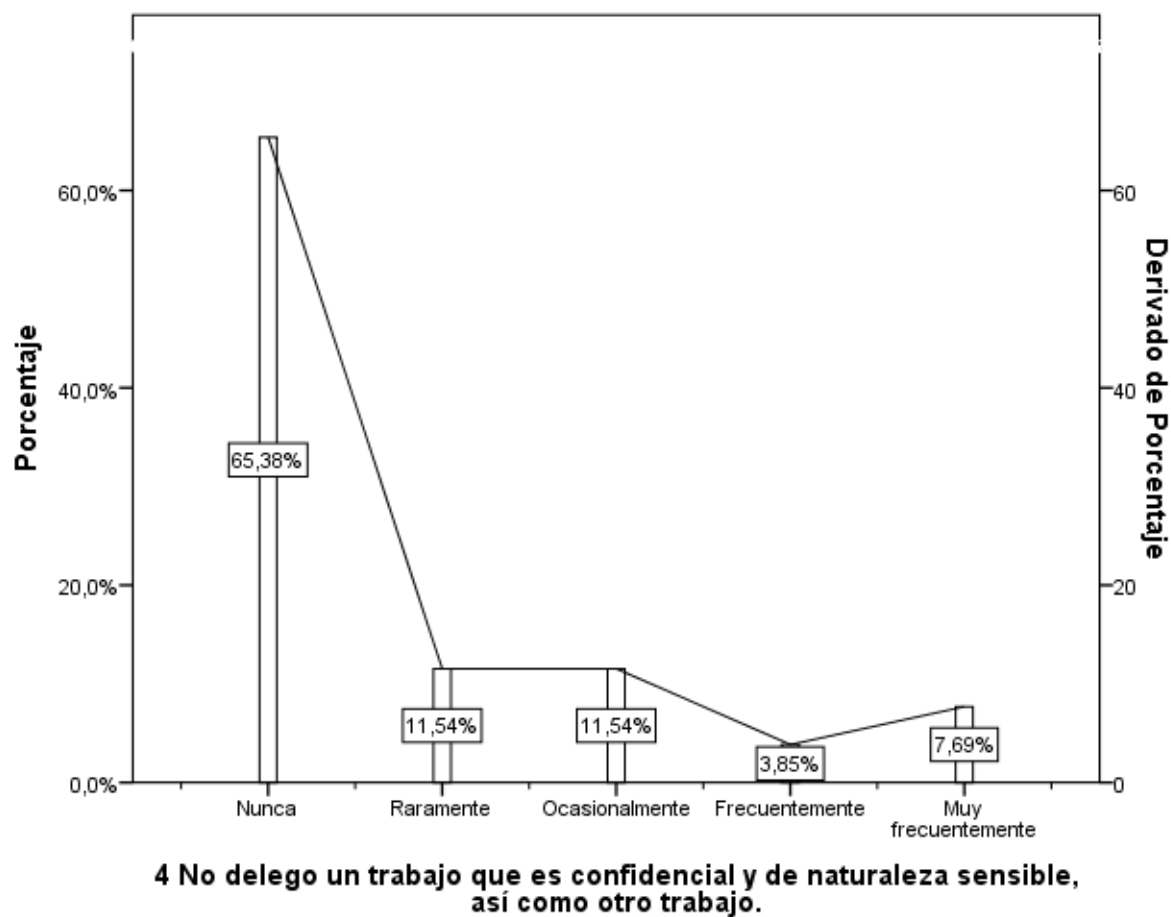
Se puede observar que 76.92% es un elevado porcentaje relacionado a una muy poca la efectividad de la habilidad de delegación directiva de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios "Soldado Isaac Rodríguez Mendoza" – Perteneciente a La Primera División De Ejército.

Figura 8*Gráfico de Análisis de resultados*

Se puede observar que 69.23% es un elevado porcentaje relacionado a una muy poca la efectividad de la habilidad de delegación directiva de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios "Soldado Isaac Rodríguez Mendoza" – Perteneciente a La Primera División De Ejército.

Figura 9*Gráfico de Análisis de resultados*

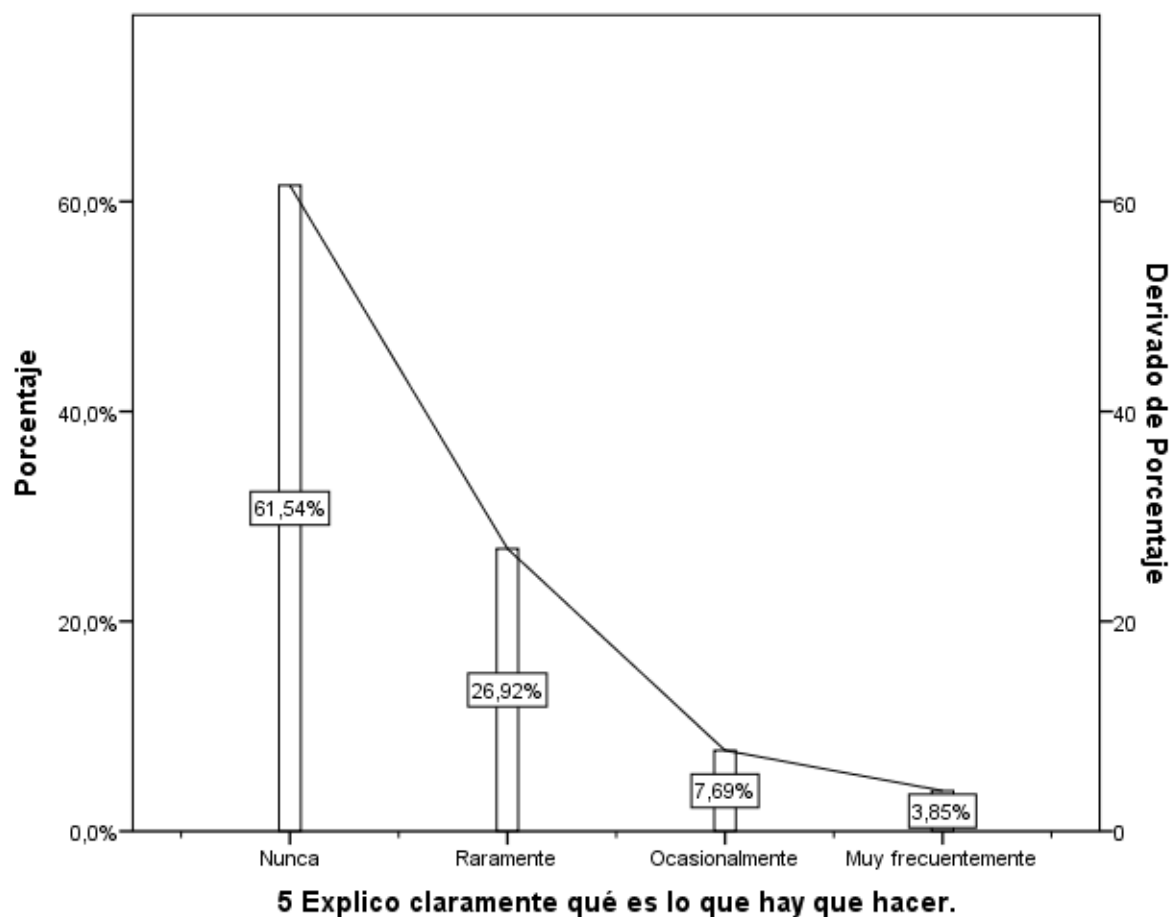
Se puede observar que 73,08% es un elevado porcentaje relacionado a una muy poca la efectividad de la habilidad de delegación directiva de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios "Soldado Isaac Rodríguez Mendoza" – Perteneciente a La Primera División De Ejército.

Figura 10*Gráfico de Análisis de resultados*

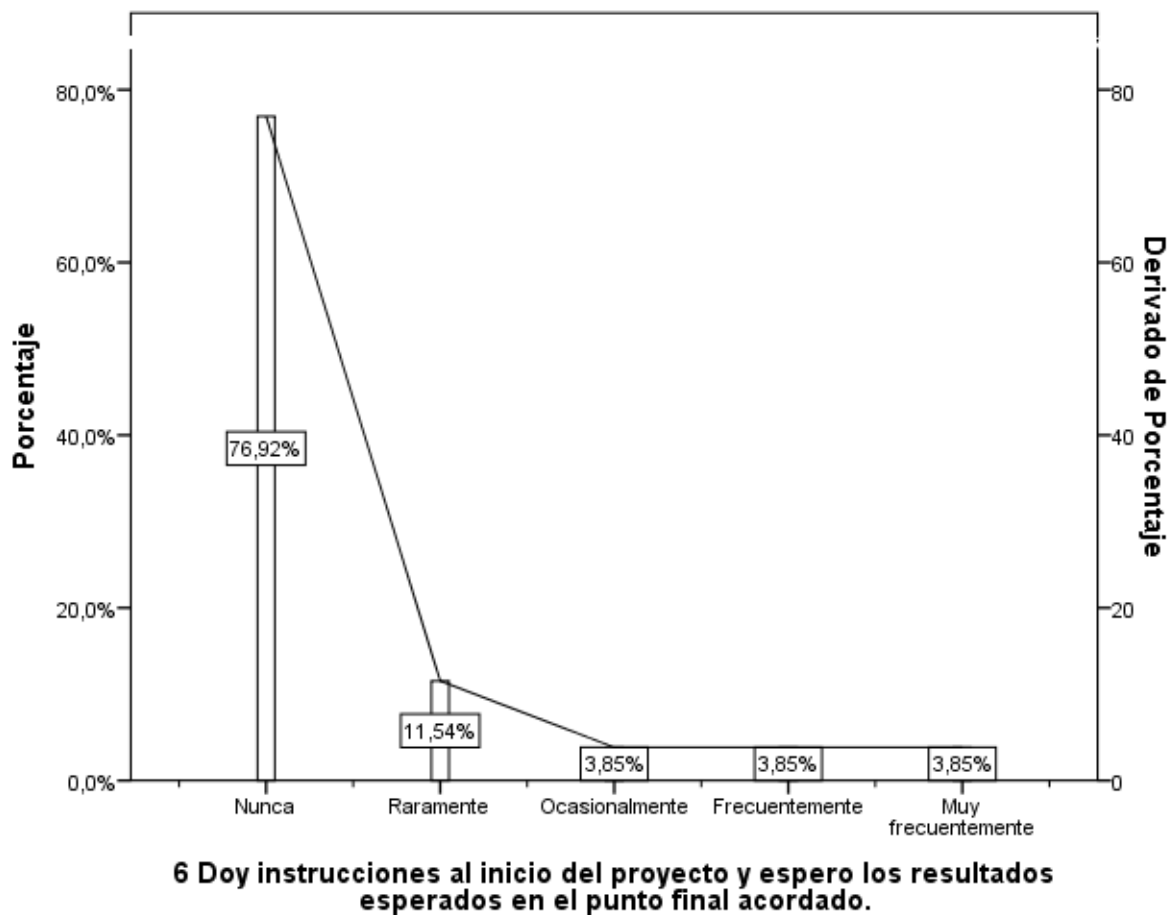
Se puede observar que 65.38% es un elevado porcentaje relacionado a una muy poca la efectividad de la habilidad de delegación directiva de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” – Perteneciente a La Primera División De Ejército.

Figura 11

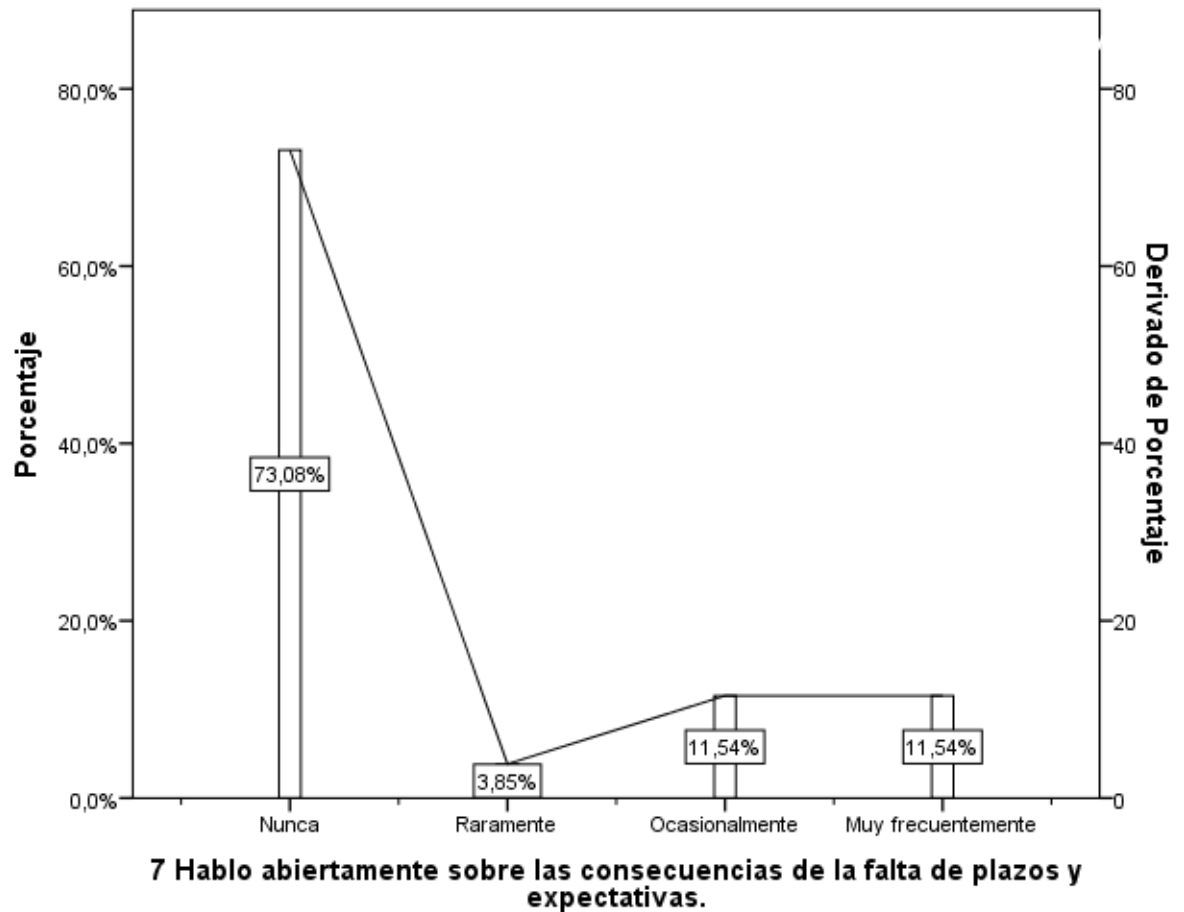
Gráfico de Análisis de resultados



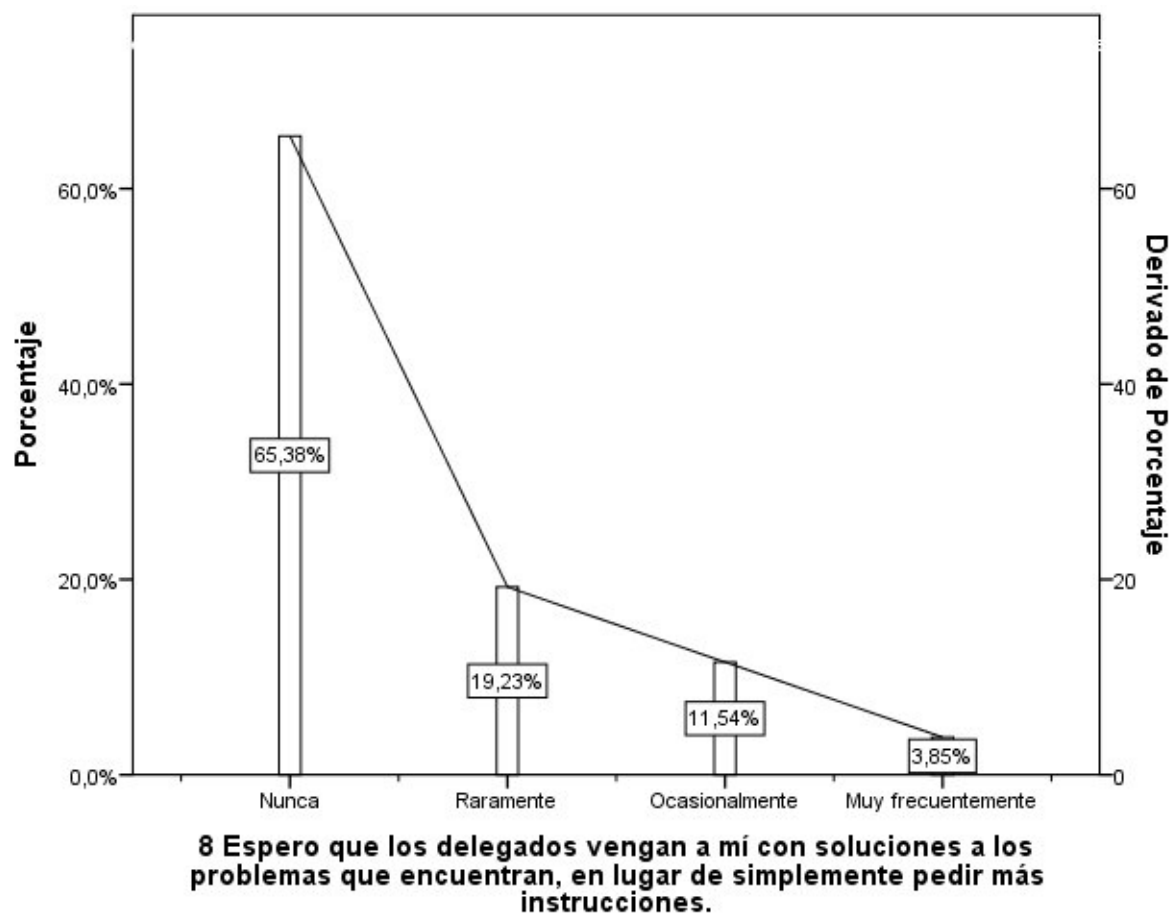
Se puede observar que 61.54.92% es un elevado porcentaje relacionado a una muy poca la efectividad de la habilidad de delegación directiva de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios "Soldado Isaac Rodríguez Mendoza" – Perteneciente a La Primera División De Ejército.

Figura 12*Gráfico de Análisis de resultados*

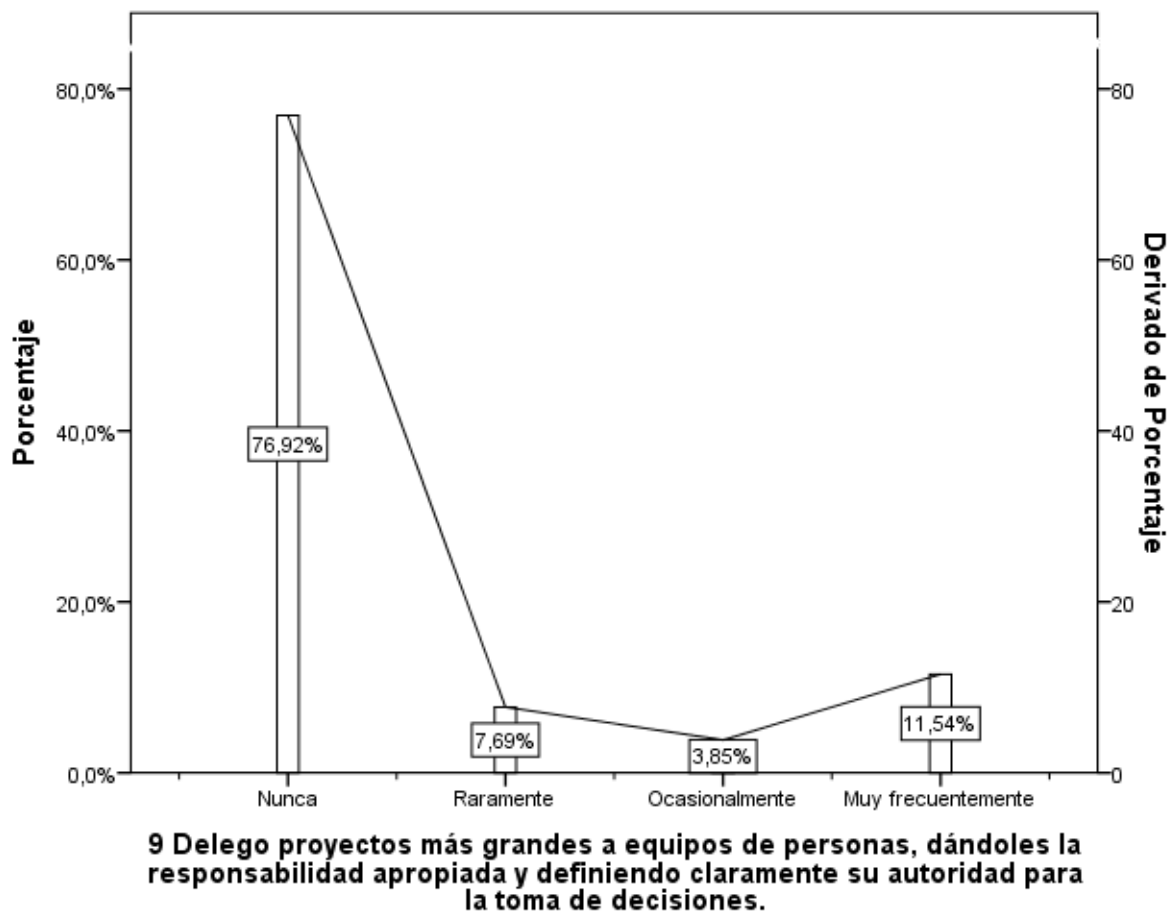
Se puede observar que 76.92% es un elevado porcentaje relacionado a una muy poca la efectividad de la habilidad de delegación directiva de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” – Perteneciente a La Primera División De Ejército.

Figura 13*Gráfico de Análisis de resultados*

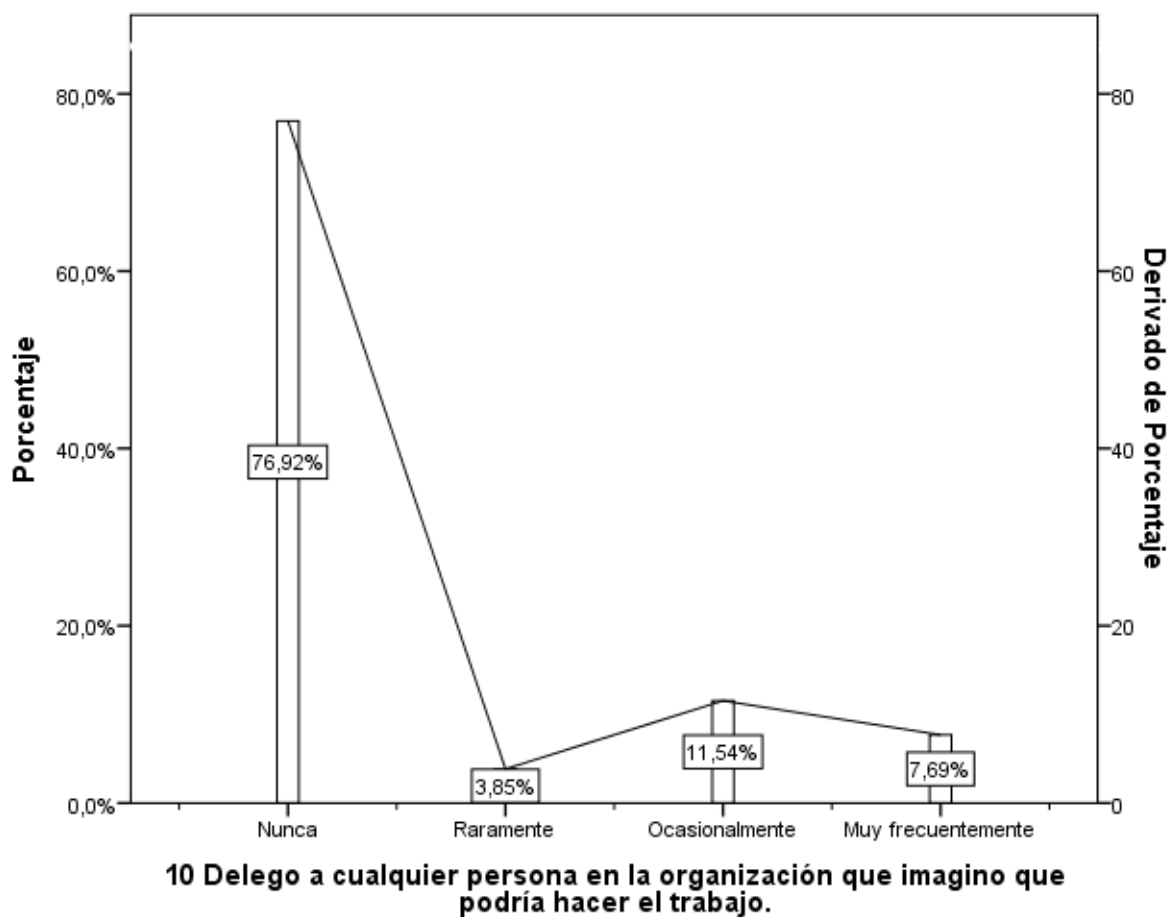
Se puede observar que 73.08% es un elevado porcentaje relacionado a una muy poca la efectividad de la habilidad de delegación directiva de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios "Soldado Isaac Rodríguez Mendoza" – Perteneciente a La Primera División De Ejército.

Figura 14*Gráfico de Análisis de resultados*

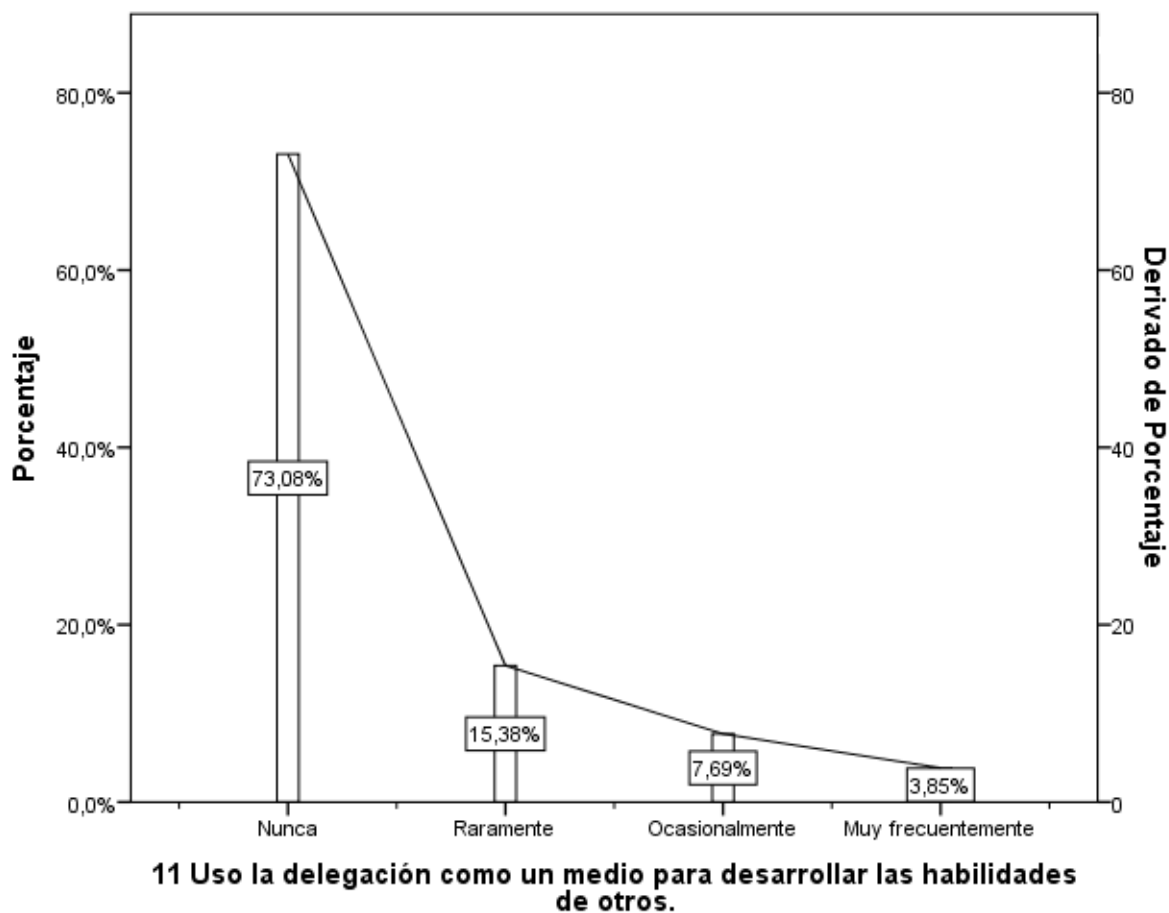
Se puede observar que 65.38% es un elevado porcentaje relacionado a una muy poca la efectividad de la habilidad de delegación directiva de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” – Perteneciente a La Primera División De Ejército.

Figura 15*Gráfico de Análisis de resultados*

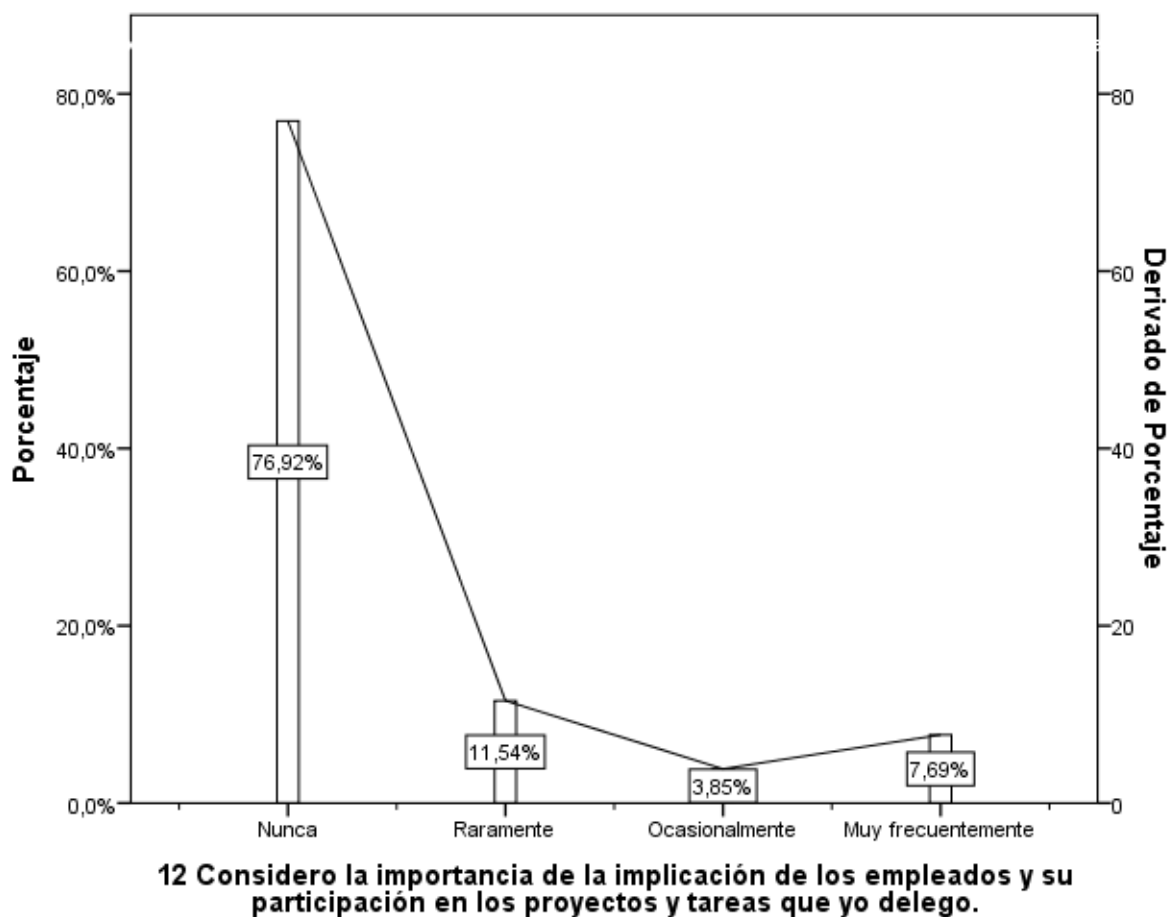
Se puede observar que 76.92% es un elevado porcentaje relacionado a una muy poca la efectividad de la habilidad de delegación directiva de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” – Perteneciente a La Primera División De Ejército.

Figura 16*Gráfico de Análisis de resultados*

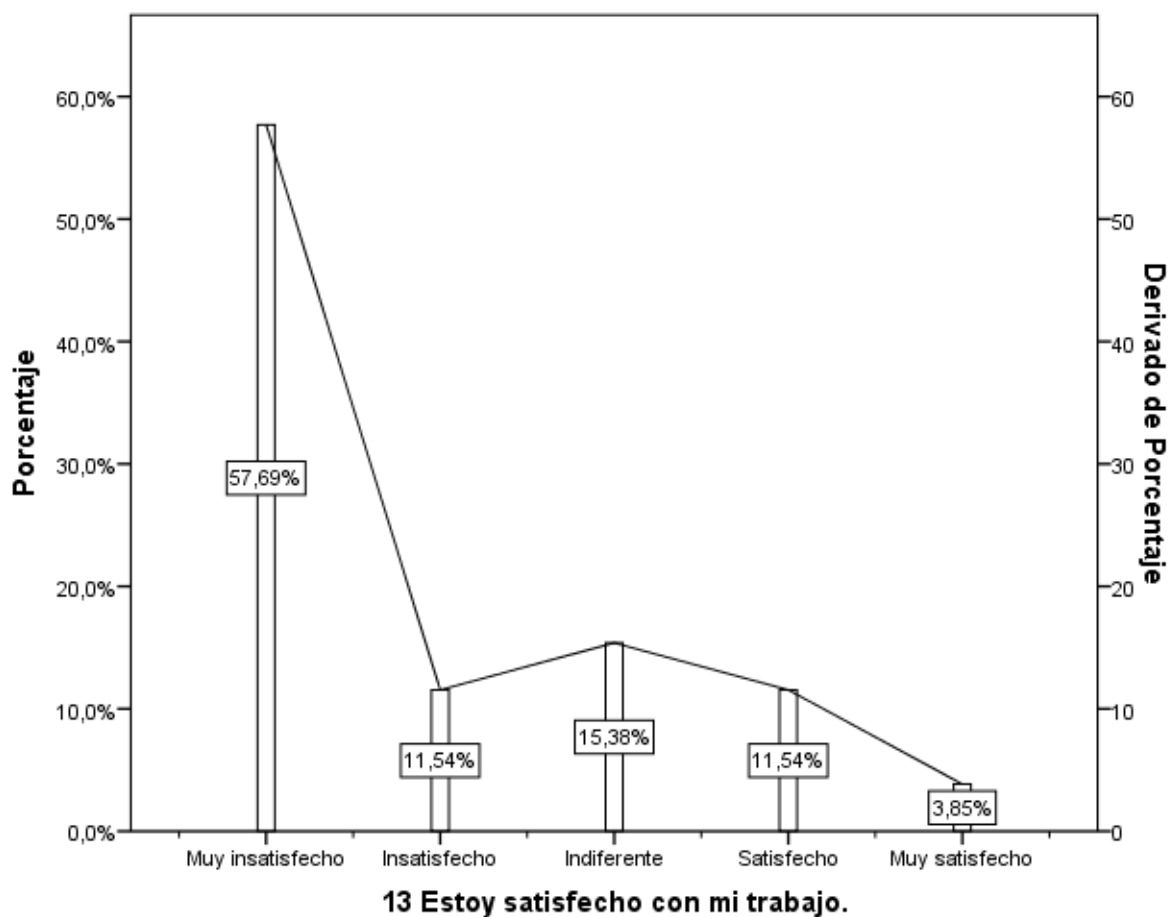
Se puede observar que 76.92% es un elevado porcentaje relacionado a una muy poca la efectividad de la habilidad de delegación directiva de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” – Perteneciente a La Primera División De Ejército.

Figura 17*Gráfico de Análisis de resultados*

Se puede observar que 73.08% es un elevado porcentaje relacionado a una muy poca la efectividad de la habilidad de delegación directiva de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” – Perteneciente a La Primera División De Ejército.

Figura 18*Gráfico de Análisis de resultados*

Se puede observar que 76.92% es un elevado porcentaje relacionado a una muy poca la efectividad de la habilidad de delegación directiva de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” – Perteneciente a La Primera División De Ejército.

Figura 19*Gráfico de Análisis de resultados*

Se puede observar que 57.69% es un elevado porcentaje relacionado a una muy poca satisfacción laboral de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios "Soldado Isaac Rodríguez Mendoza" – Perteneciente a La Primera División De Ejército.

En la tabla 1 se muestra las respuestas agrupadas por categoría con SPSS donde la medición se relaciona con los indicadores de la variable dependiente:

- Baja eficacia para delegar
- Media eficacia para delegar
- Alta eficacia para delegar

Con la finalidad de observar los porcentajes de baja eficiencia relacionados con la variable independiente.

Tabla 2, y 3 de frecuencia de relación entre los indicadores de la variable dependiente y la independiente

Tabla 1

Qué Delegar (agrupado)

			Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Baja	eficacia	20	76, 9	76,9	76,9
	Media	eficacia	5	19, 2	19,2	96,2
	Alta	eficacia	1	3,8	3,8	100,0
	Total		26	10 0,0	100,0	

Tabla 2*Cómo Delegar (agrupado)*

			Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Baja para delegar	eficacia	18	69, 2	69,2	69,2
	Media para delegar	eficacia	8	30, 8	30,8	100,0
	Total		26	10 0,0	100,0	

Tabla 3*A Quién Delegar (agrupado)*

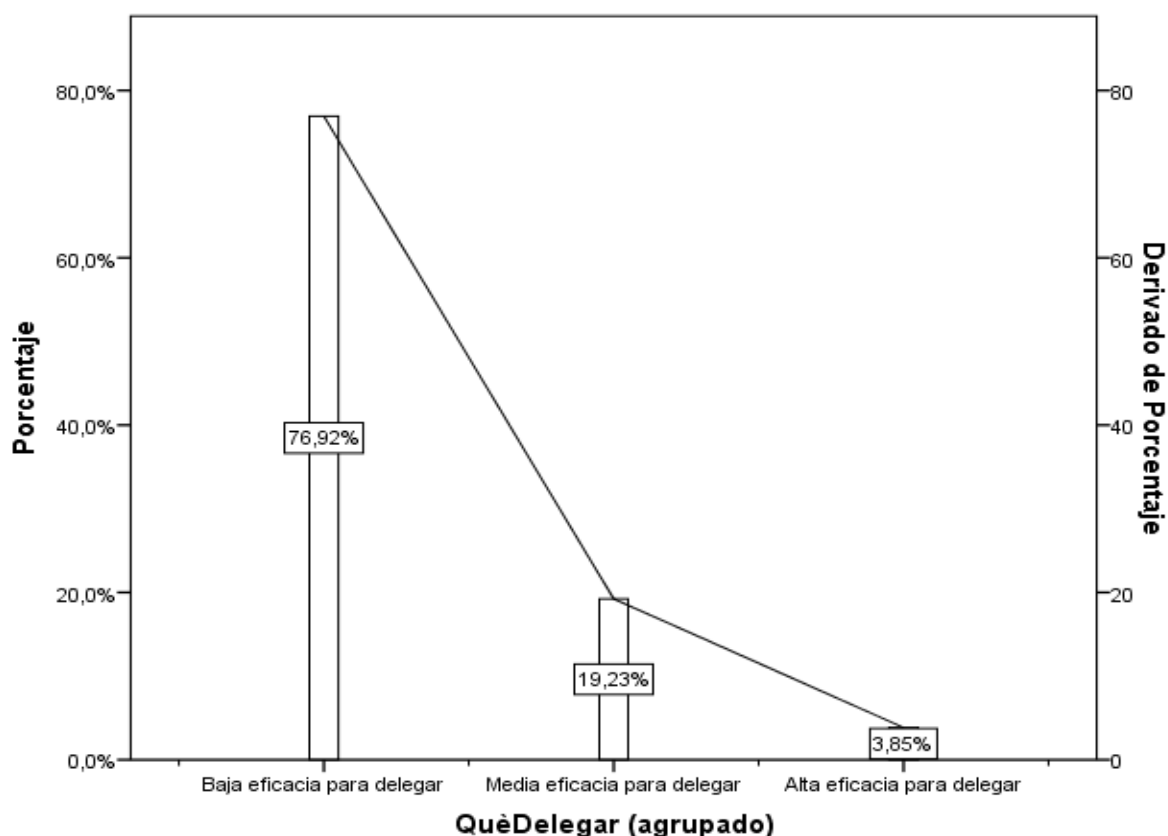
			Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Baja para delegar	eficacia	20	76, 9	76,9	76,9
	Media para delegar	eficacia	5	19, 2	19,2	96,2
	Alta para delegar	eficacia	1	3,8	3,8	100,0
	Total		26	10 0,0	100,0	

Gráfico de barras

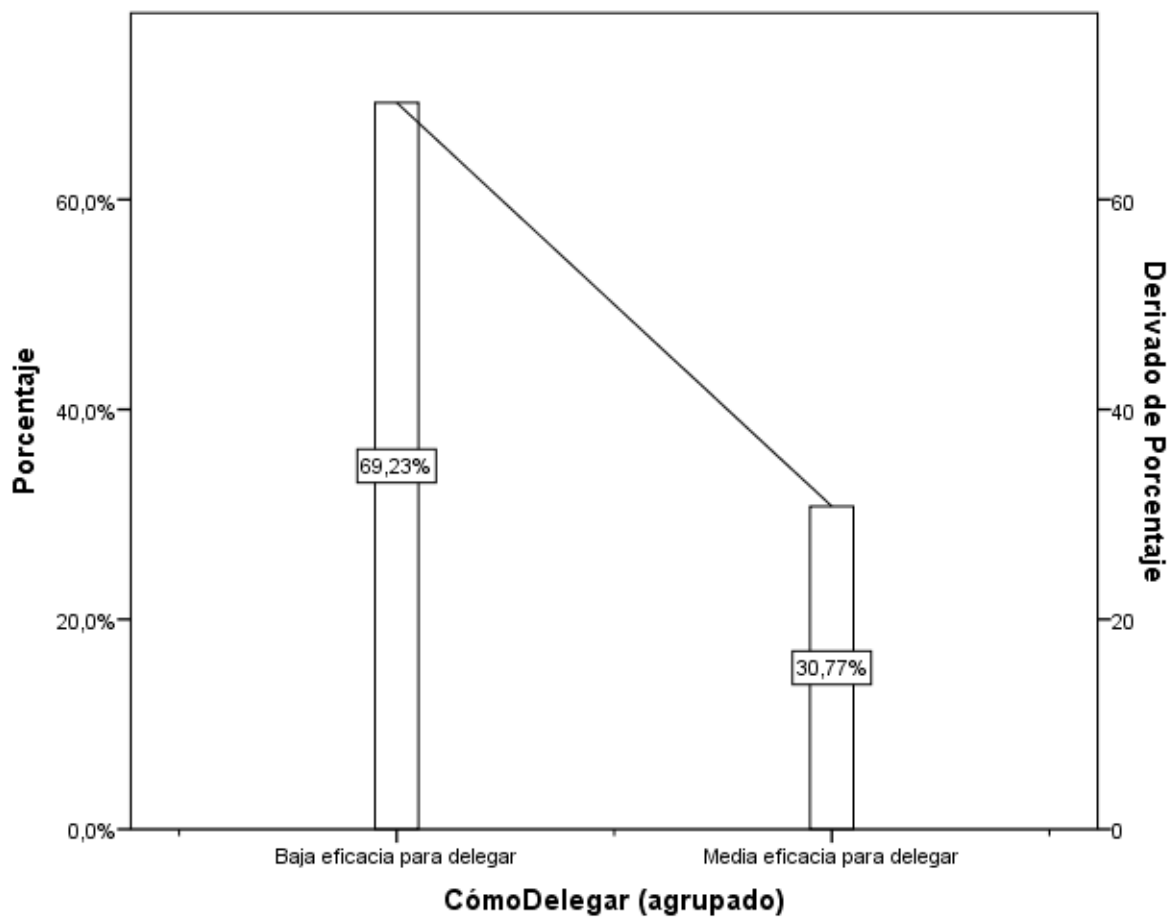
En el gráfico de barras realizado con SPSS, se puede observar los resultados de acuerdo a las respuestas de relación entre los indicadores de la variable dependiente y la independiente.

Figura 20

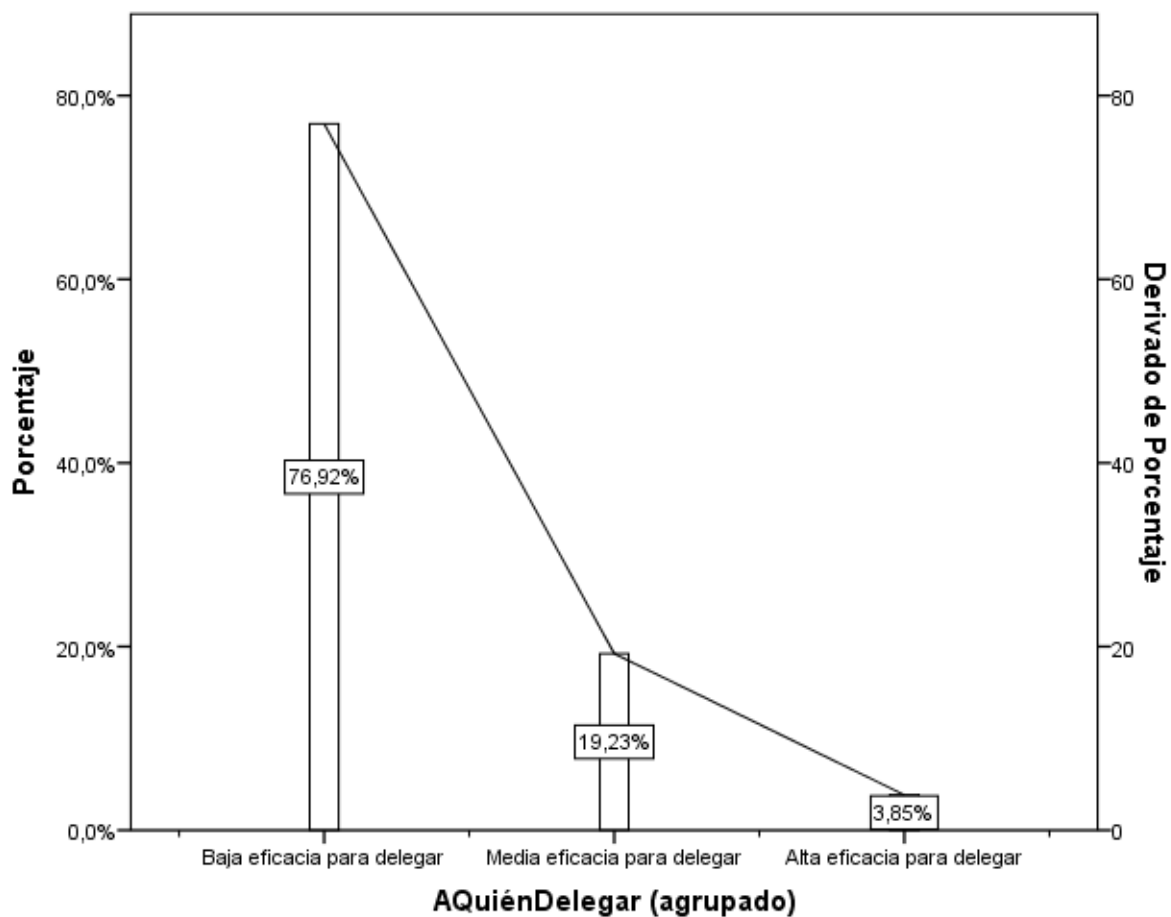
Gráfico de Análisis de resultados



Se puede observar que 76.92% es un elevado porcentaje relacionado a baja eficacia para delegar de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” – Perteneciente a La Primera División De Ejército.

Figura 21*Gráfico de Análisis de resultados*

Se puede observar que 69.23% es un elevado porcentaje relacionado a baja eficacia para delegar de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” – Perteneciente a La Primera División De Ejército.

Figura 22*Gráfico de Análisis de resultados*

Se puede observar que 76.92% es un elevado porcentaje relacionado a baja eficacia para delegar de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” – Perteneciente a La Primera División De Ejército.

En la tabla 4 se muestra los datos para un mejor análisis de la eficacia para delegar en factores y su relación con la satisfacción.

Se observa lo siguiente:

Las dimensiones de la delegación, su relación con una baja eficacia y muy insatisfecho con su trabajo son:

- Qué delegar (agrupado) baja eficacia para delegar, muy y muy insatisfecho con su trabajo 50,0% de frecuencia.
- Cómo delegar (agrupado) baja eficacia para delegar y muy insatisfecho con su trabajo 53,8% de frecuencia.
- A quién delegar (agrupado) baja eficacia para delegar y muy insatisfecho con su trabajo 57,7% de frecuencia.

También se observa que en términos generales de la efectividad de la delegación por factores se tiene que:

- Qué delegar (agrupado) baja eficacia para delegar, en un **76,9%**
- Cómo delegar (agrupado) baja eficacia para delegar, en un **69,2%**
- A quién delegar (agrupado) baja eficacia para delegar, en un **76,9%**

Tabla 4

Análisis de la eficacia para delegar en factores y su relación con la satisfacción.

		13 Estoy satisfecho con mi trabajo.		
		Muy insatisfecho		Insatisfecho
		R	% del	Recuento
		ecuento	N de tabla	o
QUÉ DELEGAR (AGRUPADO)	BAJA EFICACIA PARA DELEGAR	13	50,0 %	3
	Media eficacia para delegar	2	7,7%	0
	Alta eficacia para delegar	0	0,0%	0
	Total	15	57,7 %	3
CÓMO DELEGAR (AGRUPADO)	BAJA EFICACIA PARA DELEGAR	14	53,8 %	3
	Media eficacia para delegar	1	3,8%	0
	Alta eficacia para delegar	0	0,0%	0
	Total	15	57,7 %	3
A QUIÉN DELEGAR (AGRUPADO)	BAJA EFICACIA PARA DELEGAR	15	57,7 %	3
	Media eficacia para delegar	0	0,0%	0
	Alta eficacia para delegar	0	0,0%	0
	Total	15	57,7 %	3

				13 Estoy satisfecho con mi trabajo.		
				Insatisfecho		Indiferente
				% del N de tabla	Fecuento	% del N de tabla
Qué (agrupado)	Delegar para delegar	Baja	eficacia	11,5%	4	15,4%
		Media	eficacia	0,0%	0	0,0%
		Alta	eficacia	0,0%	0	0,0%
		Total		11,5%	4	15,4%
Cómo (agrupado)	Delegar para delegar	Baja	eficacia	11,5%	1	3,8%
		Media	eficacia	0,0%	3	11,5%
		Alta	eficacia	0,0%	0	0,0%
		Total		11,5%	4	15,4%
A Quién Delegar (agrupado)	Delegar para delegar	Baja	eficacia	11,5%	2	7,7%
		Media	eficacia	0,0%	2	7,7%
		Alta	eficacia	0,0%	0	0,0%
		Total		11,5%	4	15,4%

			13 Estoy satisfecho con mi trabajo.		
			Satisfecho		Muy satisfecho
			Recuento	% del N de tabla	Recuento
Qué (agrupado)	Delegar	Baja eficacia para delegar	0	0,0%	0
		Media eficacia para delegar	2	7,7%	1
		Alta eficacia para delegar	1	3,8%	0
		Total	3	11,5%	1
Cómo (agrupado)	Delegar	Baja eficacia para delegar	0	0,0%	0
		Media eficacia para delegar	3	11,5%	1
		Alta eficacia para delegar	0	0,0%	0
		Total	3	11,5%	1
A Quién Delegar (agrupado)	Delegar	Baja eficacia para delegar	0	0,0%	0
		Media eficacia para delegar	2	7,7%	1
		Alta eficacia para delegar	1	3,8%	0
		Total	3	11,5%	1

				13 Estoy satisfecho con mi trabajo.		
				Muy satisfecho	Total	
				% del N de tabla	Recu ento	% del N de tabla
Qué (agrupado)	Delegar	Baja	eficacia	0,0%	20	76,9%
		para delegar				
		Media	eficacia	3,8%	5	19,2%
		para delegar				
		Alta	eficacia	0,0%	1	3,8%
		para delegar				
		Total		3,8%	26	100,0%
Cómo (agrupado)	Delegar	Baja	eficacia	0,0%	18	69,2%
		para delegar				
		Media	eficacia	3,8%	8	30,8%
		para delegar				
		Alta	eficacia	0,0%	0	0,0%
		para delegar				
		Total		3,8%	26	100,0%
A Quién Delegar (agrupado)	Delegar	Baja	eficacia	0,0%	20	76,9%
		para delegar				
		Media	eficacia	3,8%	5	19,2%
		para delegar				
		Alta	eficacia	0,0%	1	3,8%
		para delegar				
		Total		3,8%	26	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5 se puede observar la relación entre la efectividad total de la delegación y la satisfacción laboral.

Tabla 5

Relación entre la efectividad total de la delegación y la satisfacción laboral.

				13 Estoy satisfecho con mi trabajo.		
				Muy insatisfecho	Insatisfecho	
				R	% del	
				ecuento	N de tabla	Recuento
Efectividad Delegar (agrupado)	Baja	eficacia	para delegar	15	57,7%	3
	Media	eficacia	para delegar	0	0,0%	0
	Alta eficacia para delegar			0	0,0%	0
	Total			15	57,7%	3

				13 Estoy satisfecho con mi trabajo.		
				Insatisfecho	Indiferente	
				% del N	F	% del N
				de tabla	ecuento	de tabla
Efectividad Delegar (agrupado)	Baja	eficacia	para delegar	11,5%	4	15,4%
	Media	eficacia	para delegar	0,0%	0	0,0%
	Alta	eficacia	para delegar	0,0%	0	0,0%

Total	11,5%	4	15,4%
-------	--------------	---	-------

		13 Estoy satisfecho con mi trabajo.		
		Satisfecho	Muy satisfecho	
		Re cuento	% del N de tabla	Re cuento
Efectividad Delegar (agrupado)	Baja para delegar	0	0,0%	0
	Media para delegar	3	11,5%	1
	Alta eficacia para delegar	0	0,0%	0
	Total	3	11,5%	1

		13 Estoy satisfecho con mi trabajo.		
		Muy satisfecho	Total	
		% del N de tabla	Re cuento	% del N de tabla
Efectividad Delegar (agrupado)	Baja para delegar	0,0%	22	84,6%
	Media para delegar	3,8%	4	15,4%
	Alta para delegar	0,0%	0	0,0%

	Total	3,8%	26	100,0 %
--	-------	------	----	-------------------

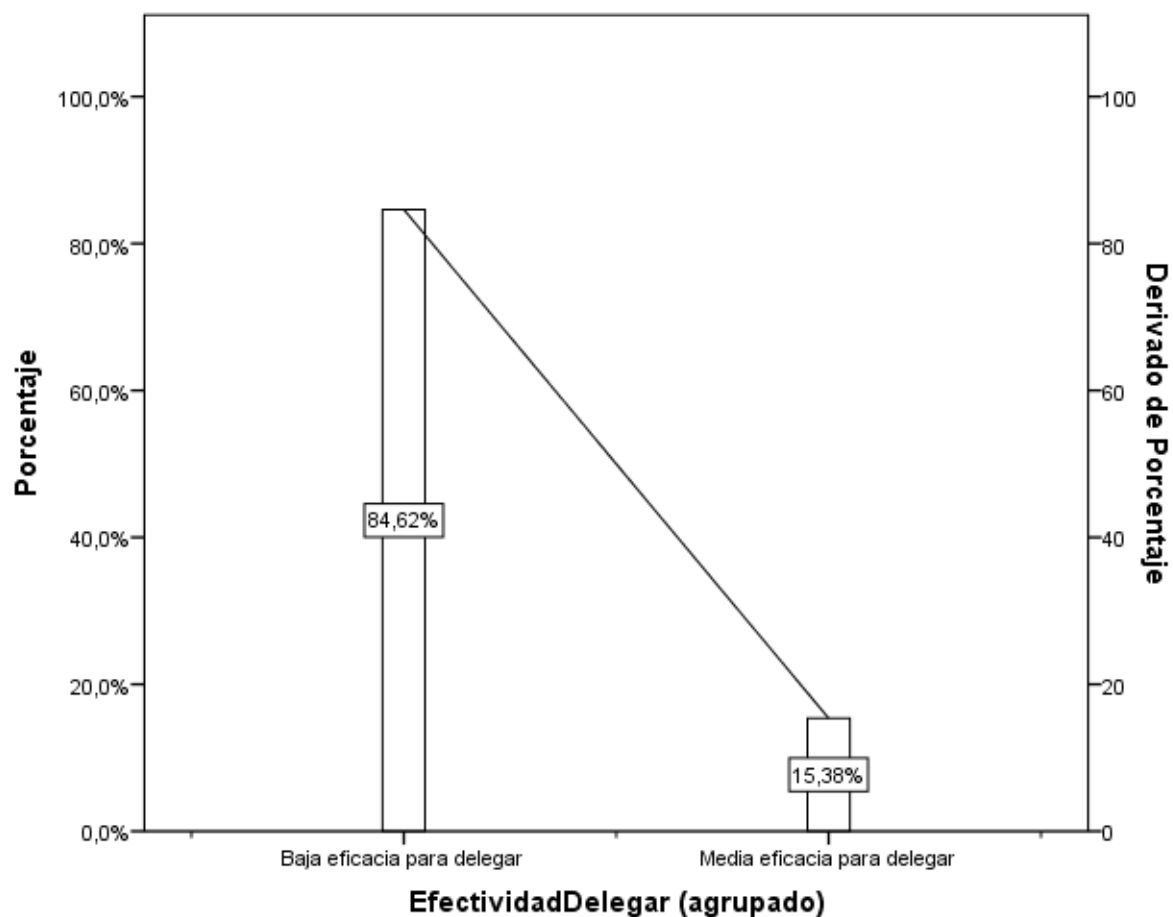
Finalmente, en la tabla 6 se muestra el resumen del análisis donde la efectividad para delegar es 0%, y la Baja eficacia para delegar es de un 84.6%. Así mismo, se puede observar en la figura 18 que un 57.69% es un elevado porcentaje relacionado a una muy poca satisfacción laboral de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” – Perteneciente a La Primera División De Ejército.

Tabla 6

Análisis final de la efectividad para delegar

Efectividad Delegar (agrupado)

			Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
álido	Baja	eficacia	22	84, 6	84,6	84,6
	Media	eficacia	4	15, 4	15,4	100,0
	Total		26	10 0,0	100,0	

Figura 23*Gráfico de Análisis de resultados*

Este gráfico nos muestra finalmente los promedios finales de efectividad total para delegar de los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” – Perteneciente a La Primera División De Ejército. Donde se muestra un **84.62%** de baja eficacia para delegar.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con la conclusión de la investigación de (Rodríguez, 2016), se considera un factor importante en la administración, la delegación. Porque contribuye en el desarrollo del comportamiento organizacional, especialmente en lo que respecta a la productividad laboral en el sentido que permite reducir la carga laboral de los líderes y tener un mayor tiempo para enfocarse en las actividades realmente importantes y urgentes como lo menciona la teoría desarrollada en esta investigación. Respecto a los resultados Paredes (2015) también indica que la delegación contribuye a generar confianza, y de acuerdo a la teoría esta confianza se va construyendo en la medida que los líderes van confiando determinadas tareas de mayor complejidad e importancia en los colaboradores, porque ellos sentirán que son valorados en la organización y se les da un propósito para que puedan alcanzar y finalmente todos puedan obtener los beneficios del logro de los objetivos. En la investigación se debe mencionar que, por lo resultados obtenidos, existe muy poca efectividad en la delegación en los Oficiales de La 1ª Brigada De Servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” – Perteneciente a La Primera División De Ejército. Donde se muestra un 84.62% de baja eficacia para delegar, y se delega muy poco como a las mujeres, siendo ellas muy capaces como lo menciona Quiroga (2010) sobre la importancia de la participación de la mujer, que es un aspecto importante que se debe fomentar. Finalmente se debe entender que la delegación como lo menciona Goyburu (2014) desde el punto de vista jurídico contribuye a tener eficiencia cuando se tienen varios asuntos por resolver. Aplicar la delegación es fundamental para generar que los resultados se logren con la participación y la confianza.

VI. CONCLUSIONES

- La delegación es muy importante porque ayuda a disminuir la carga laboral que estresa, e influye en la ineficiencia y poca eficacia laboral, entendiendo que se debe de realizar lo importante y urgente como prioridad; y lo menos importante y menos urgente para otro momento. Esto ayuda a mejorar la productividad en la institución, en la medida que se busque la participación de los colaboradores, se genere confianza para delegar temas confidenciales. La investigación, da resultados promedios, de los cuales podemos deducir que la hipótesis general es verdadera. Debido a que el grado en que se encuentra la efectividad de la habilidad de delegación directiva es en promedio "baja" en un promedio de **84.62%**. Debido a que en promedio no entienden qué delegar con una baja eficacia de 76.9%, cómo delegar con una baja eficacia de 69.2% y a quién delegar con una baja eficacia de 76.9%, en todos los casos más del 50% de los Oficiales de la 1ª Brigada De Servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” – Perteneciente A La Primera División De Ejército.
- También los resultados concluyen en que existe una baja satisfacción de laboral es baja con un **57.69%** Es decir más del 50% de oficiales.
- Un 76.9% delega cosas al último momento, el 69.2 prefiere no delegar tareas propias, ni un trabajo que sea importante en un 73.1%, ni confidencial en un 65.4%. Así mismo, se tiene problemas para explicar lo que se tiene que hacer en un 61.5%, dificultades para dar instrucciones iniciales en un 76.9%, Tampoco se dan una instrucción clara de los plazos y lo que se espera como resultados en un 73.1%, no se fomenta la resolución de problemas y toma de decisiones en un 65.4%, difícilmente se delega con un 76.9%, no de desarrolla

correctamente la delegación en los colaboradores en un 73.1%. Y finalmente se considera de poca importancia la delegación. En conclusión, se considera la delegación como un último recurso, en lugar de utilizar la delegación para ayudarse hacer su trabajo más eficiente.

VII. RECOMENDACIONES

- Es importante para la organización mejorar la satisfacción laboral, por lo que se tiene que crear una cultura organizacional que permita que las personas comiencen a colaborar y comprometerse realmente con los objetivos de la institución. La delegación es fundamental que sea de dominio de los Oficiales de la 1ª Brigada De Servicios “Soldado Isaac Rodríguez Mendoza” – Perteneciente A La Primera División De Ejército. Por va mejorar la productividad haciendo que el tiempo sea utilizado de la mejor manera y que la carga laboral sea compartida con colaboradores en los que se pueda confiar y que estén preparados para asumir nuevos retos.
- Se recomienda para mejora la satisfacción, comenzar a generar confianza con el personal, capacitar a todo el personal en la importancia de la delegación, especialmente que comprendan qué delegar y que no delegar, cómo es que se puede delegar y a quién delegar. El dominio de estos aspectos es fundamental para mejorar la eficacia en la delegación.
- También se debe crear un clima de confianza, no se delega en alguien a quien no se confía. Se debe preparar al personal para que esté en condiciones de asumir nuevas tareas, desafíos y retos que le permitan estar motivados y que comprendan que la institución los considera.

VIII. REFERENCIAS

- 50Minutos.es. (2016). *Delega tus proyectos con éxito: Las claves para confiar tareas a los empleados de forma eficaz*.
- Alles, M. A. (2008). *El Rol Del Jefe*. Granica.
- Belker, L., & Topchik, G. (2007). *Gerente por primera vez*. Grupo Nelson.
- Definicion.de. (1 de 11 de 2017). *definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de:https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>
- Definicion.de. (1 de 11 de 2017). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/gestion/>
- D'Souza, A. (1998). *Manual del líder: El liderazgo efectivo*. Editorial SAL TERRAE.
- Korenblit, P., & Layole, G. (1990). *Saber Delegar*. CEAC.
- León, C. A. (2011). *Delimitación de la responsabilidad del delegante a través del principio de confianza*. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Manes, J. M. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Granica.
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mind Tools Ltd. (2018). *Delegación*. Mind Tools Ltd.
- Puchol, L. (2012). *Libro de las habilidades directivas, El*. (3a ed.). Ediciones Díaz de Santos.
- Real Academia Española. (1 de 11 de 2017). *Dle.rae.es*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=C6Ntzva>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica* (13ra ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Sostrin, J. (2017). *To Be a Great Leader, You Have to Learn How to Delegate Well*. HBR.
- Tepper, B. B. (2006). *Jefe de equipo : aprende a dirigir*. Fund. Confemetal.
- Tracy, B. (2016). *Delegación y supervisión*. Grupo Nelson.

Universidad Abierta de Cataluña. (1 de 11 de 2017). *Universidad Abierta de Cataluña*.

Obtenido de <http://www.uoc.edu/portal/es/>:

http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_899/web/main/materias/90_826c.pdf

Urcola, J. (2010). *Dirigir personas: fondo y formas*. ESIC Editorial.

Vera, J. M. (2009). *Delegar*. ESIC.

Vera, J. M. (2013). *Dirigir : liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. ESIC.

IX. ANEXOS

Anexo A: MODELO DE ESCUESTA PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD DE LA DELEGACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL. (Mind Tools Ltd, 2018).

1 Explico claramente qué es lo que hay que hacer.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

2 Delego tareas en el momento oportuno.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

3 Delego proyectos más grandes a equipos de personas, dándoles la responsabilidad apropiada y definiendo claramente su autoridad para la toma de decisiones.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

4 Doy instrucciones al inicio del proyecto y espero los resultados esperados en el punto final acordado.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

5 Si una tarea está directamente relacionada con mis propios objetivos y prioridades, elijo no delegarla.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

6 Hablo abiertamente sobre las consecuencias de la falta de plazos y expectativas.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

7 Delego a cualquier persona en la organización que imagino que podría hacer el trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.

5. Totalmente de acuerdo.

8 Uso la delegación como un medio para desarrollar las habilidades de otros.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

9 No delego trabajo que es crítico para el éxito de un proyecto.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

10 Espero que los delegados vengan a mí con soluciones a los problemas que encuentran, en lugar de simplemente pedir más instrucciones.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

11 No delego un trabajo que es confidencial y de naturaleza sensible, así como otro trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

12 Considero la importancia de la implicación de los empleados y su participación en los proyectos y tareas que yo delego.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

13 Estoy satisfecho con mi trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Anexo B: Variables y sus dimensiones.

Qué y cuándo delegar.	1 Delego tareas en el momento oportuno.
	2 Si una tarea está directamente relacionada con mis propios objetivos y prioridades, elijo no delegarla.
	3 No delego trabajo que es crítico para el éxito de un proyecto.
	4 No delego un trabajo que es confidencial y de naturaleza sensible, así como otro trabajo.
Cómo delegar.	5 Explico claramente qué es lo que hay que hacer.
	6 Doy instrucciones al inicio del proyecto y espero los resultados esperados en el punto final acordado.
	7 Hablo abiertamente sobre las consecuencias de la falta de plazos y expectativas.
	8 Espero que los delegados vengan a mí con soluciones a los problemas que encuentran, en lugar de simplemente pedir más instrucciones.
A quién delegar.	9 Delego proyectos más grandes a equipos de personas, dándoles la responsabilidad apropiada y definiendo claramente su autoridad para la toma de decisiones.
	10 Delego a cualquier persona en la organización que imagino que podría hacer el trabajo.
	11 Uso la delegación como un medio para desarrollar las habilidades de otros.
	12 Considero la importancia de la implicación de los empleados y su participación en los proyectos y tareas que yo delego.
Satisfacción	13 Estoy satisfecho con mi trabajo.

Adaptado de (Mind Tools Ltd, 2018).

Anexo C: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Matriz de consistencia		
Problema general.	-Objetivo general.	Hipótesis general.
<p>¿En qué grado se encuentra la efectividad de la habilidad de delegación directiva y cómo incide en la satisfacción laboral en los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO?</p>	<p>· Conocer el grado en que se encuentra la efectividad de la habilidad de delegación directiva y su incidencia en la satisfacción laboral en los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO.</p>	<p>El grado en que se encuentra la efectividad de la habilidad de delegación directiva en promedio es baja, he incide en promedio en una baja satisfacción laboral en los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO.</p>
-Problemas específicos.	-Objetivo específico.	-Hipótesis específicas.
<p>• ¿Cuál es el que grado de efectividad de la habilidad de delegación directiva de los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO?</p>	<p>• Evaluar en qué grado se encuentra la efectividad de la habilidad de delegación directiva de los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO.</p>	<p>○ El grado en que se encuentra la efectividad de la habilidad de delegación directiva es en promedio "baja" debido a que en mayor medida no entienden qué y cuándo delegar, cómo delegar y a quién delegar en más del 50% de los oficiales de los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO.</p>
<p>• ¿Cuál es el que grado de satisfacción laboral de los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO?</p>	<p>• Evaluar en qué grado se encuentra la satisfacción laboral de los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO.</p>	<p>○ La satisfacción laboral es baja en más del 50% de oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el detalle de cómo la efectividad de la habilidad de delegación directiva incide en la satisfacción laboral de los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO? 	<ul style="list-style-type: none"> • Detallar cómo la efectividad de la habilidad de delegación directiva incide en la satisfacción laboral en los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La satisfacción laboral de los Oficiales de la 1ª BRIGADA DE SERVICIOS “SOLDADO ISAAC RODRIGUEZ MENDOZA” – PERTENECIENTE A LA PRIMERA DIVISION DE EJÉRCITO., es baja en más de un 50% debido a que también más de un 50% de ellos consideran delegar como un último recurso, en lugar de utilizar la delegación para ayudarse hacer su trabajo más eficiente.
--	--	---