

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL



**INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN EL
DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA
DIRECCIÓN REGIONAL SECTORIAL DE LA PRODUCCIÓN
DE TACNA, 2014**

TESIS

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO COMERCIAL**

BACH. MARÍA ESTHER, FLORES CARDOZA

TACNA – PERÚ

2014

DEDICATORIA

A mi familia, mis padres Eliazar y Alicia, quienes me dieron la oportunidad de tener una carrera profesional y me apoyaron durante su transcurso, el cual me ayudo a ser una mejor persona, a valorar la vida y luchar por mis sueños.

A Dios que siempre ha guiado cada paso a lo largo de mi carrera y a mi hermana, quien me ayudo en los momentos críticos.

RECONOCIMIENTO

Debo agradecer de manera especial y sincera a los ingenieros, maestros y asesor que fueron orientándome y brindándome sus conocimientos en el transcurso de la carrera y en el proceso de esta investigación.

Quiero expresar también mi agradecimiento a mis amigos con los cuales he compartido momentos gratos en estos casi 5 años de carrera profesional.

RESUMEN

Se estudió los estilos de dirección y el desempeño de los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción de Tacna, 2014. Para ello se estableció el objetivo general determinar en qué medida los estilos de dirección influyen en el desempeño de los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014, y como objetivos específicos: determinar el estilo de dirección que predomina en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna, 2014. Y establecer el nivel de desempeño que presentan los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, en Tacna 2014.

La investigación tuvo una muestra de 52 trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción de Tacna. Para el sustento de la parte teórica se consultó diferentes fuentes bibliográficas y para el trabajo de campo se aplicó un cuestionario a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción de Tacna, relacionados a las dos variables de investigación. Luego del trabajo de campo se tabuló los datos conseguidos por medio del programa SPSS analizando e interpretando los resultados obtenidos que se presenta detalladamente en la investigación. Se concluyó en la investigación que se ha demostrado estadísticamente mediante la prueba de Chi cuadrado que los estilos de dirección tiene una relación directa con el desempeño de los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción de Tacna, 2014.

Palabras clave: estilos de dirección, desempeño de los equipos de trabajo, estilo de dirección coercitivo o autoritario, integración.

ABSTRACT

Management styles and performance of the teams in the Sectoral Regional Directorate of Production of Tacna, 2014. This general objective to determine the extent to which leadership styles influence the performance of established teams studied working in the Industry Regional Directorate of Production, 2014 Tacna and specific objectives: determine the leadership style that dominates the Sectorial Regional Directorate of Production, Tacna, 2014. and set the level of performance that present work teams Sector in Regional Directorate of Production, in Tacna 2014.

The research took a sample of 52 workers Sectorial Regional Directorate of Production of Tacna. To sustain the theoretical part different literature and fieldwork sources consulted a questionnaire to workers Sectorial Regional Directorate of Production of Tacna, the two variables related to applied research. After the fieldwork data obtained through SPSS analyzing and interpreting the results presented in detail in the research was tabulated. It was concluded in the research that has been statistically demonstrated by Chi square test management styles have a direct connection with the performance of the teams in the Sectoral Regional Directorate of Production of Tacna, 2014.

Keywords: management style, performance work teams, coercive or authoritarian style of management integration.

ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN	iii
DEDICTORIA.....	iv
RECONOCIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INDICE.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Identificación y determinación del problema.....	3
1.2 Formulación del problema.....	7
1.2.1 Problema general.....	7
1.2.2 Problemas específicos	7
1.3 Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Justificación e importancia de la investigación	8
1.4.1 Justificación	8
1.4.2 Importancia	9
1.5 Alcances y limitaciones en la investigación	9
1.5.1 Alcances	9
1.5.2 Limitaciones	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes relacionados con la investigación	11
2.2 Bases teóricas	12
2.2.1 Estilos de Dirección.....	12
2.2.1.1 Definición de dirección	12
2.2.1.2 Los estilos de Dirección	14

2.2.1.3	Características de los estilos de dirección.....	18
2.2.1.4	Importancia de los Estilos de Dirección.....	20
2.2.1.5	Aplicación situacional de los Estilos de Dirección	22
2.2.1.6	Dirección en la Administración Pública.....	24
2.2.2	Desempeño de Equipos de trabajo	26
2.2.2.1	Diferencias entre grupos de Trabajo y equipos de Trabajo.....	28
2.2.2.2	Importancia de los equipos de Trabajo y el Trabajo en Equipo en las Organizaciones	28
2.2.2.3	Formación de Equipos de Trabajo	30
2.2.2.4	Desarrollo de Equipos de trabajo	33
2.2.2.5	Errores en los Equipos de Trabajo	34
2.2.2.6	Causas de los Errores en los Equipos de Trabajo.....	36
2.2.2.7	Filosofía y Naturaleza de los Equipos de Mejora.....	38
2.2.2.8	Implantación de Equipos de Mejora en el Sector Público.....	40
2.3	Definición de términos básicos.....	40
2.4	Sistema de hipótesis	44
2.4.1	Hipótesis General.....	44
2.4.2	Hipótesis Específicas	44
2.5	Sistema de variables.....	44
2.5.1	Variable Independiente	44
2.5.2	Variable Dependiente.....	46
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		
3.1	Tipo de investigación	47
3.2	Nivel de investigación	47
3.3	Diseño de investigación	47
3.4	Métodos de investigación.....	48
3.5	Población y muestra.....	48
3.5.1	Población	48
3.5.2	Muestra.....	49
3.6	Técnicas e instrumentos de investigación	50
3.6.1	Técnicas	50
3.6.2	Instrumento	51
3.7	Procesamiento y análisis de información	51

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Tratamiento estadístico	53
4.2	Presentación de resultados	53
4.2.1	Presentación de los resultados de la variable Estilos de Dirección ..	53
4.2.2	Presentación de los resultados de la variable Desempeño de equipos de trabajo.....	91
4.3	Contraste de hipótesis.....	99
4.3.1	Contrastación de las hipótesis específicas	99
4.3.2	Contrastación de la hipótesis general.....	100
4.4	Discusión de resultados	102
	CONCLUSIONES	106
	RECOMENDACIONES	107
	REFERENCIAS	108
	ANEXOS	110

INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos esenciales para lograr un alto rendimiento en los equipos de trabajo es aplicar estrategias que apoyen a una conformación y desarrollo adecuado del equipo. Construir equipos a través de la confianza mutua y un detallado perfil de reclutamiento permitir a los líderes y a los encargados conformar equipos de alto rendimiento y de contar con el logro de resultados esperados.

El éxito de un equipo depende de que el propósito sea claro, adecuado y aceptado por los miembros, asegurándose que cada miembro del equipo comprende las metas y las características del producto que deben obtener. Las personas que conforman equipos de trabajo de alto rendimiento son personas más productivas, crean buenas relaciones de grupo así como cooperación intergrupal. La cohesión del equipo depende de las actitudes, comportamiento de los miembros así como de las habilidades de liderazgo.

Cualquier empresa es una organización de recursos productivos tanto materiales como humanos. En la mayoría de los casos, la principal diferencia entre una empresa y su competencia está determinada por el factor humano. De la Dirección y su gestión, depende en gran medida el éxito de una empresa.

Las organizaciones necesitan un estilo homogéneo de dirección de personas. Es importante definir antes de trabajar con las personas cuál es el estilo de dirección que se requiere. Poner las habilidades al servicio de los comportamientos.

El primer capítulo lleva el nombre de planteamiento del problema, la cual se desarrolló la identificación y determinación del problema, objetivos, importancia y alcances de la investigación.

El segundo capítulo lleva el nombre de marco teórico, donde se tuvo en cuenta los antecedentes del estudio, las bases teóricas - científicas de las variables en

estudio, definición de términos básicos, sistema de hipótesis y sistema de variables.

El tercer capítulo lleva el nombre de metodología, donde se desarrolló los puntos de tipo, diseño de investigación, así como también se tiene en cuenta la población y la muestra para llevar a cabo la investigación.

El cuarto capítulo lleva el nombre de resultados y discusión, donde se desarrolló los puntos de presentación de los resultados obtenidos del trabajo de campo a través de tablas y gráficos con sus respectivos análisis de lo observado y concluido, contrastación de hipótesis y la discusión de resultados.

Por último se esbozan las conclusiones llegadas después de los resultados y se plantean recomendaciones para los casos necesarios. Finalmente tenemos la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Identificación y determinación del problema

Es natural observar que la ciudad de Tacna como todos los departamentos del Perú son gobernados por un Estado ineficientemente capaz de cumplir con las expectativas de los ciudadanos, el desempeño de la gestión pública está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de las instituciones gubernamentales, a todos los niveles de la gestión nacional, regional y local, su deficiente desempeño se debe a factores internos y externos que pasan desapercibidos ante sus propios ojos .

Es totalmente rescatable la capacidad de algunas instituciones por esforzarse en obtener un buen desempeño institucional pero a veces el esfuerzo no basta sino se reflejan resultados concretos para la sociedad; como en todos los lugares del mundo los resultados son y siempre serán evaluados y criticados, pero la identificación de oportunidades podrían revertir el mal concepto de las personas hacia las instituciones públicas; si bien es cierto es un reto que los ministerios regionales y locales deberían empezar a trabajar aun debemos esperar por ello.

Por ejemplo, La Dirección Regional de la Producción de Tacna tiene como rol estratégico, promover y fomentar el desarrollo de las actividades pesqueras, acuícolas e industriales, convirtiéndolas en eficientes, competitivas y con un horizonte de mayor posicionamiento en el mercado internacional, mediante el uso racional de los recursos en concordancia con la normatividad ambiental, en contribución del desarrollo sostenible regional, también tienen lineamientos que siguen en función a su visión y

misión institucional pero internamente no son capaces de cumplir los reglamentos y procesos respectivos para el buen desempeño de todas sus actividades ya que existe falta de compromiso con la institución y compromiso laboral puesto que las falencias que tienen se encuentran mayormente en las relaciones interpersonales generando distorsión y/o incumplimiento con su trabajo.

Los sectores de producción tienen ventajas y oportunidades para obtener un buen desempeño institucional ya que sus actividades laborales se relacionan directamente con el bienestar de todas las personas que viven de actividades como la pesca artesanal, de la producción de sus chacras, de la comercialización de productos acuícolas, etc., y es por esa razón que enfatizar en una buena gestión para apoyar a estas personas a sobresalir mediante la formalización, capacitación y temas a fines también promueve desarrollo y control en el sector productivo de Tacna

Ciertamente el destino de una organización depende en gran parte de sus recursos humanos que permiten incrementar la competitividad de la organización, logrando sinergia entre lo económico y lo social después de todo, es considerado como el capital intelectual en el cual debe invertirse cada día más; por lo tanto, requiere buenas condiciones de trabajo, requiere un buen clima organizacional para enfrentar con éxito los inconvenientes y aprovechar al máximo los recursos tecnológicos y materiales de que se dispone, entonces la organización podrá lograr sus planes, programas y objetivos.

Sin embargo muchos sectores de nuestra ciudad aun no comprenden la importancia de los equipos de trabajo y es que el personal que labora en una institución pública refleja una alarmante insatisfacción y desempeño laboral; constantemente manifiestan incomodidad por los cambios realizados internamente en la organización, acompañados por esos

sentimientos de baja productividad, ausentismo laboral, problemas interpersonales y huelgas, entre otros. Las personas se consideran carentes de adaptabilidad y se ven gobernadas por el miedo, el nerviosismo y una profunda incomodidad personal ante el cambio, aunado a esto, el nivel directivo no se adapta fácilmente a la tendencia de delegar la responsabilidad y la toma de decisiones; así como también para brindar una comunicación organizacional efectiva, por supuesto las causas pueden ser muchas pero los resultados negativos a causa de estas son mayores.

Es importante tener presente que poseer una adecuada Inteligencia Emocional es indispensable y primordial, considerándola como la base para el desarrollo e implementación de comportamientos eficaces, los cuales influyen de manera positiva en los resultados de la organización. Es frecuente observar personas que poseen un alto coeficiente intelectual y no desempeñan adecuadamente su trabajo y quienes tienen un coeficiente intelectual moderado, o más bajo, lo hagan considerablemente mejor o, incluso, llegan a ser triunfadores en su vida laboral y personal.

En el caso específico de las Instituciones Públicas de Tacna-Dirección Regional Sectorial de la Producción, se observa que el Desempeño Laboral, se centra en identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, señalar las habilidades y destrezas del empleado midiendo si son adecuadas o inadecuadas y se proyecta la posibilidad de otorgar ascensos, transferencias o suspensiones. Sin embargo, no se toma en consideración al empleado como un ente integral conformado por diferentes sentimientos y emociones, y se introducen cambios buscando la efectividad institucional, sin una evaluación que tome en consideración la variable emocional, la cual es el ente motivador de toda actividad desarrollada en la institución.

Es en este sentido cobra importancia el hecho de la manifestación de emociones las cuales pudiesen repercutir de manera negativa en el desempeño laboral, por lo que es importante considerar la capacidad de reconocer los sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros.

Es importante señalar que en la presente década, se ha reconocido la importancia de la dirección o liderazgo en la gestión y productividad de las instituciones públicas ya que el capital humano es indiscutiblemente el motor capaz de desarrollar buenos servicios otorgándoles el crédito continuo en cualquier institución

Sin embargo, como las organizaciones son muy dependientes del trabajo en equipo, el mismo puede tener un impacto positivo o negativo dependiendo de cómo se constituya ese vínculo dentro de ellas. En consecuencia, si los equipos tienen problemas, el impacto en la organización será negativo. Los problemas existentes parten desde el reclutamiento del profesional, es decir desde la selección por el cual se desea incorporar a la persona. Son muy pocas las organizaciones que para incorporar a sus profesionales tienen en cuenta la misión, objetivos y cultura organizacional como primera instancia para luego pasar a las necesidades del área que desea la incorporación.

El problema actual en las organizaciones se basa en que el trabajo en equipo y por ende los equipos de trabajo es desordenado y se encuentran sin la motivación adecuada para llegar al objetivo. A esto se le suman los cambios en la sociedad global y la complejidad e interacción de las organizaciones que la conforman, lo que no permite que su desarrollo sea lo esperado.

Actualmente, se trabaja sin el arte de profesionales adecuados, con mucha falta de Dirección/liderazgo y gestión, sin cultura, con mucha presión y sin metodología. Las distintas generaciones existentes comparten valores, ideas, formas de comunicarse y de hacer las cosas el cual establecen vínculos de convivencia complejos de relación.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿En qué medida los estilos de dirección influyen en el desempeño de los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014?

1.2.2 Problemas específicos

- ❖ ¿Cuál es el estilo de dirección que predomina en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna, 2014?
- ❖ ¿Cuál es el nivel de desempeño que presentan los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, en Tacna 2014?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar en qué medida los estilos de dirección influyen en el desempeño de los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

1.3.2 Objetivos específicos

- ❖ Determinar el estilo de dirección que predomina en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna, 2014.
- ❖ Establecer el nivel de desempeño que presentan los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, en Tacna 2014.

1.4 Justificación e importancia de la investigación

1.4.1 Justificación

La presente investigación se justifica a partir de su:

Relevancia científico social; porque nos permite tener conocimiento sobre cómo los funcionarios públicos gestionan y dirigen los recursos humanos en una institución pública, como pilar necesario e importante para el buen desarrollo de las actividades públicas.

Relevancia Académica; porque los resultados de la investigación pueden servir para construir modelos de dirección pública basada en un nuevo marco visionario y otras perspectivas de liderazgo en instituciones públicas.

Relevancia Práctico – social; porque el estudio permitirá valorar las implicancias que genera los estilos de dirección en el nivel de productividad de los equipos de trabajo en la gestión pública. Serán conocimientos que servirán de base para continuar evaluando la

efectividad de los equipos de trabajo para mejorar la calidad de servicios que ofrece el estado a los ciudadanos de la región y país.

1.4.2 Importancia

El presente estudio es importante en la medida que va a permitir explorar, describir y explicar en qué medida influye el implementar los equipos de trabajo en las instituciones públicas para el buen desarrollo de las actividades de los funcionarios

Es un tema vigente que el Gobierno Regional de Tacna busca resolver, considerando que las direcciones sectoriales tienen falencias en cuanto a la adaptación y reingeniería

1.5 Alcances y limitaciones en la investigación

1.5.1 Alcances

El alcance de la investigación, quedara entendida a partir de la realización del proceso investigativo basándose en el objetivo de determinar en qué medida los estilos de dirección influyen en el desempeño de los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014, y de esta manera contribuir en el ámbito organizacional para una buena relación con el capital humano

1.5.2 Limitaciones

La implementación y desarrollo de la investigación puede tener las siguientes limitaciones:

- ❖ Viabilidad: Se asume que los principales actores son los trabajadores que desarrollan una actividad profesional como funcionarios públicos, lo cual limita la investigación ya que la información es restringida en dicho sector.

- ❖ Tiempo: la Investigación debe aplicarse en un horario específico determinado puesto que el personal constantemente se encuentra fuera de la institución realizando sus actividades correspondientes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes relacionados con la investigación

En base a la revisión efectuada, se ha detectado la siguiente bibliografía afín, tales como:

Emilio Sánchez¹, (1996), desarrolló una investigación denominada: “Estilos de Dirección en la Administración Pública”. En esta investigación cuyo objetivo es mejorar la gestión y administración en las entidades públicas se concluye que al analizar esas investigaciones y modelos teóricos comprueban el reflejo de los valores sociales vigentes en cada momento histórico y que la manera de operar de las distintas organizaciones a lo largo del tiempo es, sin lugar a dudas, un reflejo del ambiente social y cultural en que esta inmersas y de ese momento histórico.

Ahumada, Luis² (2004), desarrollo una investigación titulada: “Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional”. En esta investigación cuyo objetivo es entender el liderazgo como un liderazgo transitorio en el contexto de equipos de trabajo dinámicos que interactúan recíprocamente a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos se concluye que La importancia del estudio del liderazgo y de los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional, no reside sólo en que mediante éstos se logra que la organización sea más eficaz y más competitiva en un entorno turbulento; a nuestro juicio, la importancia de su estudio radica en

¹ Emilio Sánchez (1996) “Estilos de Dirección en la Administración Pública”

²Ahumada, Luis² (2004), “Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional”

que éstos son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual.

David AllredWhetten, Kim S. Camerón³ (2005), desarrollaron una investigación titulada: “Desarrollo de Habilidades Directivas”. En esta investigación se concluye que hay varias características que demarcan las habilidades directivas y las diferencian de otros tipos de características y prácticas directivas, las habilidades directivas son conductuales, controlables, desarrollables, las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas y a veces son contradictorias y paradójicas. Se requiere que los directivos eficaces demuestren habilidades paradójicas. Esto es, los directivos más eficaces son más participativos como muy impulsores, tanto fomentadores como competitivos. También son capaces de ser flexibles y creativos y a la vez ser controlados, estables y racionales.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Estilos de Dirección

2.2.1.1 Definición de dirección

Dirección es el proceso de trabajo realizado con o mediante otras personas; su propósito es conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz. Con la dirección se busca organizar a los miembros del grupo; coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados. En toda organización, debe prevalecer un poder que transforme y refuerce el incremento de la producción a mediante entrenamiento y

³David AllredWhetten, Kim S. Camerón³ (2005), “Desarrollo de Habilidades Directivas”

principalmente, la comunicación. Una organización inteligente que implanta nuevas maneras de trabajar, implica poner atención a las relaciones interpersonales que se dan en la vida laboral, en el diseño de la estructura y los procesos; ejemplo son las recompensas, la evaluación del desempeño, la toma de decisiones y la comunicación.

Por ello, la dirección de empresas debe enfocar su objetivo hacia la adquisición de nuevos conocimientos, compartir información, proveer tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se demande, así como la creación un ambiente de confianza y de adaptación a posibles riesgos que se puedan confrontar. La flexibilidad también es importante para las organizaciones, pues mediante ella se obtienen mejores rendimientos. Durante todo este proceso se desarrollan tres fases.

a) Apertura para aprender

No todas las organizaciones y no todos sus miembros se muestran dispuestos a seguir obteniendo nuevos conocimientos, por lo que la dirección de la empresa debe transmitir seguridad a todo el personal, reconociendo que deben mejorar y que para ello será necesario informar, apoyar al personal, no mostrar resistencia y hacer extensiva esta actitud a todos. De igual importancia es comprender los nuevos procesos.

b) Reto motivacional

En esta fase se consideran el apoyo por parte del personal, la disposición para aprender y aceptar el cambio, la motivación que tenga el dirigente, la retroalimentación y, en general, todos los estímulos que otorgue la alta dirección.

c) Apoyo

Se incluye toda la ayuda y las decisiones que se tomen para alcanzar los objetivos por parte de la dirección de la compañía, puesto que ésta descansa en pilares estructurales y funcionales como la comunicación, delegación, participación y compromiso.

2.2.1.2 Los estilos de Dirección

Lussiev Achua (2002) citado por Ivan Sanchez (2013) al respecto sostiene:

Que los cuatro estilos de liderazgo se basan en el comportamiento relacionado con la tarea y con las relaciones [...] cuando uno interactúa con sus seguidores puede concentrarse en que se realice la tarea, fomentar las relaciones de apoyo, en ambos comportamientos o en ninguno; también plantean que [...] en todas las organizaciones deben ejercerse funciones orientadas a la producción y a la gente; pero la forma de llevarlas a cabo – o estilos de liderazgo– tiene que variar de acuerdo con la situación.

Son los distintos comportamientos que pueden exteriorizar los individuos que dirigen a otros, con el objetivo de conseguir, a su vez, influir sobre el comportamiento de estos para que ejecuten sus órdenes. Es muy importante el estilo de dirección, porque de ello va a determinar mucho el funcionamiento de la empresa. Un trabajador puede mostrar una actitud hostil, porque sus mandos actúen de manera incorrecta, o no ofrezcan un entorno adecuado de comodidad.

Muchas veces en sesiones de desarrollo del liderazgo se escucha hablar de aspectos emocionales, pero se descuida la base esencial: los objetivos. Un estilo es una forma de dirigir. Lo que ha demostrado Goleman es que los mejores líderes son aquellos que manejan todos los estilos de liderazgo posibles. Es decir, liderar requiere la flexibilidad para saber adaptarse a cada circunstancia y cada colaborador.

Goleman, David (2000) profundiza en “la idea de que los líderes más efectivos no solamente se conforman con seguir uno de estos estilos sino que son capaces de adaptar su estilo de liderazgo según lo requiera la tarea, ocasión o situación de la organización”.

A. Estilo de dirección Coercitivo

Su principal característica es que trata de que su equipo cumpla las tareas que ordena de forma inmediata, utilizando para ello instrucciones concretas y precisas. Abusar de este estilo de liderazgo suele generar un mal ambiente de trabajo y desmotivación entre el equipo, ya que solamente actuarán por miedo a las represalias que se puedan tomar. Debido a esto, únicamente se debería utilizar en momentos muy puntuales como pueden ser las situaciones de emergencia o crisis, en las que la capacidad de reacción inmediata es un factor determinante.

B. Estilo de dirección Visionario u orientativo

Este estilo trata de movilizar a la gente a través de su visión, haciéndoles ver cuál será su papel dentro la misma. El líder visionario tiene una imagen clara de hacia dónde hay que dirigirse e intenta que el equipo comparta esta misma forma de ver el futuro. Suele ser

el estilo de liderazgo más efectivo de todos (fundamentalmente por la mejora que produce en el ambiente de trabajo) y, por tanto, es el que deberíamos utilizar la mayor parte del tiempo. Es especialmente recomendable utilizarlo en situaciones de transición importantes dentro de una compañía en las que sea necesaria una alta motivación e implicación del equipo.

C. Estilo de dirección Afiliativo

Se basa en construir lazos emocionales en el grupo, potenciando así armonía entre sus miembros para la creación de un ambiente de trabajo agradable. Como podemos comprobar, este estilo da un gran protagonismo a las personas, en detrimento de las tareas y objetivos organizacionales. Es especialmente relevante en situaciones en las que es muy importante la comunicación en el grupo, ya que la gente que se encuentra cómoda dentro de un equipo se comunica más y tiene más facilidad para compartir ideas.

El principal problema surge cuando las personas que utilizan principalmente este estilo de liderazgo se enfrentan a situaciones en las que el rendimiento del equipo o de alguno de sus miembros es inadecuado y deben dar feedback negativo. Esto se debe a que no suelen dar buenos consejos para mejorar (en reuniones de valoración del desempeño), por lo que el empleado que busque retroalimentación sobre la calidad de su trabajo o consejos sobre desarrollo profesional puede verse perdido y desatendido.

D. Estilo de dirección Democrático o Participativo

Se fundamenta en la idea de que las decisiones se deben de tomar de manera conjunta entre todos los miembros del equipo. Por ello, las personas que siguen este estilo tienden a reunirse con frecuencia con todos los miembros de su equipo. Este estilo es especialmente útil en situaciones en las que el jefe de equipo no tiene una idea clara de cuál es el enfoque que se debe adaptar ante una situación o en equipos con niveles altos de competencia.

E. Estilo de dirección Ejemplar

El sistema de dirección ejemplar o imitativo se basa en la máxima de utilizarse a uno mismo como ejemplo para dirigir personas. Normalmente se aplica en situaciones en las que es importante desarrollar colaboradores que tengan un nivel alto de desempeño, estableciéndose el líder como ejemplo a seguir. Es especialmente útil cuando los miembros del equipo se encuentran muy motivados y son verdaderamente competentes, por lo que no necesitan de una dirección sino de un ejemplo que marque unos estándares altos. Sin embargo, no es recomendable utilizarlo en exceso ya que puede deteriorar el ambiente laboral.

F. Estilo de dirección Coach

Es una tipología de líder que busca el desarrollo profesional de los miembros de su equipo de trabajo. Para ello les ayuda a identificar sus puntos fuertes y débiles y a establecer metas a largo plazo en su carrera profesional. Para ayudarles con esta tarea continuamente les proporciona feedback y orientación sobre su desempeño profesional.

2.2.1.3 Características de los estilos de dirección

A. Estilo de Dirección Coercitivo

Obediencia Inmediata	
1.	Dar instrucciones directas y concretas
2.	Exigir obediencia y conformidad inmediata
3.	Supervisar de manera muy cercana
4.	Brindar retroalimentación negativa y personal
5.	Amenazar con medidas disciplinarias
“Se hace como lo digo yo”	

B. Estilo de Dirección Visionario u Orientativo

Crear una visión e influir en los demás a seguirla	
1.	Solicitar opiniones
2.	Considerar la influencia como algo clave
3.	Articular una clara dirección a seguir
4.	Convencer explicando el porqué de las órdenes
5.	Supervisar la ejecución de las tareas y brindar retroalimentación
“Es firme, pero justo”	

C. Estilo De Dirección Afiliativo

Evitar el conflicto, llevarse bien	
1.	Estar interesado en las personas y en hacer agradable el trabajo
2.	No es importante fijar instrucciones, metas y estándares concretos
3.	Evitar conflictos relacionados con el desempeño

4.	Recompensar a la gente más por sus características personales que por su rendimiento y rara vez castigar
“Primero las personas y luego la tarea”	

D. Estilo De Dirección Democrático o Participativo

Compromiso a través del consenso	
1.	Confiar en la capacidad de trabajar hacia la dirección apropiada
2.	Mantener reuniones frecuentes y escuchar a los demás
3.	Invitar a participar en la toma de decisiones
4.	Reconocer a los buenos desempeños
5.	Dar muy poca retroalimentación negativa y castigar pocas veces
“Promueve la participación”	

E. Estilo De Dirección Ejemplar

Cumplimiento inmediato con alto estándar	
1.	Establecer altos estándares y esperar que cada uno se auto dirija
2.	Liderar a través del ejemplo
3.	Puede tener problemas con la delegación
4.	Tener poca tolerancia al bajo desempeño (puede volverse coercitivo)
5.	Ante problemas asumir directamente la responsabilidad
6.	Solitario, no busca integrarse con otros salvo por resultados específicos
“Lo hago yo mismo”	

F. Estilo de Dirección Coach

Desarrollar las capacidades individuales	
1.	Enseñar cómo se puede mejorar el desempeño y desarrollarse
2.	Pedir que cada uno fije sus propios objetivos, desarrolle planes de acción y encuentre las posibles soluciones a los problemas
3.	Proveer capacitación y retroalimentación permanente
“Facilita el desarrollo”	

2.2.1.4 Importancia de los Estilos de Dirección

Es muy importante el estilo de dirección, porque de ello va a depender mucho el funcionamiento de la empresa. Un trabajador puede mostrar una actitud hostil, porque sus mandos actúen de manera incorrecta, o no ofrezcan un entorno adecuado de comodidad.

Hersey y Blanchard (1993:94) anotan que “la importancia del liderazgo/Dirección está en el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia la consecución de una meta en una situación dada”.

En esta concepción, los autores destacan que el liderazgo es un proceso de influencia y que ésta puede ser tanto en el campo individual como grupal. Asimismo, señalan que la función del liderazgo es la consecución de metas las cuales se corresponden con un momento dado. Esto significa que el liderazgo está supeditado a las circunstancias de la situación.

Cuando uno cobra clara conciencia de su visión ideal de sí mismo, se siente motivado para desarrollar sus capacidades de liderazgo. En tal caso, uno comprende la persona que quiere ser. Poco importa que esa visión llegue a usted a través del sueño, de la comprensión de los valores y compromisos que dirigen su vida o de la simple reflexión porque, en cualquiera de los casos, la imagen es lo suficientemente poderosa como para evocar el entusiasmo y la esperanza, convirtiéndose así en el combustible que mantiene la motivación necesaria para seguir trabajando durante el difícil y desesperante proceso del cambio.

El líder más adecuado para llevar a cabo el cambio de rumbo necesario para hacer frente a una situación crítica, por su parte, debe tener las habilidades de un visionario, es decir, ser capaz de trazar una nueva visión que resulte estimulante. Cuando la situación es muy urgente y exige un enfoque drástico, el estilo puntualmente más adecuado es el autoritario. Si se requiere del consenso de los empleados, de la construcción del compromiso o simplemente de generar nuevas ideas, la persona requerida tendrá que saber utilizar el estilo democrático. Si por último, de lo que se trata simplemente es de dirigir a un equipo muy competente y motivado, el estilo más adecuado parece ser el timonel.

La clave para el desarrollo de las habilidades de la Dirección consiste en el fortalecimiento de las competencias de la inteligencia emocional que resaltan un determinado estilo. Posiblemente no se nazca siendo un líder (aun cuando la inteligencia emocional posee un importante componente genético), sin embargo el liderazgo puede aprenderse. Es un proceso no fácil y que requiere tiempo y un compromiso

muy profundo, pero el beneficio individual y grupal del liderazgo que se asienta en la inteligencia emocional merece la pena y resulta estimulante.

En ocasiones, el reto consiste simplemente en emplear habilidades que uno ya posee. Es posible, que la inteligencia emocional no solo se aprenda, sino también que puede mantenerse durante mucho tiempo, esto se ha demostrado en una serie de pasos muy concretos que garantizan la continuidad del aprendizaje.

2.2.1.5 Aplicación situacional de los Estilos de Dirección

A. Estilo de Dirección Coercitivo

Obediencia inmediata	
ES EFECTIVO	NO ES EFECTIVO
En situaciones de crisis	Ante la posibilidad de rebelión, de resistencia pasiva o de renuncia
Cuando una desviación mínima trae serios problemas	A largo plazo limita la iniciativa y la innovación

B. Estilo De Dirección Visionario U Orientativo

Crear una visión e influir en los demás a seguirla	
ES EFECTIVO	NO ES EFECTIVO
Cuando hay necesidad de establecer normas claras	A largo plazo limita el desarrollo y la iniciativa personal
Cuando el líder es percibido como un experto	

o que tiene poder	
Dentro de organizaciones grandes y complejas	

C. Estilo de Dirección Afiliativo

Evitar el conflicto, llevarse bien	
ES EFECTIVO	NO ES EFECTIVO
Cuando las tareas son rutinarias y con un desempeño adecuado	En situaciones complejas o de crisis
Cuando hay que ofrecer ayuda (consejo)	
Cuando hay que integrar individuos o grupos en conflicto.	

D. Estilo de Dirección Democrático o Participativo

Compromiso a través del consenso	
ES EFECTIVO	NO ES EFECTIVO
Cuando las personas son competentes y tienen buena información	En situaciones de crisis (no hay tiempo)
Cuando hay que coordinar gente.	Cuando la persona necesita mucha supervisión y control

E. Estilo de Dirección Ejemplar

Cumplimiento inmediato con alto estándar	
ES EFECTIVO	NO ES EFECTIVO
Cuando las personas están muy motivadas, son competentes, conocen bien sus obligaciones y necesitan poca dirección	Para organizaciones en crecimiento donde hay necesidad de coordinar y delegar

F. Estilo de Dirección Coach

Desarrollar las capacidades individuales	
ES EFECTIVO	NO ES EFECTIVO
Con personas con iniciativa, imaginación e interés por su desarrollo	En situaciones de crisis
Cuando las metas y estándares han sido claramente establecidos y se recibe constante feedback sobre el desempeño	Cuando el jefe no es suficientemente experto o el personal necesita más dirección

2.2.1.6 Dirección en la Administración Pública

El estudio del Dirección/liderazgo en las administraciones públicas del mundo en generales aún escaso, por lo que existe un campo enorme de exploración que todavía no es revelado. Es más, la gran mayoría de los estudios de instituciones públicas asociados al liderazgo y/o dirección corresponden a realidades anglosajonas y que distan bastante del contexto latinoamericano. En el contexto de

organizaciones estatales que se han alineado a la corriente de la Nueva Gestión Pública, que conlleva a una introducción de ideas económicas y de gestión desde el sector privado, se hace relevante cada vez más saber sobre el liderazgo. Algunos podrían considerar que las brechas entre un líder público y uno privado se hacen cada vez más angostas, pero dada la naturaleza de los dos tipos de organizaciones y las distintas culturas organizacionales predominantes, es preciso acudir a una investigación de campo que muestre algunas luces sobre aquella idea.

Si bien las organizaciones del estado poseen una visión y una misión definidas, muchas veces son los objetivos estratégicos o las metas mismas las que no están totalmente claras, por lo que la comprensión de las mismas es dificultosa. Por lo mismo, es difícil ejercer un liderazgo enfocado en resultados. Si bien el líder de un equipo puede ser proactivo y fijar metas propias y muy alineadas a la estrategia organizacional, son las autoridades de rango superior quienes decidirán si eso es o no factible de llevar a cabo –o si es políticamente rentable-. El líder de una entidad pública, por ende, estará siempre buscando actuar apegado al marco legal vigente, ya que sólo se le permite hacer lo que está explícitamente expresado en la ley. De este modo, la tendencia a tomar riesgos, la implementación de innovación radical o la reestructuración estratégica de una unidad son conceptos no tan deseados para la gestión de un líder público, lo que condiciona su actuar en diversos sentidos.

La competitividad es muchas veces mal vista en las administraciones públicas, frenando, inevitablemente, las ganas y los esfuerzos del líder por ir más allá y obtener mayor número de resultados

La autoridad es muchas veces un congelador de liderazgo. La capacidad de influir está dada por el poder del cargo, mas no por la legitimidad y reconocimiento por parte de los equipos de trabajo liderados. El líder público, por tanto, puede volverse más reactivo y se olvida de la gestión en base a networking, relaciones de beneficio mutuo (win-win) y la facilitación de los recursos e instancias para un alto desempeño de los equipos.

De todos modos, son cada vez más las prácticas que son importadas al Estado desde el sector privado, por lo que los factores limitantes de un liderazgo en expansión van difuminándose conforme la correcta adaptación e implementación de nuevos sistemas de trabajo.

2.2.2 Desempeño de Equipos de trabajo

Arturo Meneses (2000) sostiene sobre los equipos de trabajo lo siguiente:

“Un equipo verdadero, es un número pequeño de personas, con destrezas y habilidades complementarias, quienes están comprometidos a una misión, visión, valores, enfoque de trabajo y metas de desempeño comunes, sobre los cuales rinden cuentas y se responsabilizan mutuamente.”

Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta.

Reza TrosinoJesus C. (2005) “Los equipos de trabajo hacen posible el cambio hacia una organización de alto desempeño, ya que

promueven el aprendizaje y el cambio de comportamiento que se requiera para crear este tipo de cultura.”

Un equipo de trabajo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es sinergia.

Sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas. Este es el objetivo del trabajo en equipo. Tras la discusión en el equipo de trabajo, cada componente puede aportar un conocimiento, por ejemplo, del que no disponen los demás. Igualmente, el resto puede tener ciertos conocimientos importantes de los que carecen los otros miembros. Cada uno pone a disposición de los otros sus conocimientos (habilidades y capacidades en general) y, tras un diálogo abierto se ayudan mutuamente hasta alcanzar una comprensión más nítida de la naturaleza del problema y de su solución más eficaz.

Alcanzar esta sinergia es un objetivo fundamental de un equipo de trabajo. No puede implementarse mediante una orden ni aparece por sí sola. Solamente aparece cuando al interés por el resultado del equipo se suma la confianza y el apoyo mutuo de sus miembros.

2.2.2.1 Diferencias entre grupos de Trabajo y equipos de Trabajo

En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (son complementarios).

GRUPO Y EQUIPO		
CUADRO COMPARATIVO DE DIFERENCIAS		
CARACTERISTICAS	GRUPO	EQUIPO
Cantidad de Miembros	Número (Más de 15)	Reducido (Menos de 15)
Número de Miembros	Variable	Es6able
Objetivo Común	Definido	Definido
Etimología	Kropt = Bulto	Skipian = Navegar
Nivel de Organización	Bajo	Alto
Normas	Muy Flexibles	Flexibles
Tareas y Funciones	Indefinidas	definidas

Fuente: Jesus C. Reza Trosino (2005)

2.2.2.2 Importancia de los equipos de Trabajo y el Trabajo en Equipo en las Organizaciones

Permanentemente está buscando grupos con los cuales referenciarse por diferentes motivos, sean familiares, religiosos, sociales y por empatías académicas o de cualquier otro tipo. Todos los integrantes de un grupo humano buscan alcanzar un propósito cuando se reúnen; el triunfo de su equipo, ganar un torneo, un concurso,

sobresalir ante los gerentes por sus resultados, etc., en este sentido el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados. La importancia del trabajo en equipo y los equipos de trabajo se fundamenta, entonces, en aspectos claves que tienen que ver con:

A. Los Roles de los participantes

Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes del equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.

B. La comunicación

Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.

C. Liderazgo

Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente.

D. Compensación

Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.

E. Compromiso

Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo.

2.2.2.3 Formación de Equipos de Trabajo

Existen cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo.

El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

A. Cohesión

Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo.

En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea.

La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo y la cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

B. Asignación de Roles y Normas

Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en una organización, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el área directiva.

Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes.

En este sentido, se sugiere o propone a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los trabajadores identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

C. Comunicación

Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

D. Definición de Objetivos

Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

E. Interdependencia Positiva

El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada uno aprende de los demás con los que interactúa día a día.

Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los ranking grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

2.2.2.4 Desarrollo de Equipos de trabajo

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su

contribución es vital. La gente joven y/o tímida podría tener que ser convencida para participar.

Un problema común en equipos técnicos es el joven arrogante (o anciano) que piensa que es la persona más inteligente en el grupo. Ellos piensan que tienen una mejor forma. Son ferozmente independientes y lo saben todo, Esto es cuando el administrador tiene que asumir un papel autoritario y decirle al técnico como se supone que debe hacerse el proyecto.

Para mover a un equipo, haga que los participantes documenten sus ideas y estrategias para crear el producto final. Luego reúna a todos para discutir sus ideas y llegar a un plan común.

Una vez que el plan esté establecido, es importante mantener a todos involucrados en un continuo flujo de información. Uno o más de estas técnicas pueden ser usados para mantener al equipo.

2.2.2.5 Errores en los Equipos de Trabajo

A. Metas no claras

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos dónde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional.

Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se

cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo. Los equipos se establecen cuando existe una meta completa y compartida.

B. Falta de soporte de las Gerencias

Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos.

El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa.

C. Liderazgo no efectivo de equipos

Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo - que suele durar entre seis meses y un año - el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones.

Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo. El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.

D. Individualidad

El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades. Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo.

2.2.2.6 Causas de los Errores en los Equipos de Trabajo

A. Pobre sistema de recompensa

Los profesionales no son premiados o son premiados erróneamente. El trabajo es una inversión y cada uno de nosotros esperamos recibir algo a cambio. Si la organización no tiene un sistema de recompensa bien constituido seguramente los equipos de trabajo no rendirán al máximo de su potencial.

B. Falta de confianza en el Equipo

Los profesionales no tienen la confianza adecuada para resolver situaciones críticas ya sea por razones personales o por un mal liderazgo recibido. La pérdida de confianza implica un destierro inmediato del círculo interno del grupo, a un lugar donde nadie nos presta ninguna atención. Cuando lo que nos dicen entra en conflicto con lo que vemos, perdemos la confianza por completo.

C. Empowerment inexistente

Los roles de management y liderazgo no educan impidiendo así el crecimiento en los profesionales de roles inferiores. Es muy normal visualizar altos mando y líderes con falta de coaching a los miembros de sus equipos generando poco crecimiento dentro de la organización de sucesores en niveles superiores. Esto produce también falta de motivación en los profesionales.

D. Errores en la Toma de Decisiones

Los equipos pueden llegar a estar en el camino correcto pero de forma inadecuada. Lo que resulta peligroso es basarse constantemente en procesos erróneos para arribar a las decisiones.

E. Actitudes poco éticas

Los ejecutivos y líderes que ignoran la ética corren el riesgo de enfrentar responsabilidades personales y corporativas.

La idea que su compañía pueda llegar a tener algún grado de responsabilidad por el desliz de un empleado ni siquiera pasa por su mente. En realidad, la ética tiene mucho que ver con la administración. Es muy raro que la característica de un solo individuo explique plenamente la cultura corporativa. Por el contrario, es más usual que las prácticas de negocios no éticos incluyan en forma tácita, si no explícita, la cooperación de terceros y reflejen los valores, actitudes, creencias, lenguaje y patrones de comportamiento que definen la cultura operacional de una organización.

F. Falta de comunicación

Falta de feedback entre los integrantes del equipo y evaluaciones inexistentes comunicando productividad y puntos a mejorar. Al existir problemas de comunicación en el equipo de trabajo o entre diferentes equipos la productividad disminuye aumentando el desvío en el cumplimiento de objetivos.

2.2.2.7 Filosofía y Naturaleza de los Equipos de Mejora

El origen de los equipos de mejora se basa en la idea de que la creatividad de los empleados está normalmente desperdiciada en las organizaciones. Cada persona participante en el proceso tiene alguna idea de cómo mejorarlo. En principio, se cree que cuánto más involucrado se esté en el proceso, más y mejores ideas tiene el empleado. En muchas ocasiones, el empleado sabe y desea proponer ideas, pero se suele desaprovechar su potencial de creatividad y sus conocimientos, pues los directivos no acuden a éstos para solucionar problemas cotidianos de gestión.

Por tanto, se piensa que los equipos de mejora que emplean una metodología rigurosa constituyen un instrumento sistemático a partir del cual se puede conocer qué ideas tienen los empleados para resolver los problemas de gestión. Es una forma de extraer el conocimiento “oculto” de la organización.

La naturaleza del trabajo de los equipos de mejora se caracteriza por varias condiciones. Según la teoría, los equipos deberían trabajar sobre un problema que haya sido definido de una forma clara y precisa. Esto es más

fácil decirlo que hacerlo. En la realidad, los superiores proponen un problema posible. Con un poco de suerte son capaces de cuantificarlo, pero no siempre existe esa claridad respecto a cuál es el problema o cuál es su magnitud. Adicionalmente, varios directivos implicados en un proceso pueden tener una visión diferente del problema. Por ello, es bastante usual que el equipo de mejora aborde la simplificación, por ejemplo, de un proceso a partir de una definición imprecisa del problema. El mismo equipo refinará la definición del problema conforme se va desarrollando su trabajo.

Los problemas propuestos al equipo de mejora deberían afectar a más de una unidad o departamento, en realidad, son equipos interdepartamentales. La mayoría de los problemas interdepartamentales se refieren a los procesos transversales. Las organizaciones no siguen normalmente la lógica de los procesos. Los procesos atraviesan los departamentos y en ese tránsito ocasionan problemas. En ocasiones, los problemas se deben a que las unidades tienen métodos diferentes de trabajo, en otras, los recursos están mal distribuidos, y a veces, nadie tiene una responsabilidad directa sobre todo el proceso. Cualquiera que sea la causa, los problemas generados por los procesos interdepartamentales constituyen el caldo de cultivo ideal para los equipos de mejora. Hasta que no se articule la organización en torno a los procesos, los problemas derivados de ellos deberán ser gestionados por personas de distintas unidades

2.2.2.8 Implantación de Equipos de Mejora en el Sector Público

Los equipos de mejora son equipos de personas de diferentes departamentos y niveles jerárquicos que trabajan para eliminar un problema interdepartamental siguiendo una metodología determinada. El problema a resolver o el proceso a mejorar afectan a todos los departamentos involucrados, bien como proveedores bien como clientes “internos” o “externos” del proceso. En principio, los equipos de mejora se diferencian de los círculos de calidad en dos cuestiones: la voluntariedad que caracteriza a estos últimos y el ámbito de la mejora.

Las funciones típicas de un equipo de mejora suelen ser las siguientes:

- Consensuar la definición del problema y diagnosticar las causas.
- Proponer las soluciones y planificar la implantación.
- Presentar el plan de mejora e implantar las soluciones.
- Evaluar y presentar los resultados obtenidos.

2.3 Definición de términos básicos

A. Inteligencia Emocional

Agrupar al conjunto de habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender las de los demás, y utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento.

B. Liderazgo

Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

C. Sinergia

La sinergia es un trabajo o un esfuerzo para realizar una determinada tarea muy compleja, y conseguir alcanzar el éxito al final. La sinergia es el momento en el que el todo es mayor que la suma de las partes, por tanto, existe un rendimiento mayor o una mayor efectividad que si se actúa por separado.

D. Equipos de Mejora

Los equipos de mejora están formados por personas de distintos departamentos y niveles jerárquicos para mejorar procesos interdepartamentales o problemas comunes a dos o más unidades de una organización.

E. Satisfacción laboral

Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

F. Carisma

Es la capacidad de ciertas personas de motivar y suscitar la admiración de sus seguidores gracias a una supuesta cualidad de magnetismo personal.

G. Competitividad

Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad.

H. Estilos de Dirección

Son los distintos comportamientos que pueden exteriorizar los individuos que dirigen a otros, con el objetivo de conseguir, a su vez, influir sobre el comportamiento de estos para que ejecuten sus órdenes.

I. Equipos de Trabajo

Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. Un equipo de trabajo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran.

J. Proactividad

Es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto.

K. Dinamismo

Cualidad de la persona activa y emprendedora que actúa con prontitud, diligencia y energía también cualidad de las cosas, empresas o actividades que tienen actividad, movimiento e innovación y que están en constante transformación o la hacen posible.

L. Relaciones Interpersonales

La relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

M. Iniciativa

La capacidad de iniciativa es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autoresponsabilidad y la autodirección.

N. Clima Organizacional

Define al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

2.4 Sistema de hipótesis

2.4.1 Hipótesis General

Los estilos de dirección generan cambios en forma directa en el desempeño de los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

2.4.2 Hipótesis Específicas

- ❖ El estilo de dirección que predomina en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, es el coercitivo.
- ❖ El nivel de desempeño que presentan los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, es bajo.

2.5 Sistema de variables

2.5.1 Variable Independiente

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLES	FACTOR	INDICADOR	REACTIVO (preguntas)	TIPO DE PREGUNTA
Estilos de dirección Son los distintos comportamientos que pueden exteriorizar los individuos que dirigen a otros, con el objetivo de conseguir, a su vez, influir sobre el comportamiento de estos para que ejecuten sus	Estilo de dirección Coercitivo	Toma de Decisiones	1	De elección múltiple
		Exigencia	2	De elección múltiple
		Eficiencia	3	De elección múltiple
		Desempeño laboral	4	De elección múltiple
	Estilo de dirección Visionario u Orientativo	Motivación	5	De elección múltiple
		Proactividad	6	De elección múltiple

órdenes.		Iniciativa	7	
		Inteligencia Emocional	8	
	Estilo de dirección Afiliativo	Clima organizacional	9	
		Confianza	10	
		Relaciones interpersonales	11	
		Carisma	12	
	Estilo de dirección Democrático u Participativo	Dinamismo	13	
		Cooperación	14	
		Satisfacción laboral	15	
		Compromiso	16	
	Estilo de dirección Ejemplar	Dependencia	17	
		Competitividad	18	
		Autosuficiente	19	
		Capacidad laboral	20	
	Estilo de dirección Coach	Capacitación	21	
		Entrenamiento	22	
Desarrollo de habilidades		23		
Adaptabilidad		24		

Escala de valoración

Niveles	
Fuerte dirección autoritaria	84 - 120
Débil dirección autoritaria	24 - 83

2.5.2 Variable Dependiente

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLES	FACTOR	INDICADOR	REACTIVO (preguntas)	TIPO DE PREGUNTA
Desempeño de los Equipos de Trabajo Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta.	Capacidad laboral	Capacidad laboral	25	De elección múltiple
	Eficiencia organizacional	Eficiencia organizacional	26	De elección múltiple
	Desarrollo de habilidades	Desarrollo de habilidades	27	De elección múltiple
	Integración	Integración	28	De elección múltiple

Escala de valoración

Niveles	
Alto desempeño de equipo de trabajo	14 - 20
Bajo desempeño de equipo de trabajo	4 - 13

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La investigación es del tipo Pura, porque tiene como finalidad brindar nuevos conocimientos en el campo de la gestión pública, que es un componente muy importante del gobierno nacional.

3.2 Nivel de investigación

La investigación es de Nivel Correlacional, porque tiene como finalidad y propósito examinar la relación entre variables o resultados de variables.

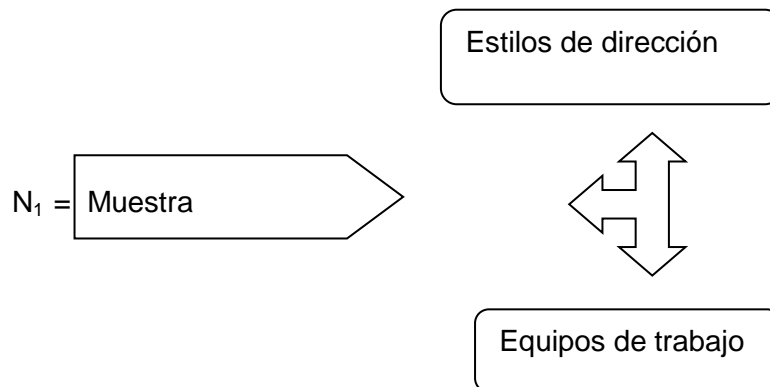
3.3 Diseño de investigación

El diseño de investigación es el descriptivo correlacional por que se desarrollará en un determinado momento.

Descriptivo porque caracterizará los estilos de dirección que desarrolla la Institución pública para lograr sus metas y objetivos de desarrollo local y regional.

Es correlacional, porque buscara determinar las implicancias que sucederá en el desarrollo de los equipos de trabajo, considerando que los colaboradores de la institución trabajan por áreas específicas y éstos dependen de jefaturas de aplican determinados estilos de dirección.

El esquema es el siguiente:



3.4 Métodos de investigación

La investigación tiene un método Descriptivo porque Consiste en describir las características de los hechos o los fenómenos y Correlacional porque estudia la relación entre dos o más variables.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población está compuesta por 60 trabajadores entre nombrados y contratados, que laboran en la Dirección Regional de la Producción en Tacna.

Para efectos de la selección de la muestra se aplicará un muestreo aleatorio estratificado, considerando la naturaleza de la institución pública.

3.5.2 Muestra

Tamaño de la Muestra

Se estimará con una confianza del 95% y con un margen de error del 5 %, $P = 50$ y $Q = 50$. La fórmula corresponde a una población conocida.

$$n = \frac{NZ^2 p \cdot q}{e^2 (N-1) + Z^2 p \cdot q}$$

Donde:

N : 60

n : Tamaño de la muestra.

P : Estimador de la proporción poblacional de la característica de interés (0,50).

Q : $1 - p$ (0,50)...

$P \cdot Q$: Varianza del estimador de la característica de interés

Z : Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza.

E : Error máximo permitido entre la proporción estimada y la proporción de la población en el nivel de confianza elegido (5%)

Desarrollando la fórmula:

$$n = \frac{(60) (3,84166) (0,5) (0,5)}{(0,0025) (59) + (3,8416) (0,5) (0,5)}$$

$$n = 52,0127$$

$$n = 52$$

Luego de la aplicación del cálculo estadístico respectivo se obtuvo un tamaño de muestra de 52 trabajadores del Archivo Regional de Tacna.

Criterios de inclusión

- Trabajadores nombrados y contratados, que laboran en la Dirección Regional de la Producción en Tacna.
- Trabajadores que se encuentren en el momento de la encuesta.

Criterios de exclusión

- Trabajadores que no deseen participar con la encuesta.
- Trabajadores que se encuentran realizando prácticas pre profesionales.

3.6 Técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1 Técnicas

Para el desarrollo de la investigación se empleará la técnica de cuestionario en el cual se manifestarán preguntas elaboradas con el objetivo de recopilar información.

3.6.2 Instrumento

Se aplicará el instrumento de la encuesta a través del cual se diseñará cuestionarios para recoger información de los colaboradores por áreas funcionales, integrantes de la muestra, con el propósito de categorizar los datos que se requiere para la verificación de las hipótesis.

Asimismo, se diseñará un test con la escala de Licker para determinar la tendencia de percepción que presentan los colaboradores de las oficinas de la Dirección Regional de la Producción sobre los estilos de dirección que se desarrolla en la institución.

Los instrumentos serán diseñados considerando los indicadores de cada de las variables en estudio, de tal forma que se obtenga la mayor confiabilidad posible.

Criterios de categorización del cuestionario

- 5: Siempre
- 4: frecuentemente
- 3: Parcialmente
- 2: Raramente
- 1: Nunca

3.7 Procesamiento y análisis de información

Para el tratamiento estadístico de la información obtenida, se aplicará las técnicas de la estadística descriptiva, como son: tablas y figuras estadísticas. Luego se aplicara tablas de contingencia de doble entrada para el análisis porcentual entre las variables.

Para efectos de determinar la relación de causalidad se aplicará la prueba estadística de CHI cuadrado, por tratarse de variables cualitativas. Los datos serán procesados aplicando Software estadístico SPSS versión 17 en español.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Tratamiento estadístico

Para el tratamiento estadístico se obtuvieron los datos mediante la aplicación del instrumento el cuestionario que fue aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

Se realizó una base de datos en el programa informático Excell, para luego importarlas y crear una base de datos en el software estadístico SPSS 17, versión en español, donde se realizaron las tablas y gráficos, además se realizaron las pruebas de hipótesis aplicando la prueba del Chi-cuadrado.

4.2 Presentación de resultados

4.2.1 Presentación de los resultados de la variable Estilos de Dirección

TABLA N° 01

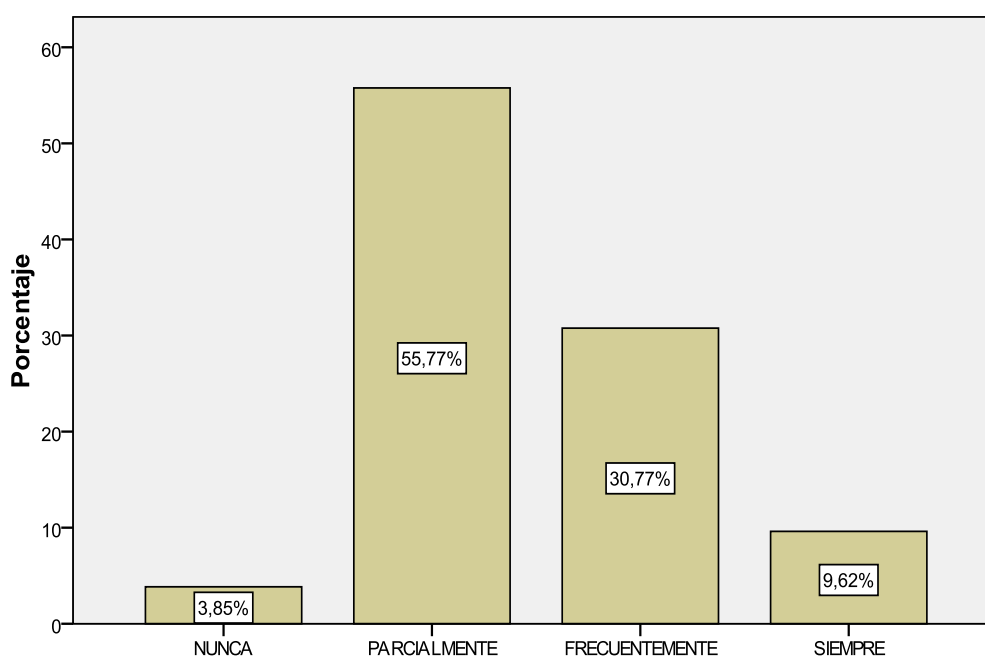
Toma de decisiones del Personal de la DIREPRO Tacna

Toma de decisiones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	3,8	3,8
RARAMENTE	0	0	0
PARCIALMENTE	29	55,8	59,6
FRECUENTEMENTE	16	30,8	90,4
SIEMPRE	5	9,6	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 01

Toma de decisiones del Personal de la DIREPRO Tacna



Fuente: Tabla N° 01

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 01 presenta la información sobre el indicador Toma de decisiones de la variable Estilos de dirección.

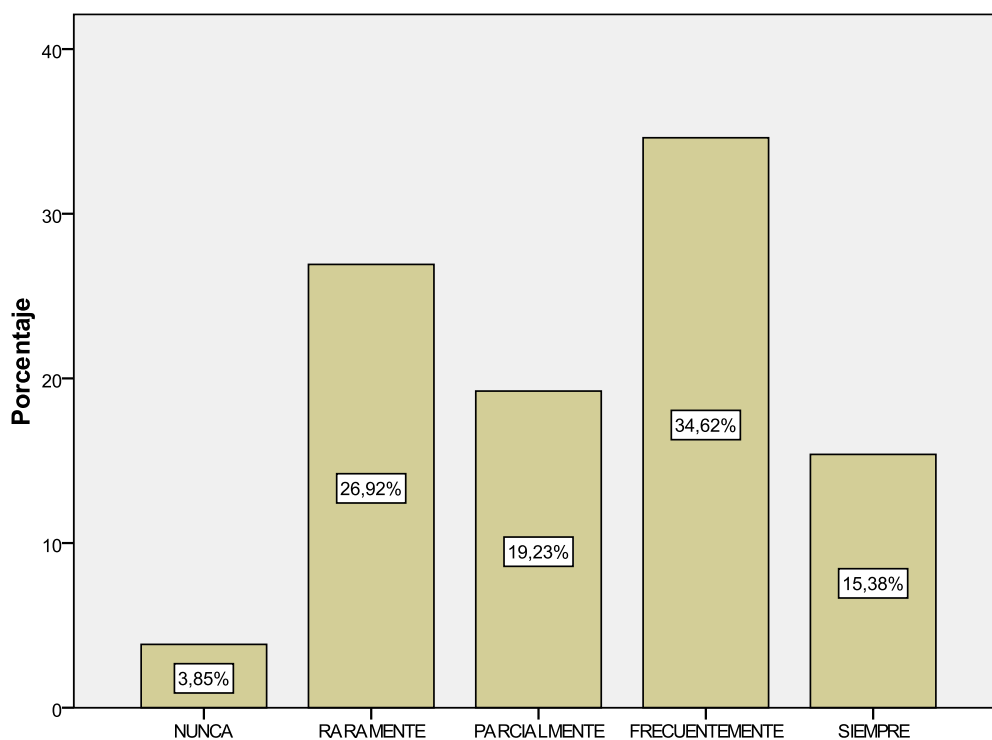
Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 55,77% de los trabajadores encuestados manifestaron parcialmente, que generalmente la toma de decisiones se genera en función a la situación del momento, un 30,77% manifestaron frecuentemente, un 9,62% manifestaron siempre y un 3,85% manifestaron nunca.

TABLA N° 02

Exigencia del Personal de la DIREPRO Tacna

Exigencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	3,8	3,8
RARAMENTE	14	26,9	30,8
PARCIALMENTE	10	19,2	50,0
FRECUENTEMENTE	18	34,6	84,6
SIEMPRE	8	15,4	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 02**Exigencia del Personal de la DIREPRO Tacna**

Fuente: Tabla N° 02

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 02 presenta la información sobre el indicador Exigencia de la variable Estilos de dirección.

Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 34,62% de los trabajadores encuestados manifestaron que frecuentemente la dirección general muestra exigencia en todas las actividades laborales, un 26,92% manifestaron raramente, un 19,23% manifestaron parcialmente, un 15,38% manifestaron siempre y un 3,85% manifestaron nunca.

TABLA N° 03

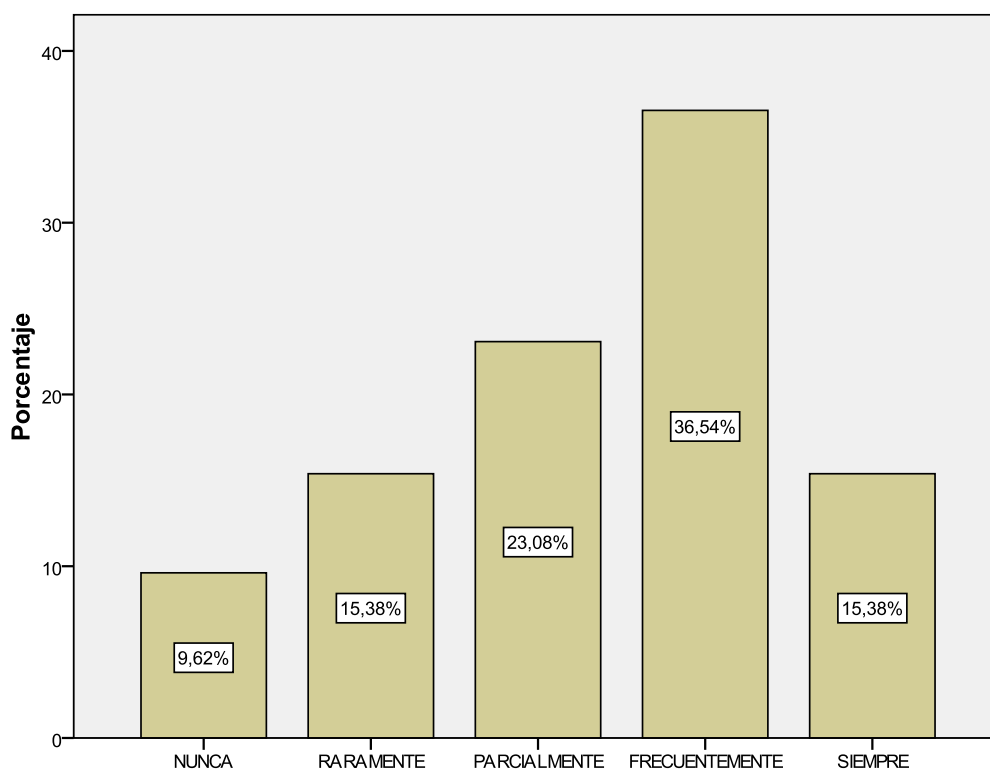
Eficiencia del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	5	9,6	9,6
RARAMENTE	8	15,4	25,0
PARCIALMENTE	12	23,1	48,1
FRECUENTEMENTE	19	36,5	84,6
SIEMPRE	8	15,4	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 03

Eficiencia del Personal de la DIREPRO Tacna



Fuente: Tabla N° 03

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 03 presenta la información sobre el indicador Eficiencia de la variable Estilos de dirección.

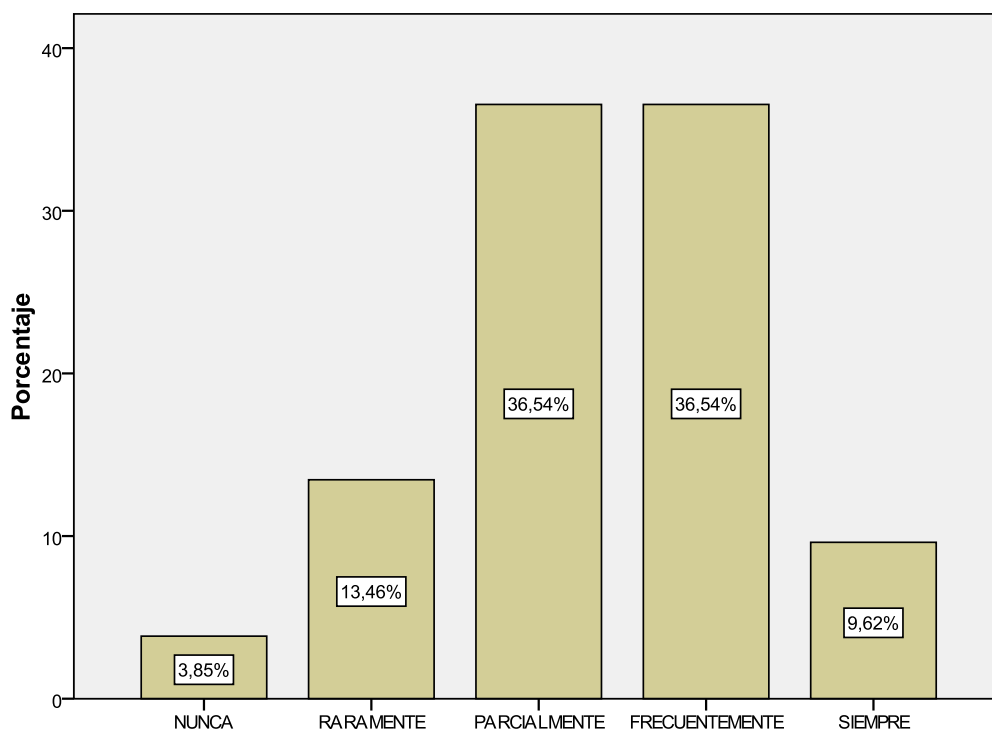
Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 36,54% de los trabajadores encuestados manifestaron que frecuentemente la dirección busca eficiencia en todas las actividades a realizar, un 23,08% manifestaron parcialmente, un 15,38% manifestaron raramente y siempre, y un 9,62% manifestaron nunca.

TABLA N° 04

Desempeño Laboral del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	3,8	3,8
RARAMENTE	7	13,5	17,3
PARCIALMENTE	19	36,5	53,8
FRECUEENTEMENTE	19	36,5	90,4
SIEMPRE	5	9,6	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 04**Desempeño Laboral del Personal de la DIREPRO Tacna**

Fuente: Tabla N° 04

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 04 presenta la información sobre el indicador Desempeño Laboral de la variable Estilos de dirección.

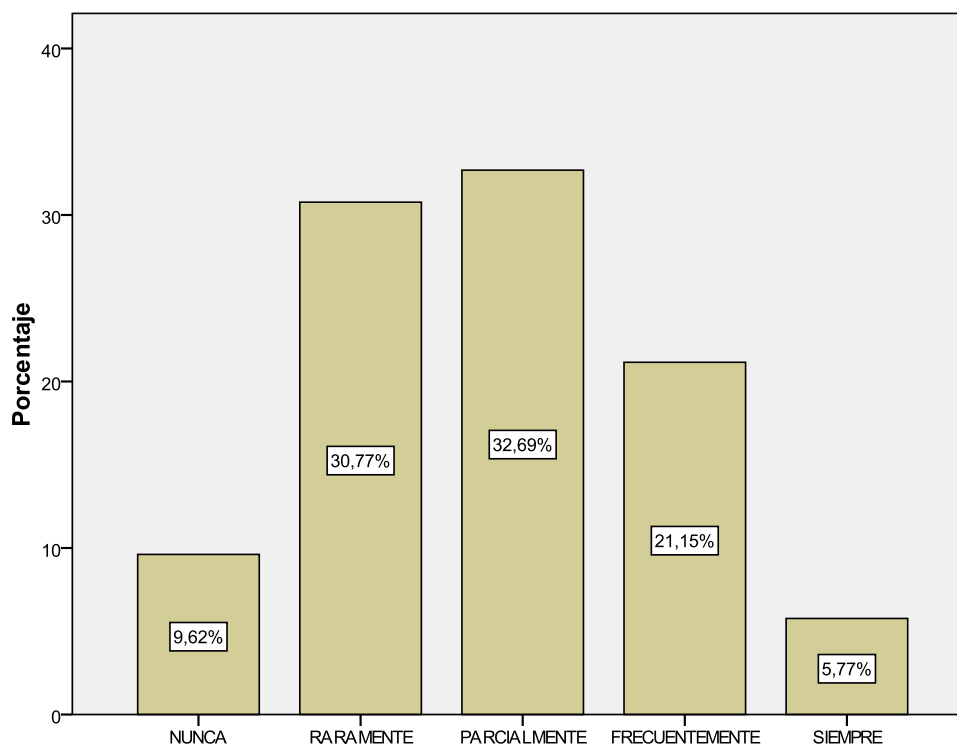
Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 36,54% de los trabajadores encuestados manifestaron que frecuentemente y parcialmente su desempeño laboral excede las expectativas de la dirección general, un 13,46% manifestaron raramente, un 9,62% manifestaron siempre y un 3,85% manifestaron nunca.

TABLA N° 05
Motivación del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	5	9,6	9,6
RARAMENTE	16	30,8	40,4
PARCIALMENTE	17	32,7	73,1
FRECUENTEMENTE	11	21,2	94,2
SIEMPRE	3	5,8	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 05
Motivación del Personal de la DIREPRO Tacna



Fuente: Tabla N° 05

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 05 presenta la información sobre el indicador Motivación de la variable Estilos de dirección.

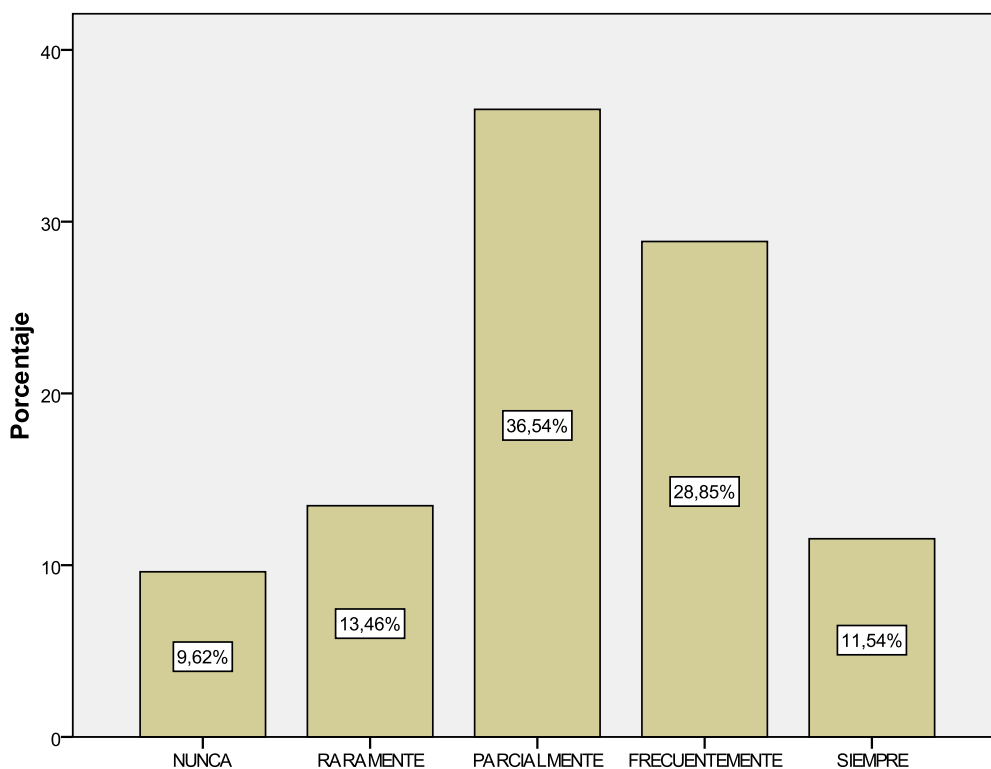
Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 32,69% de los trabajadores encuestados manifestaron que parcialmente el personal se caracteriza por recibir motivación constante y continua, un 30,77% manifestaron raramente, un 21,15% manifestaron frecuentemente, un 9,62 manifestaron nunca y un 5,77% manifestaron siempre.

TABLA N° 06

Proactividad del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	5	9,6	9,6
RARAMENTE	7	13,5	23,1
PARCIALMENTE	19	36,5	59,6
FRECUENTEMENTE	15	28,8	88,5
SIEMPRE	6	11,5	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 06**Proactividad del Personal de la DIREPRO Tacna**

Fuente: Tabla N° 06

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 06 presenta la información sobre el indicador Proactividad de la variable Estilos de dirección.

Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 36,54% de los trabajadores encuestados manifestaron que parcialmente la proactividad es un actitud que el personal asume en sus actividades laborales, un 28,85% manifestaron frecuentemente, un 13,46% manifestaron raramente, un 11,54 manifestaron siempre y un 9,62% manifestaron nunca.

TABLA N° 07

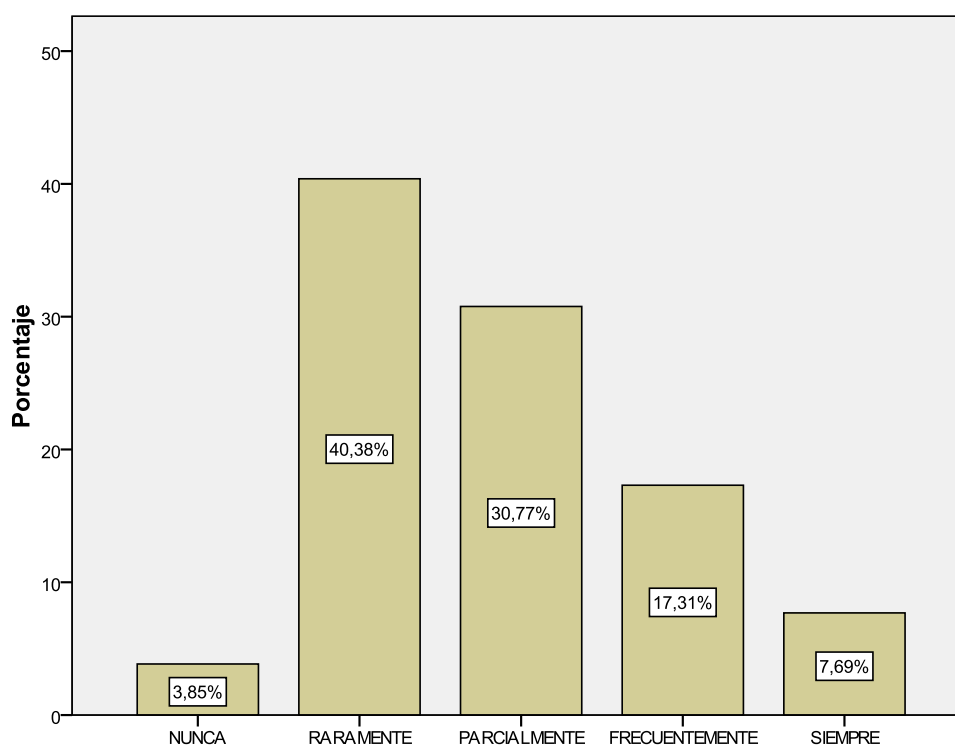
Iniciativa del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	3,8	3,8
RARAMENTE	21	40,4	44,2
PARCIALMENTE	16	30,8	75,0
FRECUENTEMENTE	9	17,3	92,3
SIEMPRE	4	7,7	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 07

Iniciativa del Personal de la DIREPRO Tacna



Fuente: Tabla N° 07

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 07 presenta la información sobre el indicador Iniciativa de la variable Estilos de dirección.

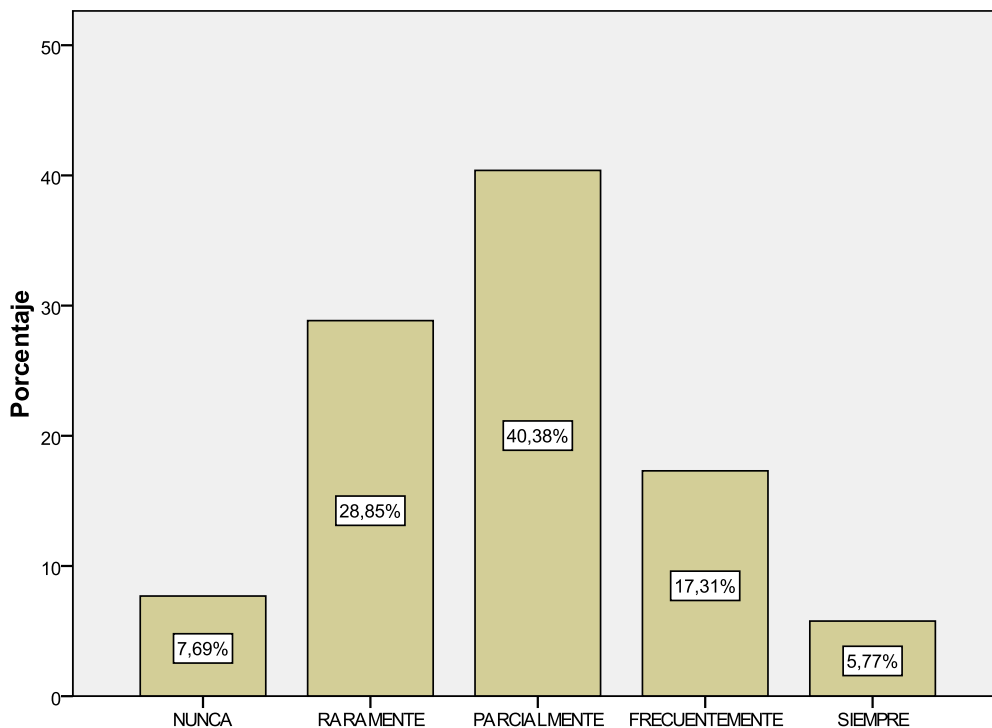
Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 40,38% de los trabajadores encuestados manifestaron que raramente muchas de las iniciativas son tomadas en cuenta, un 30,77% manifestaron parcialmente, un 17,31% manifestaron frecuentemente, un 7,69 manifestaron siempre y un 3,85% manifestaron nunca.

TABLA N° 08

Inteligencia Emocional del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	4	7,7	7,7
RARAMENTE	15	28,8	36,5
PARCIALMENTE	21	40,4	76,9
FRECUENTEMENTE	9	17,3	94,2
SIEMPRE	3	5,8	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 08**Inteligencia Emocional del Personal de la DIREPRO Tacna**

Fuente: Tabla N° 08

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 08 presenta la información sobre el indicador Inteligencia emocional de la variable Estilos de dirección.

Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 40,38% de los trabajadores encuestados manifestaron que parcialmente su inteligencia emocional es reconocida y valorada por la institución, un 28,85% manifestaron raramente, un 17,31% manifestaron frecuentemente, un 7,69 manifestaron nunca y un 5,77% manifestaron siempre.

TABLA N° 09

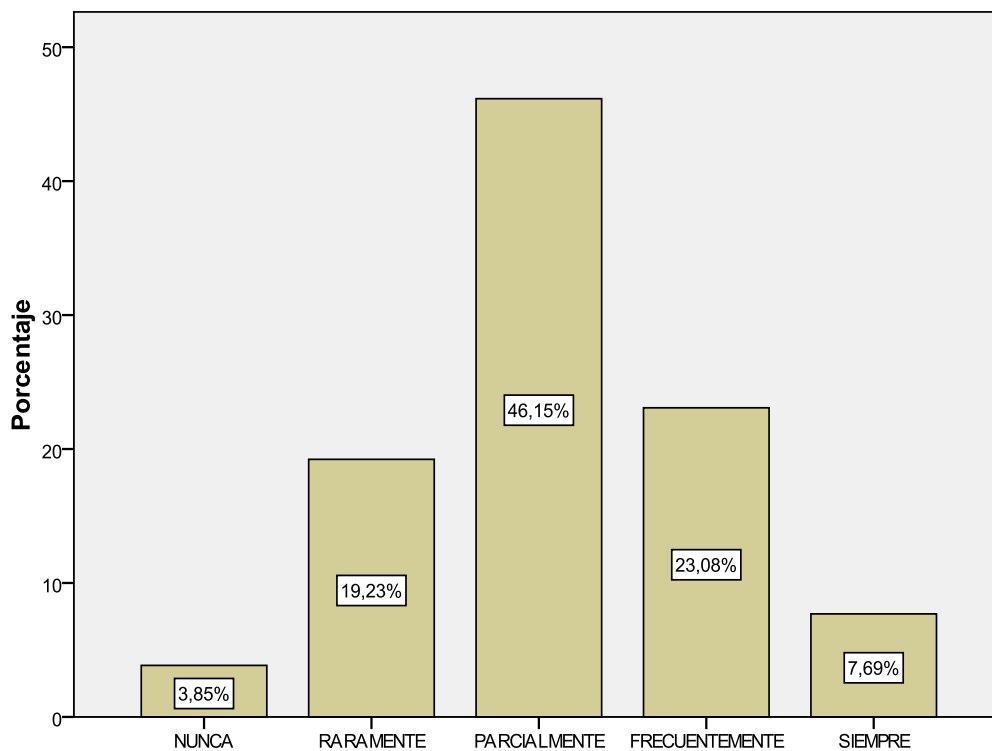
Clima organizacional del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	3,8	3,8
RARAMENTE	10	19,2	23,1
PARCIALMENTE	24	46,2	69,2
FRECUENTEMENTE	12	23,1	92,3
SIEMPRE	4	7,7	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 09

Clima organizacional del Personal de la DIREPRO Tacna



Fuente: Tabla N° 09

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 09 presenta la información sobre el indicador Clima organizacional de la variable Estilos de dirección.

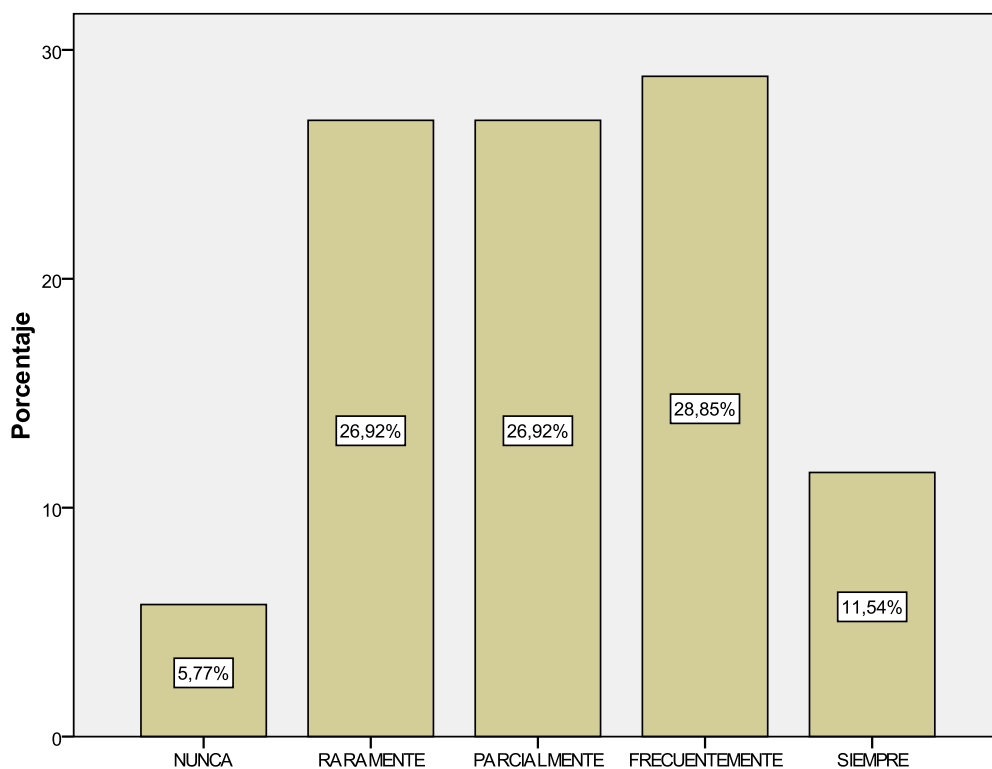
Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 46,15% de los trabajadores encuestados manifestaron que parcialmente generalmente se trabaja con un buen clima laboral en la institución, un 23,08% manifestaron frecuentemente, un 19,23% manifestaron raramente, un 7,69 manifestaron siempre y un 3,85% manifestaron nunca.

TABLA N° 10

Confianza del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	3	5,8	5,8
RARAMENTE	14	26,9	32,7
PARCIALMENTE	14	26,9	59,6
FRECUENTEMENTE	15	28,8	88,5
SIEMPRE	6	11,5	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 10**Confianza del Personal de la DIREPRO Tacna**

Fuente: Tabla N° 10

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 10 presenta la información sobre el indicador Confianza de la variable Estilos de dirección.

Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 28,85% de los trabajadores encuestados manifestaron que frecuentemente La dirección muestra confianza al personal en sus actividades, un 26,92% manifestaron parcialmente y raramente, un 11,54% manifestaron siempre y un 5,77% manifestaron nunca.

TABLA N° 11

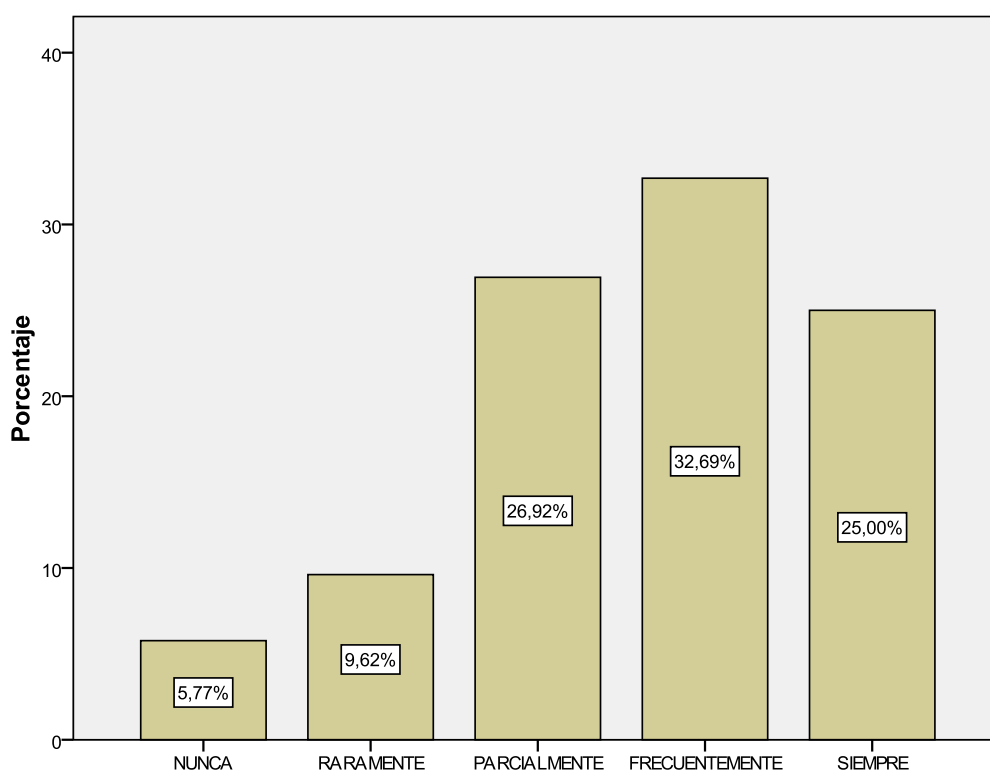
Relaciones Interpersonales del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	3	5,8	5,8
RARAMENTE	5	9,6	15,4
PARCIALMENTE	14	26,9	42,3
FRECUENTEMENTE	17	32,7	75,0
SIEMPRE	13	25,0	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 11

Relaciones Interpersonales del Personal de la DIREPRO Tacna



Fuente: Tabla N° 01

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 11 presenta la información sobre el indicador Relaciones interpersonales de la variable Estilos de dirección.

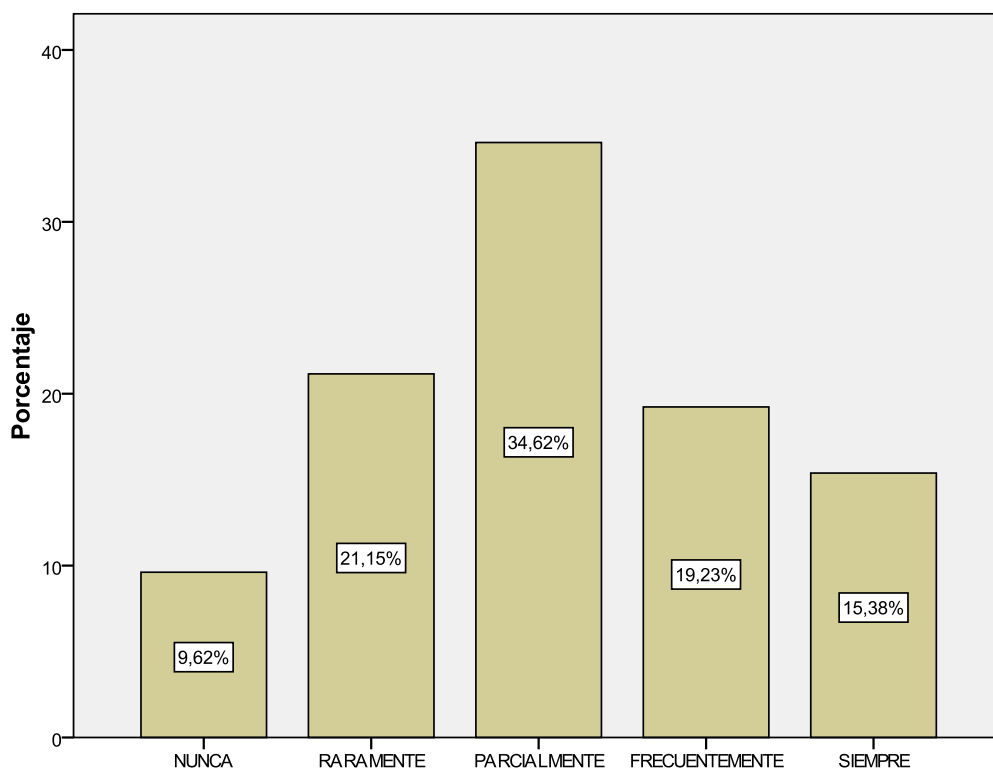
Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 32,69% de los trabajadores encuestados manifestaron que frecuentemente muchas de las relaciones interpersonales son importantes para un buen ambiente laboral, un 26,92% manifestaron parcialmente, un 25% manifestaron siempre, un 9,62% manifestaron raramente y un 5,77% manifestaron nunca.

TABLA N° 12

Carisma del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	5	9,6	9,6
RARAMENTE	11	21,2	30,8
PARCIALMENTE	18	34,6	65,4
FRECUENTEMENTE	10	19,2	84,6
SIEMPRE	8	15,4	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 12**Carisma del Personal de la DIREPRO Tacna**

Fuente: Tabla N° 12

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 12 presenta la información sobre el indicador Carisma de la variable Estilos de dirección.

Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 34,62% de los trabajadores encuestados manifestaron que parcialmente la dirección siempre procura mantener un carisma el cual inspire confianza, un 21,15% manifestaron raramente, un 19,23% manifestaron frecuentemente, un 15,38% manifestaron siempre y un 9,62% manifestaron nunca.

TABLA N° 13

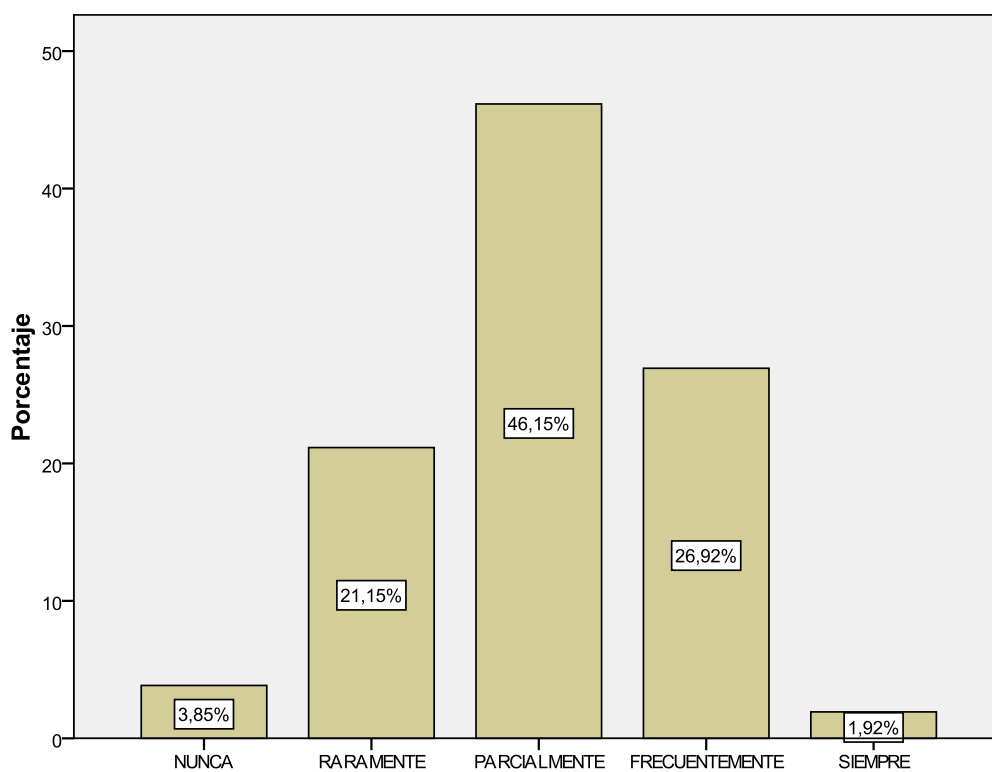
Dinamismo del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	3,8	3,8
RARAMENTE	11	21,2	25,0
PARCIALMENTE	24	46,2	71,2
FRECUENTEMENTE	14	26,9	98,1
SIEMPRE	1	1,9	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 13

Dinamismo del Personal de la DIREPRO Tacna



Fuente: Tabla N° 13

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 13 presenta la información sobre el indicador Dinamismo de la variable Estilos de dirección.

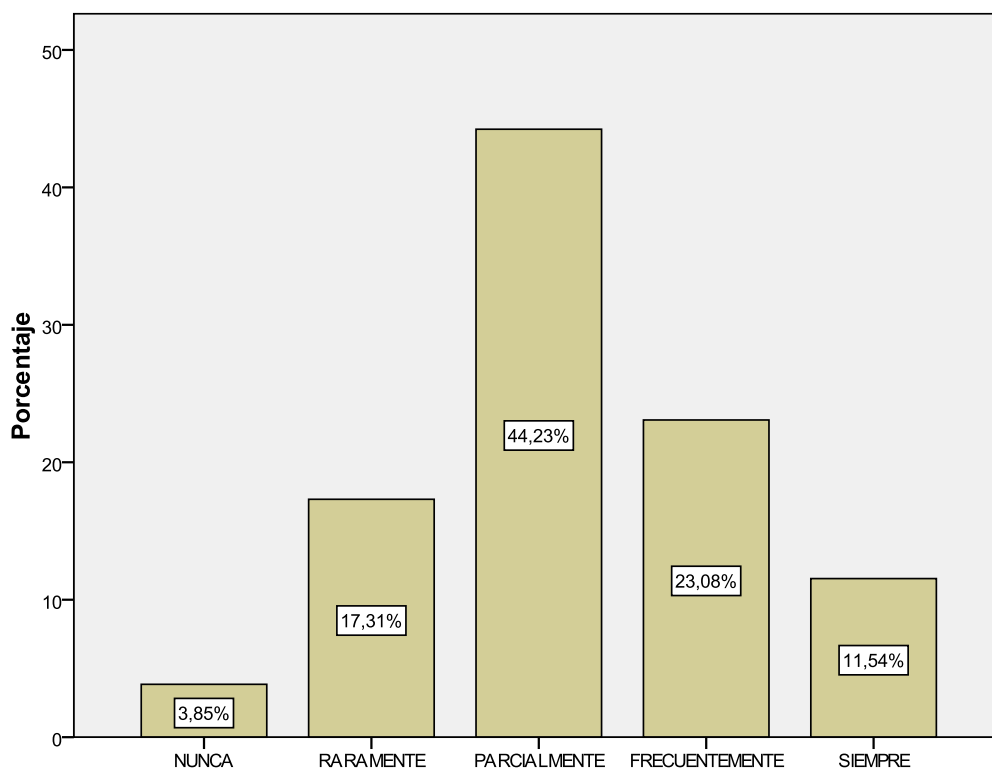
Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 46,15% de los trabajadores encuestados manifestaron que parcialmente muchas de las actividades cotidianas son dinámicas, un 26,92% manifestaron frecuentemente, un 21,15% manifestaron raramente, un 3,85% manifestaron nunca y un 1,92% manifestaron siempre.

TABLA N° 14

Cooperación del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	3,8	3,8
RARAMENTE	9	17,3	21,2
PARCIALMENTE	23	44,2	65,4
FRECUENTEMENTE	12	23,1	88,5
SIEMPRE	6	11,5	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 14**Cooperación del Personal de la DIREPRO Tacna**

Fuente: Tabla N° 14

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 14 presenta la información sobre el indicador Cooperación de la variable Estilos de dirección.

Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 44,23% de los trabajadores encuestados manifestaron que parcialmente la cooperación es una característica que describe al personal, un 23,08% manifestaron frecuentemente, un 17,31% manifestaron raramente, un 11,54% manifestaron siempre y un 3,85% manifestaron nunca.

TABLA N° 15

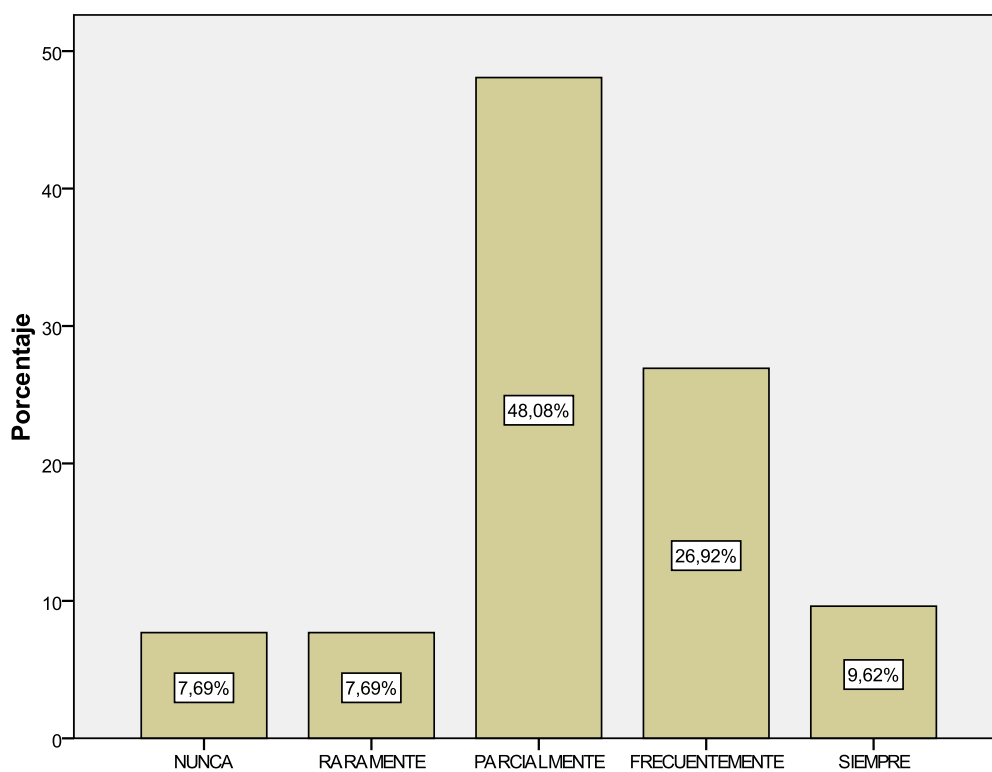
Satisfacción laboral del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	4	7,7	7,7
RARAMENTE	4	7,7	15,4
PARCIALMENTE	25	48,1	63,5
FRECUENTEMENTE	14	26,9	90,4
SIEMPRE	5	9,6	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 15

Satisfacción laboral del Personal de la DIREPRO Tacna



Fuente: Tabla N° 15

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 15 presenta la información sobre el indicador Satisfacción laboral de la variable Estilos de dirección.

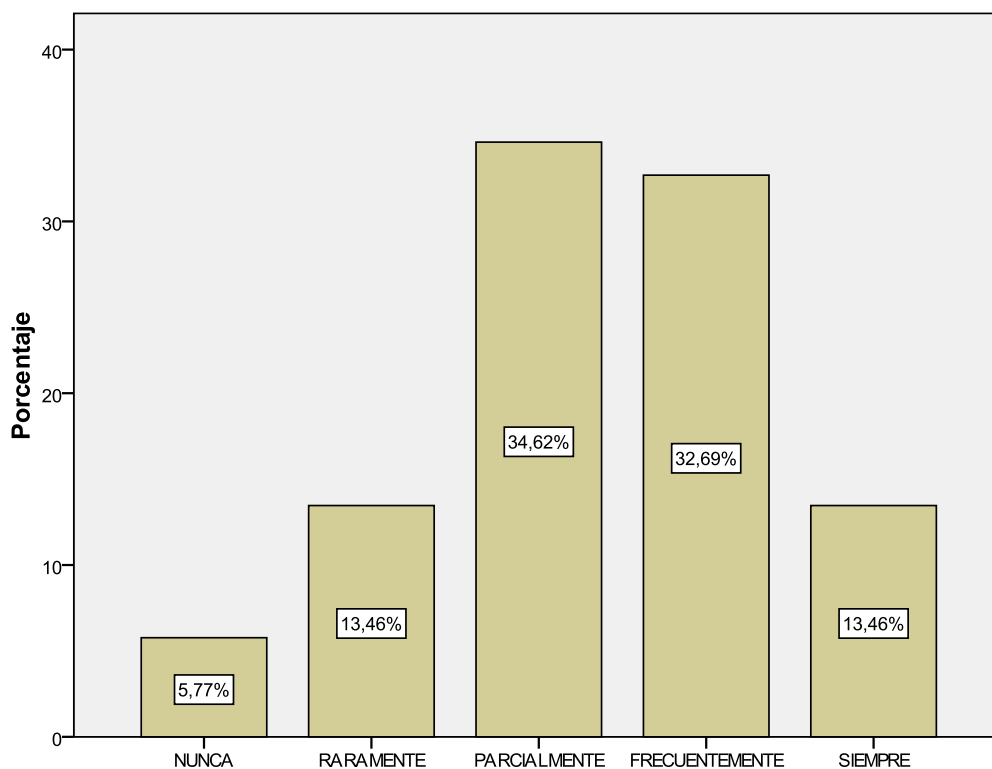
Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 48,08% de los trabajadores encuestados manifestaron que parcialmente la satisfacción laboral varía según la situación actual en la que se encuentran, un 26,92% manifestaron frecuentemente, un 9,62% manifestaron siempre y un 7,69% manifestaron raramente y nunca.

TABLA N° 16

Compromiso del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	3	5,8	5,8
RARAMENTE	7	13,5	19,2
PARCIALMENTE	18	34,6	53,8
FRECUENTEMENTE	17	32,7	86,5
SIEMPRE	7	13,5	100,0
TOTAL	52	100,0	5,8

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 16**Compromiso del Personal de la DIREPRO Tacna**

Fuente: Tabla N° 16

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 16 presenta la información sobre el indicador Compromiso de la variable Estilos de dirección.

Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 34,62% de los trabajadores encuestados manifestaron que parcialmente el personal desarrolla un compromiso laboral y social en sus actividades, un 32,69% manifestaron frecuentemente, un 13,46% manifestaron siempre y raramente; un 5,77% manifestaron nunca.

TABLA N° 17

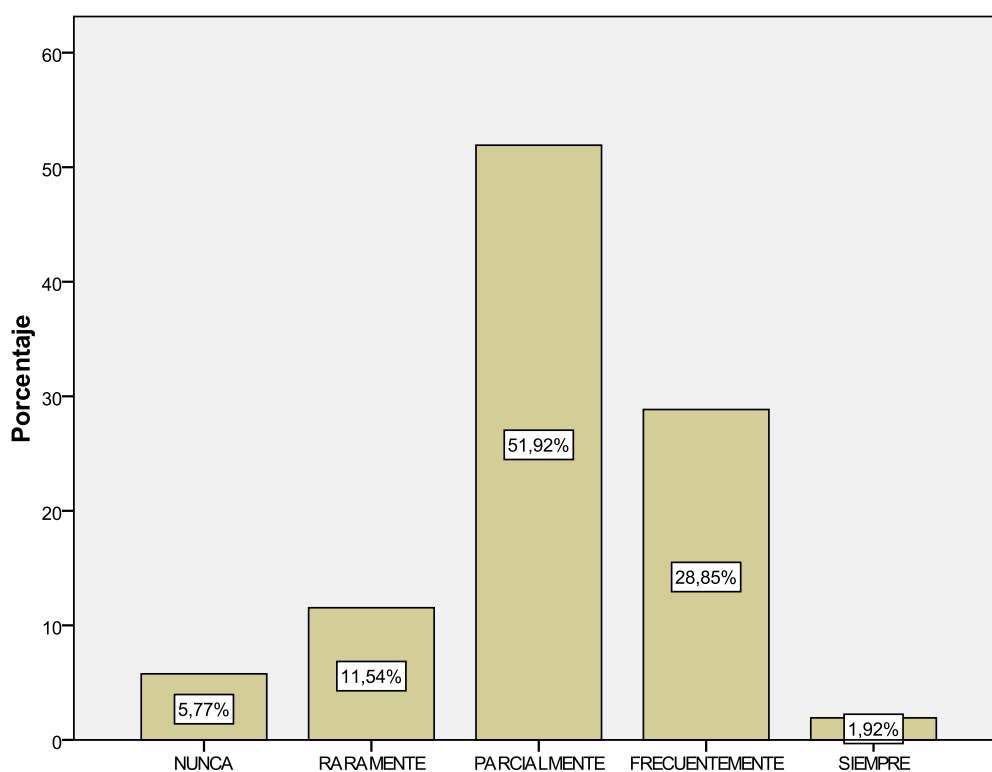
Dependencia del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	3	5,8	5,8
RARAMENTE	6	11,5	17,3
PARCIALMENTE	27	51,9	69,2
FRECUENTEMENTE	15	28,8	98,1
SIEMPRE	1	1,9	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 17

Dependencia del Personal de la DIREPRO Tacna



Fuente: Tabla N° 17

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 17 presenta la información sobre el indicador Dependencia de la variable Estilos de dirección.

Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 51,92% de los trabajadores encuestados manifestaron que parcialmente el personal genera dependencia con la dirección ya que no puede asumir un rol directivo, un 28,85% manifestaron frecuentemente, un 11,54% manifestaron raramente; un 5,77% manifestaron nunca y un 11,54% manifestaron siempre.

TABLA N° 18

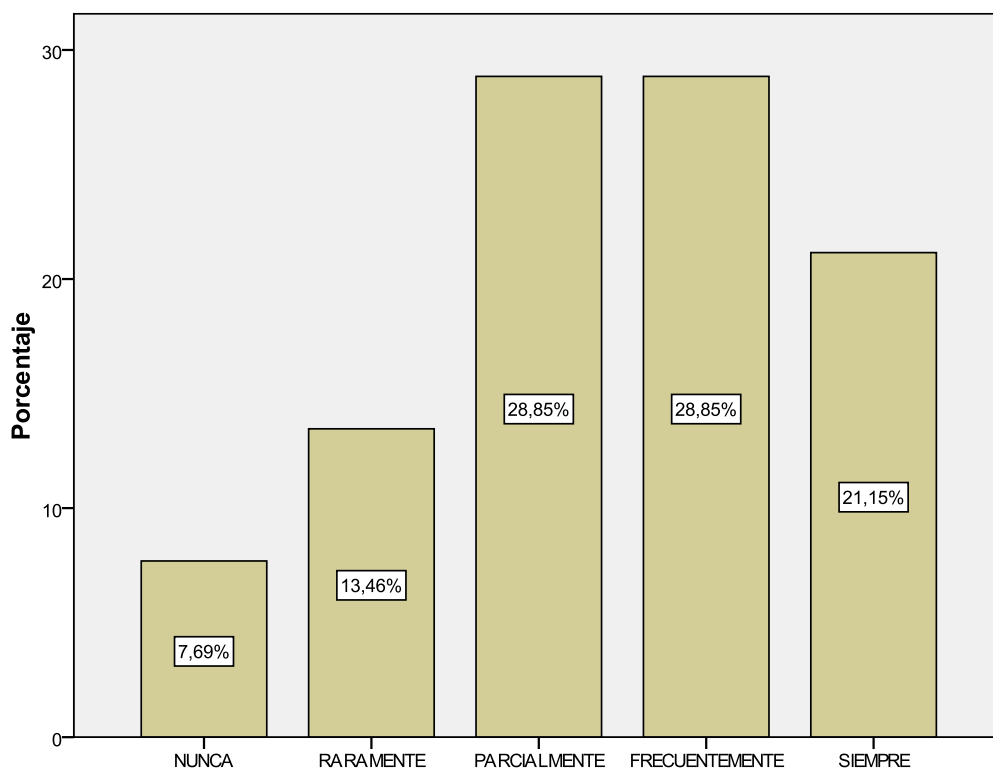
Competitividad del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	4	7,7	7,7
RARAMENTE	7	13,5	21,2
PARCIALMENTE	15	28,8	50,0
FRECUENTEMENTE	15	28,8	78,8
SIEMPRE	11	21,2	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 18

Competitividad del Personal de la DIREPRO Tacna



Fuente: Tabla N° 18

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 18 presenta la información sobre el indicador Competitividad de la variable Estilos de dirección.

Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 28,85% de los trabajadores encuestados manifestaron que parcialmente y frecuentemente la competitividad es un factor indispensable en la institución, un 21,15% manifestaron siempre, un 13,46% manifestaron raramente; un 7,69% manifestaron nunca.

TABLA N° 19

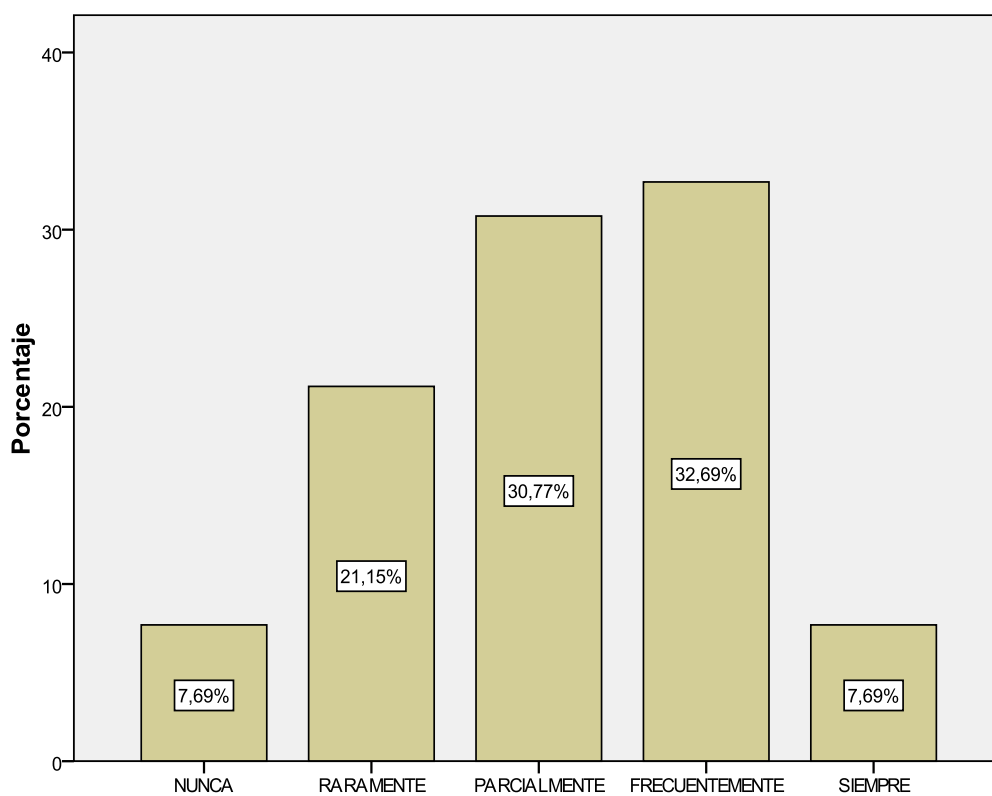
Autosuficiente del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	4	7,7	7,7
RARAMENTE	11	21,2	28,8
PARCIALMENTE	16	30,8	59,6
FRECUENTEMENTE	17	32,7	92,3
SIEMPRE	4	7,7	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 19

Autosuficiente del Personal de la DIREPRO Tacna



Fuente: Tabla N° 19

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 19 presenta la información sobre el indicador Autosuficiente de la variable Estilos de dirección.

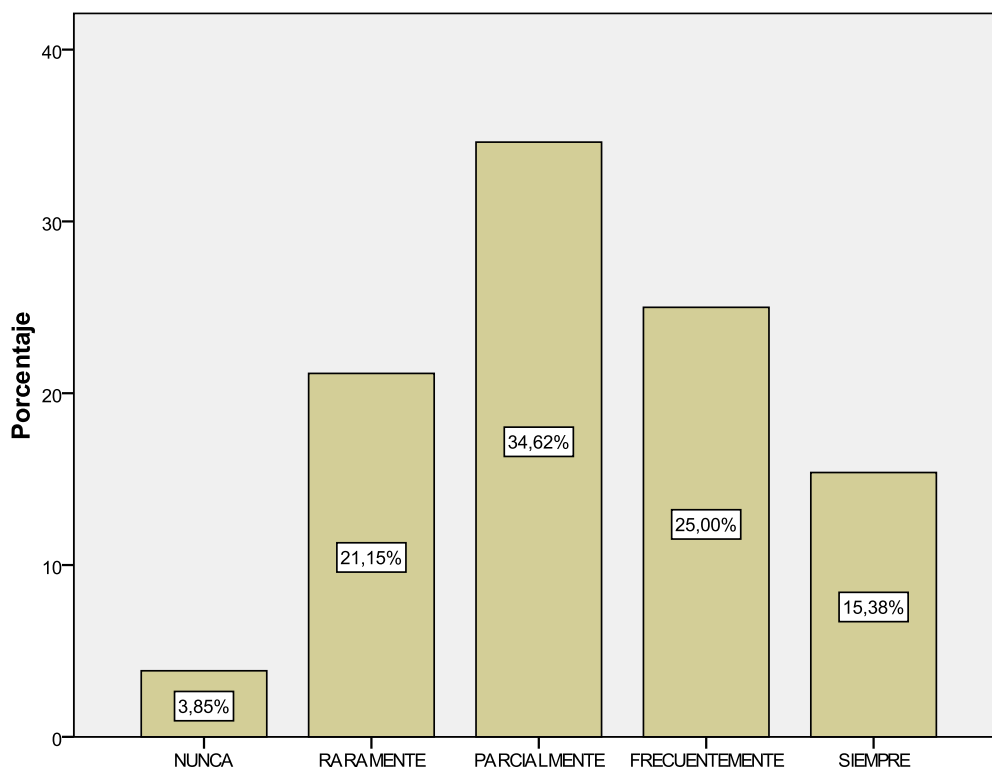
Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 32,69% de los trabajadores encuestados manifestaron que frecuentemente las direcciones se sienten autosuficientes cuando enfrentan un problema, un 30,77% manifestaron parcialmente, un 21,15% manifestaron raramente y un 7,69% manifestaron siempre y nunca.

TABLA N° 20

Capacidad laboral del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	3,8	3,8
RARAMENTE	11	21,2	25,0
PARCIALMENTE	18	34,6	59,6
FRECUENTEMENTE	13	25,0	84,6
SIEMPRE	8	15,4	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 20**Capacidad laboral del Personal de la DIREPRO Tacna**

Fuente: Tabla N° 20

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 20 presenta la información sobre el indicador Capacidad Laboral de la variable Estilos de dirección.

Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 34,62% de los trabajadores encuestados manifestaron que parcialmente la capacidad laboral se basa en la experiencia y en los años de servicio, un 25% manifestaron frecuentemente, un 21,15% manifestaron raramente, un 15,38% manifestaron siempre y un 3,85% manifestaron nunca.

TABLA N° 21

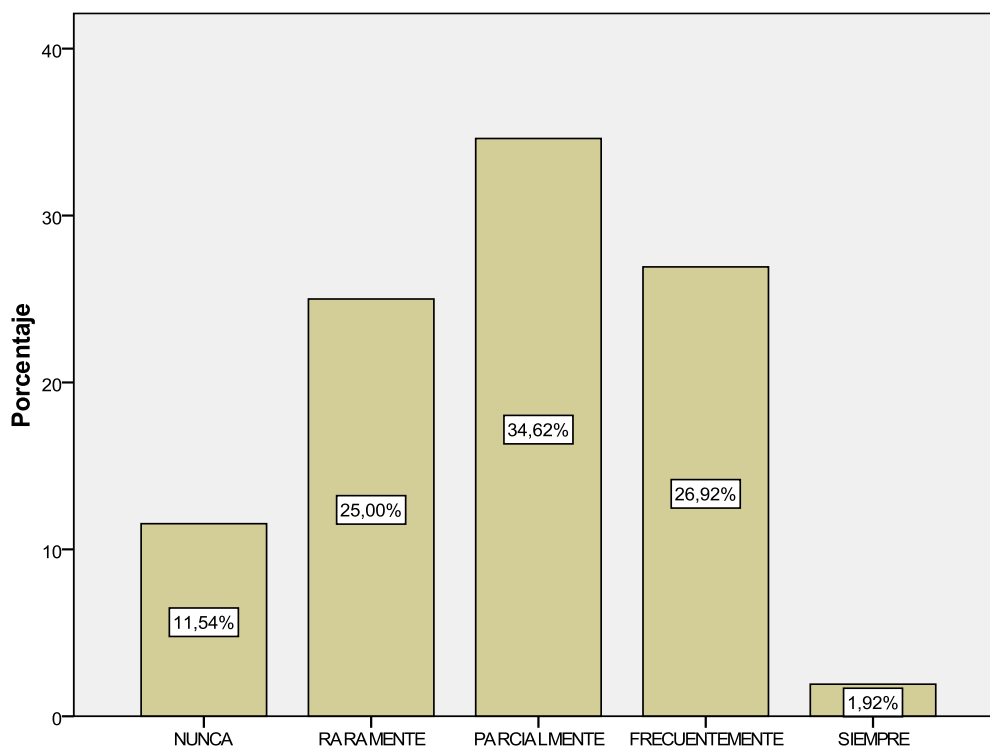
Capacitación del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	6	11,5	11,5
RARAMENTE	13	25,0	36,5
PARCIALMENTE	18	34,6	71,2
FRECUENTEMENTE	14	26,9	98,1
SIEMPRE	1	1,9	100,0
TOTAL	52	100,0	11,5

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 21

Capacitación del Personal de la DIREPRO Tacna



Fuente: Tabla N° 21

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 21 presenta la información sobre el indicador Capacitación de la variable Estilos de dirección.

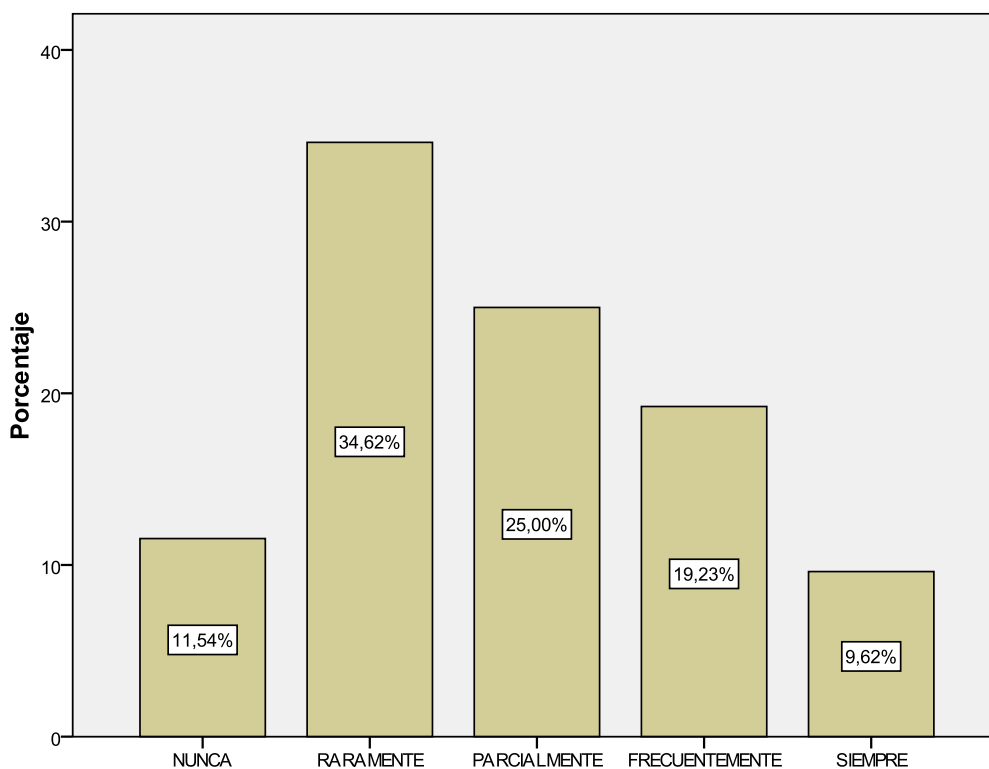
Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 34,62% de los trabajadores encuestados manifestaron que parcialmente la capacitación del personal es voluntaria e insignificante, un 26,92% manifestaron frecuentemente, un 25% manifestaron raramente, un 11,54% manifestaron nunca y un 1,92% manifestaron siempre.

TABLA N° 22

Entrenamiento del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	6	11,5	11,5
RARAMENTE	18	34,6	46,2
PARCIALMENTE	13	25,0	71,2
FRECUENTEMENTE	10	19,2	90,4
SIEMPRE	5	9,6	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO Nº 22**Entrenamiento del Personal de la DIREPRO Tacna**

Fuente: Tabla Nº 22

INTERPRETACIÓN

En la tabla Nº 22 presenta la información sobre el indicador Entrenamiento de la variable Estilos de dirección.

Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 34,62% de los trabajadores encuestados manifestaron que raramente el entrenamiento continuo del personal es tarea de la dirección, un 25% manifestaron parcialmente, un 19,23% manifestaron frecuentemente, un 11,54% manifestaron nunca y un 6,62% manifestaron siempre.

TABLA N° 23

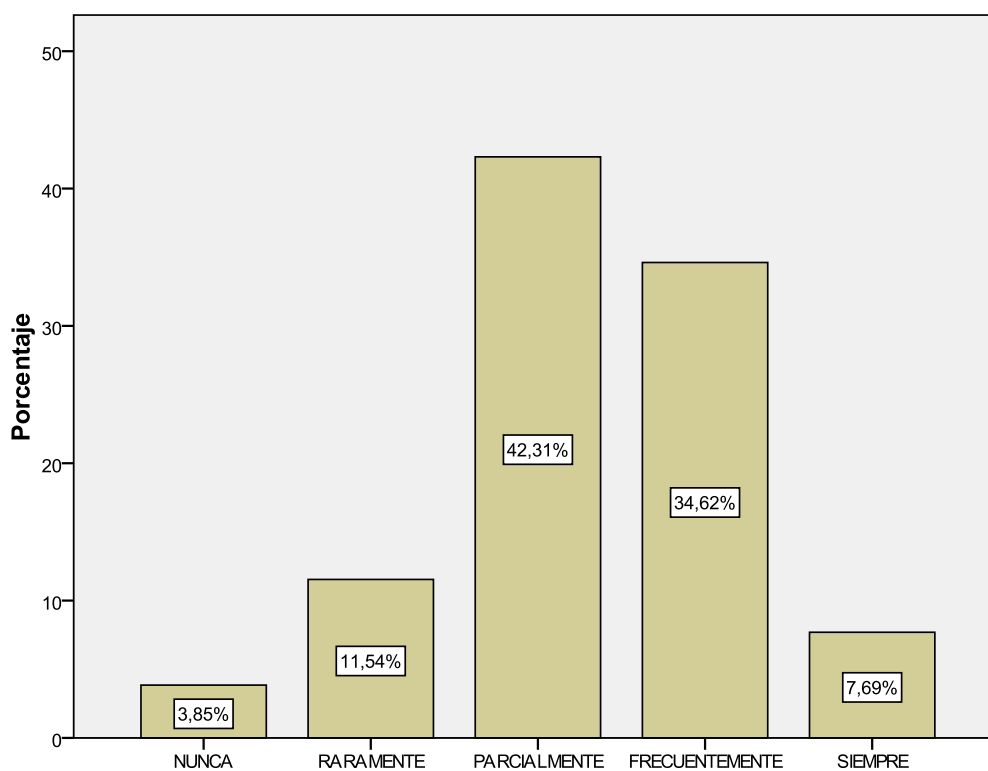
Desarrollo de habilidades del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	3,8	3,8
RARAMENTE	6	11,5	15,4
PARCIALMENTE	22	42,3	57,7
FRECUENTEMENTE	18	34,6	92,3
SIEMPRE	4	7,7	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 23

Desarrollo de habilidades del Personal de la DIREPRO Tacna



Fuente: Tabla N° 23

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 23 presenta la información sobre el indicador Desarrollo de habilidades de la variable Estilos de dirección.

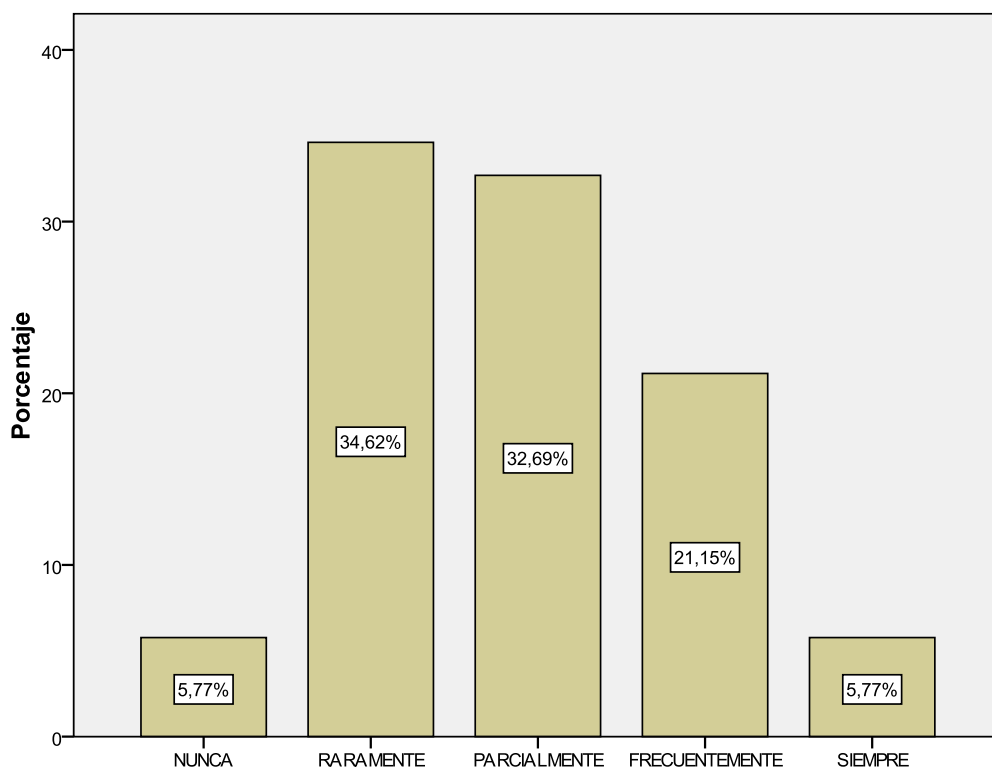
Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 42,31% de los trabajadores encuestados manifestaron que parcialmente el desarrollo de habilidades proviene de la voluntad inicial del personal, un 34,62% manifestaron frecuentemente, un 11,54% manifestaron raramente, un 7,69% manifestaron siempre y un 3,85% manifestaron nunca.

TABLA N° 24

Adaptabilidad del Personal de la DIREPRO Tacna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	3	5,8	5,8
RARAMENTE	18	34,6	40,4
PARCIALMENTE	17	32,7	73,1
FRECUENTEMENTE	11	21,2	94,2
SIEMPRE	3	5,8	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 24**Adaptabilidad del Personal de la DIREPRO Tacna**

Fuente: Tabla N° 24

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 24 presenta la información sobre el indicador Adaptabilidad de la variable Estilos de dirección.

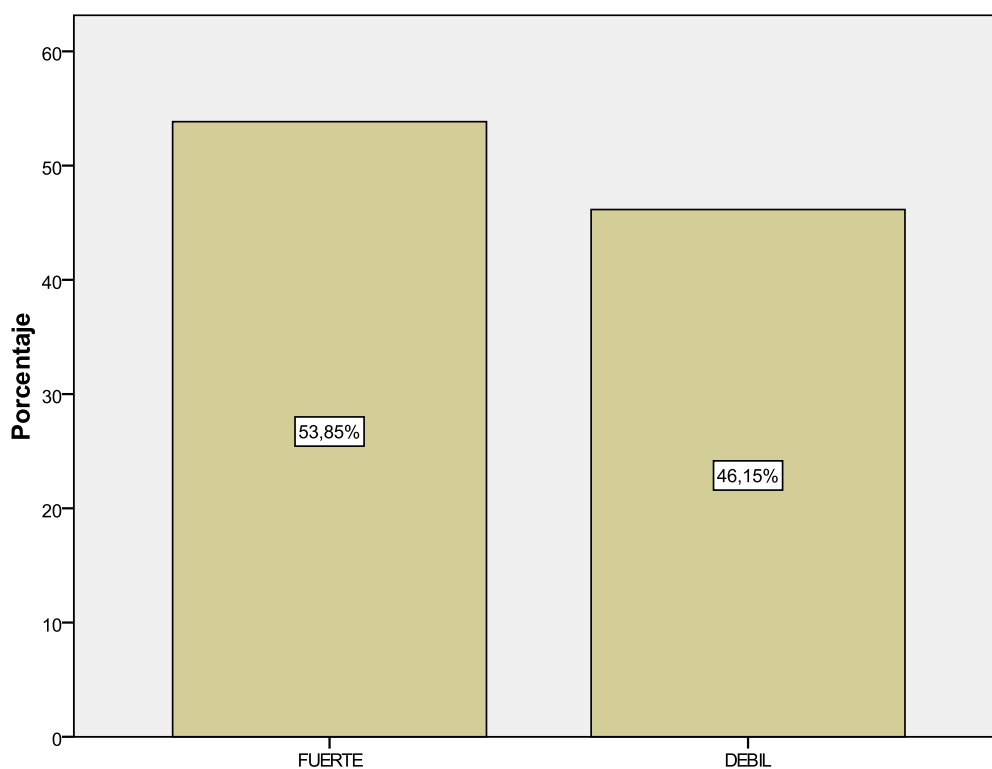
Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 34,62% de los trabajadores encuestados manifestaron que raramente la dirección desarrolla métodos eficientes para una adaptabilidad buena, un 32,69% manifestaron parcialmente, un 21,15% manifestaron frecuentemente y un 5,77% manifestaron siempre y nunca.

TABLA N° 25
Nivel de dirección Autoritario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
DEBIL	24	46,2	53,8
FUERTE	28	53,8	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 25
Nivel de dirección Autoritario



Fuente: Tabla N° 25

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 25 presenta la información sobre Nivel de dirección Autoritario.

Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 53,85% de los trabajadores encuestados manifestaron que se presenta un fuerte nivel de dirección autoritario y un 46,15% manifestaron que presentan un débil nivel de dirección autoritario.

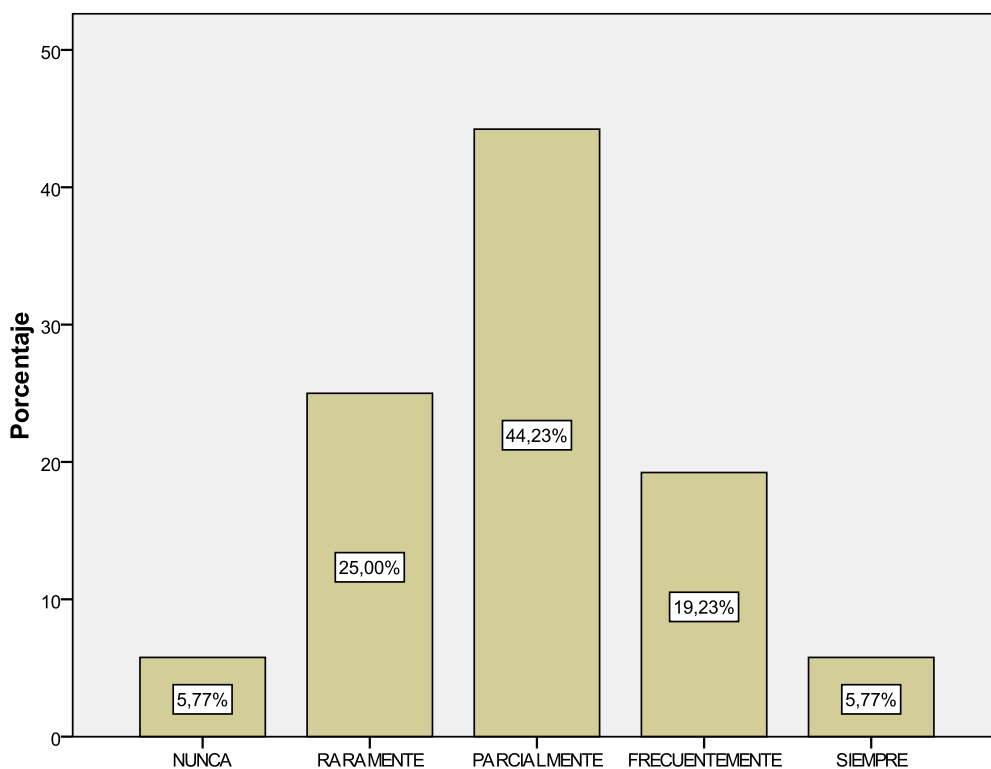
4.2.2 Presentación de los resultados de la variable Desempeño de equipos de trabajo

TABLA N° 26

Capacidad laboral del Personal de la DIREPRO Tacna

Capacidad laboral	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	3	5,8	5,8
RARAMENTE	13	25,0	30,8
PARCIALMENTE	23	44,2	75,0
FRECUENTEMENTE	10	19,2	94,2
SIEMPRE	3	5,8	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 26**Capacidad laboral del Personal de la DIREPRO Tacna**

Fuente: Tabla N° 26

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 26 presenta la información sobre la Capacidad laboral de la variable Desempeño de equipos de trabajo.

Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 44,23% de los trabajadores encuestados manifestaron que la capacidad laboral es valorada y reconocida por la dirección, un 19,23% manifestaron frecuentemente, un 25% manifestaron raramente y un 5,77% manifestaron siempre y nunca.

TABLA N° 27

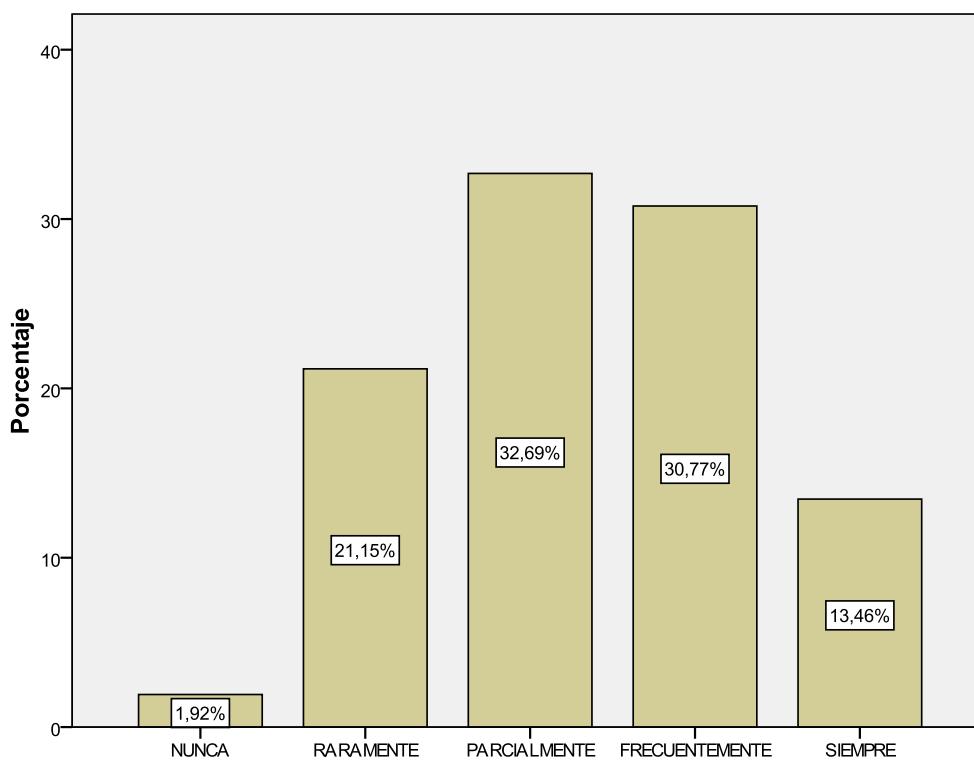
Eficiencia Organizacional del Personal de la DIREPRO Tacna

Eficiencia Organizacional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	1	1,9	1,9
RARAMENTE	11	21,2	23,1
PARCIALMENTE	17	32,7	55,8
FRECUENTEMENTE	16	30,8	86,5
SIEMPRE	7	13,5	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 27

Eficiencia Organizacional del Personal de la DIREPRO Tacna



Fuente: Tabla N° 27

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 27 presenta la información sobre la Eficiencia organizacional de la variable Desempeño de equipos de trabajo.

Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 32,69% de los trabajadores encuestados manifestaron que la eficiencia organizacional se debe a su personal, un 30,77% manifestaron frecuentemente, un 21,15% manifestaron raramente, un 13,46% manifestaron siempre y un 1,92% manifestaron nunca.

TABLA N° 28

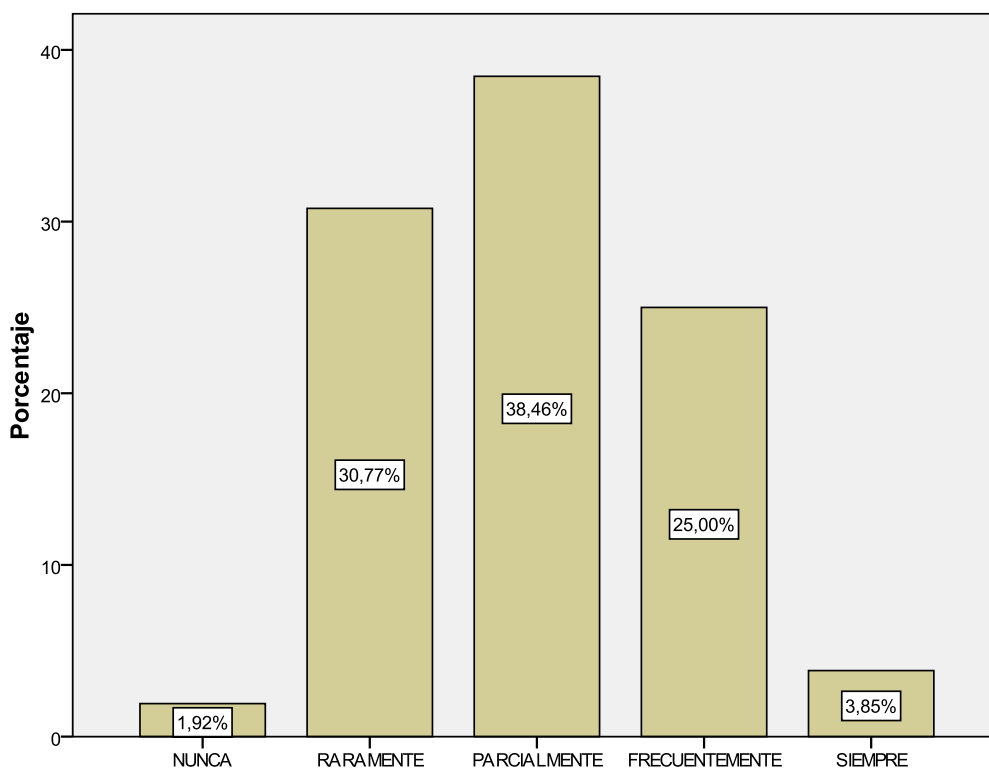
Desarrollo de habilidades del Personal de la DIREPRO Tacna

Desarrollo de habilidades	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	1	1,9	1,9
RARAMENTE	16	30,8	32,7
PARCIALMENTE	20	38,5	71,2
FRECUENTEMENTE	13	25,0	96,2
SIEMPRE	2	3,8	100,0
TOTAL	52	100,0	1,9

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 28

Desarrollo de habilidades del Personal de la DIREPRO Tacna



Fuente: Tabla N° 28

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 28 presenta la información sobre el desarrollo de habilidades de la variable Desempeño de equipos de trabajo.

Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 38,46% de los trabajadores encuestados manifestaron que las direcciones siempre procuran desarrollar las habilidades de su personal a cargo, un 30,77% manifestaron raramente, un 25% manifestaron frecuentemente, un 3,85% manifestaron siempre y un 1,92% manifestaron nunca.

TABLA N° 29

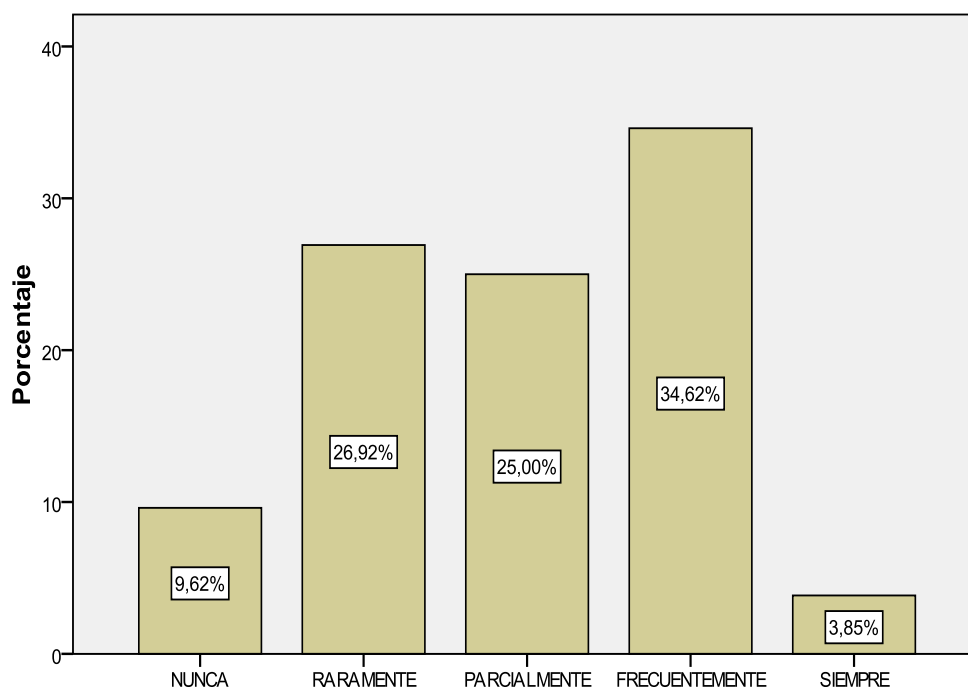
Integración del Personal de la DIREPRO Tacna

Integración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	5	9,6	9,6
RARAMENTE	14	26,9	36,5
PARCIALMENTE	13	25,0	61,5
FRECUENTEMENTE	18	34,6	96,2
SIEMPRE	2	3,8	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO N° 29

Integración del Personal de la DIREPRO Tacna



Fuente: Tabla N° 29

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 29 presenta la información sobre la integración de la variable Desempeño de equipos de trabajo.

Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 34,62% de los trabajadores encuestados manifestaron que frecuentemente la integración de un nuevo personal siempre se da con un programa de inducción, un 26,92% manifestaron raramente, un 34,62% manifestaron parcialmente, un 9,62% manifestaron nunca y un 3,85% manifestaron siempre.

TABLA N° 30

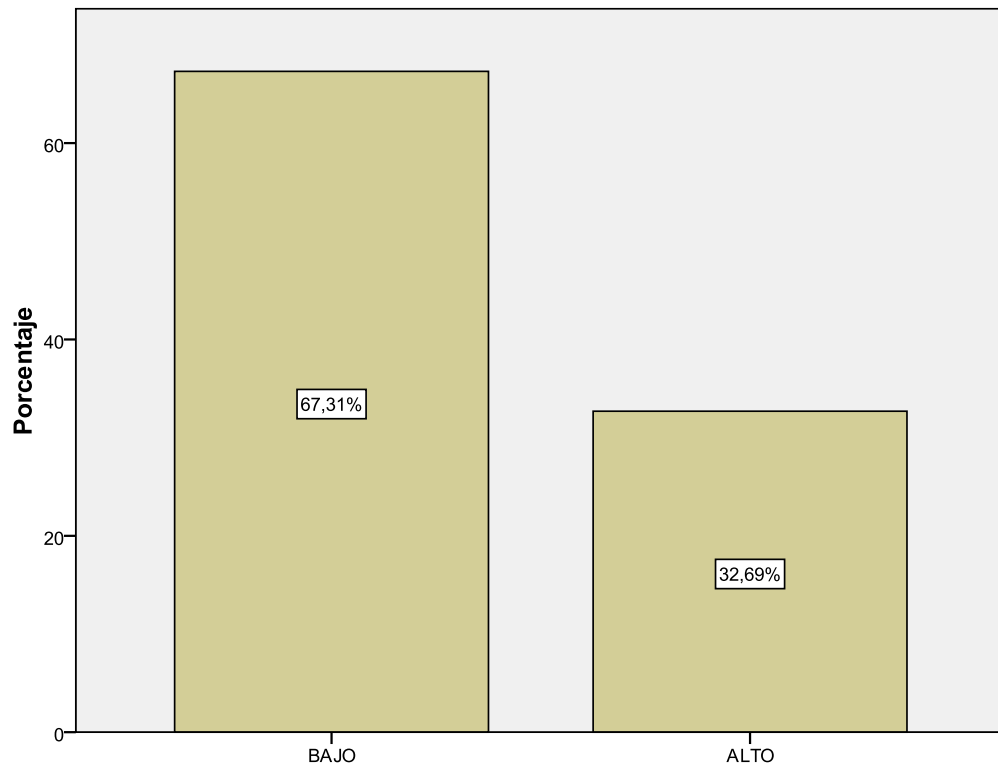
Nivel de desempeño de equipos de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
BAJO	35	67,3	67,3
ALTO	17	32,7	100,0
TOTAL	52	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

GRÁFICO Nº 30

Nivel de desempeño de equipos de trabajo



Fuente: Tabla Nº 30

INTERPRETACIÓN

En la tabla Nº 30 presenta la información sobre Nivel de desempeño de equipos de trabajo.

Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 67,31% de los trabajadores encuestados manifestaron que se presenta un bajo nivel de desempeño de equipos de trabajo y un 32,69% manifestaron que presentan un alto desempeño de equipos de trabajo.

4.3 Contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis de la investigación se hace en el siguiente orden:

4.3.1 Contrastación de las hipótesis específicas

La hipótesis específica a) establece que:

El estilo de dirección que predomina en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, es el coercitivo.

Respecto a la El estilo de dirección, en las tablas N° 1 a la 24 se observan los resultados respecto al El estilo de dirección que predomina en la Dirección Regional Sectorial de la Producción de Tacna.

Además, en las tablas 25 y 30, donde se realizan las pruebas de comprobación de hipótesis el chi cuadrado, quedando comprobada la hipótesis, porque existe relación entre ambas variables.

Por lo tanto, la hipótesis a) ha quedado plenamente comprobada.

La hipótesis específica b) establece que:

El nivel de desempeño que presentan los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, es bajo.

El nivel de desempeño que presentan los equipos de trabajo de la Dirección Regional Sectorial de la Producción Tacna, se puede apreciar en los resultados que se presentan en la tabla N° 26 a la 29. Donde se observa que El nivel de desempeño que presentan los equipos de trabajo en la Dirección Regional de la Producción

Además, en las tablas 25 y 30, donde se realizan las pruebas de comprobación de hipótesis el chi cuadrado, quedando comprobada la hipótesis, porque existe relación entre ambas variables.

4.3.2 Contratación de la hipótesis general

La hipótesis general afirma que:

Los estilos de dirección generan cambios en forma directa en el desempeño de los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.

Habiéndose comprobado la relación que existe entre las dos variables de estilos de dirección y desempeño de los equipos de trabajo.

Estos resultados se vieron respaldados con las respectivas pruebas de significación del Chi cuadrado. Por lo tanto la hipótesis general de la investigación ha quedado comprobada plenamente.

Tabla Nº 31. Tabla de Contingencia

DIRECCIÓN AUTORITARIO * DESEMPEÑO DE EQUIPOS DE TRABAJO

		DESEMPEÑO DE EQUIPOS DE TRABAJO		Total
		BAJO	ALTO	
DIRECCIÓN FUERTE	AUTORITARIO	28	0	28
	DEBIL	7	17	24
Total		35	17	52

Tabla Nº 32. Prueba Chi-Cuadrado

	Valor	df	Asymp. Sig. (2- caras)
Pearson Chi- Cuadrado	29,467	1	,000
Tasa de riesgo	36,751	1	,000
Asociación lineal por lineal	28,900	1	,000
N de Casos validos	52		

Con la prueba de hipótesis Chi-cuadrado se comprueba que las variables son dependientes. El valor del chi-cuadrado calculado fue de 29,467 y el valor de $p = 0.000$ lo que significa que el valor de p es menor que el nivel de significancia $\alpha = 0.05$; lo que implica rechazar la H_0 ; y aceptar la hipótesis H_1 , es decir, que los estilos de dirección generan cambios en forma directa en el desempeño de los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014. Con un nivel de confianza del 95%.

Por lo tanto, se procede a ACEPTAR la hipótesis general de la investigación.

4.4 Discusión de resultados

En los resultados obtenidos de la variable estilos de dirección tenemos las tablas N° 1 al 7, en los cuales podemos observar que el estilo de dirección que mas predomina en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014, fue el estilo de dirección coercitivo o también llamado autoritario, donde la frecuencia de la tabla N° 1 se observa que un 46,15% de los trabajadores encuestados manifestaron que frecuentemente se presenta un estilo de dirección coercitivo, un 32,69% manifestaron parcialmente, un 13,46% manifestaron raramente y un 7,69% manifestaron siempre.

En el trabajo de investigación realizado por Iván Darío Sánchez Manchola, titulado Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis (2008), donde sus resultados demuestran que el dirigente ejerce un estilo de dirección que presenta un alto énfasis hacia las tareas, así como también un alto énfasis hacia las personas, siendo este último más característico de su estilo de dirección y liderazgo, en la medida que supera en 0.9 puntos la puntuación otorgada a la otra dimensión. No obstante, el puntaje dado en ambas dimensiones es alto; hecho que permite presumir que el estilo que caracteriza al dirigente 2 es un estilo consolidado y que el énfasis en ambas dimensiones es algo homogéneo. A este punto debe adicionarse el hecho de que la totalidad de colaboradores coincidieron en caracterizarlo con el mismo estilo de dirección y liderazgo.

El estilo coercitivo se debe utilizar con extrema cautela y en las pocas situaciones en que es absolutamente necesario, como durante una recuperación o cuando una compra hostil está en el horizonte. Es estos casos, el estilo coercitivo puede ayudar a romper costumbres perjudiciales para el negocio y producir un shock que obliga a las personas trabajar de otra forma. Es siempre apropiado durante auténticas urgencias, tal y como después de un terremoto o un incendio. Y puede valer en el caso de empleados problemáticos, con quienes todo lo demás ya haya fracasado.

Sin embargo, si un líder depende únicamente de este estilo o continúa utilizándolo una vez que la urgencia haya pasado, a largo plazo el impacto de su falta de sensibilidad en la moral y los sentimientos de su equipo será desastroso. (Valda, 2012)

Además se observaron con menos frecuencia los estilos de dirección Afiliativo, Estilo de dirección Democrático u Participativo y Estilo de dirección Ejemplar.

El estilo afiliativo no debe ser utilizado de forma única. Su enfoque basado en el elogio puede permitir que un desempeño pobre no se corrija; los empleados pueden percibir que la mediocridad se tolera. Dado que los líderes afiliativos raramente ofrecen consejos constructivos para mejorar, los empleados han de averiguar cómo hacerlo por sí solos. Cuando las personas necesitan claras directrices para afrontar nuevos retos, el estilo afiliativo les deja sin timón. Claramente, depender demasiado de este estilo puede llevar a un grupo al fracaso. Quizás es por eso que muchos líderes afiliativos, como Torre, utilizan este estilo unido al estilo orientativo. Los líderes orientativos definen una visión, fijan estándares y hacen que las personas sepan cómo su trabajo está contribuyendo a los objetivos del grupo. Si se alterna con un planteamiento de cuidar y nutrir como el líder afiliativo, es una combinación potente. (Valda, 2012)

El estilo participativo, como era de esperar, tiene mucho menos sentido cuando los empleados no están formados o no tienen la información suficiente para aportar opiniones válidas. No hace falta destacar que en momentos de crisis no son los adecuados para crear consenso. Vemos por ejemplo el caso de un Presidente cuya compañía informática estaba siendo amenazada por serios cambios en el mercado. Siempre buscó el consenso para definir los próximos pasos. A medida que los competidores le robaban sus clientes y las necesidades de los clientes iban cambiando, él seguía organizando comités para analizar la situación. Cuando el mercado dio un giro brusco debido a una nueva tecnología, él se quedó paralizado. El Comité de Dirección le reemplazó antes de que pudiera montar otro "task force" para considerar la situación. El nuevo presidente

hizo gala del estilo orientativo durante los primeros meses, ocasionalmente utilizando los estilos participativo y afiliativo. (Valda, 2012)

El estilo ejemplar no siempre acaba en desastre. El planteamiento funciona bien cuando todos los empleados están motivados, son muy competentes y/o necesitan poca dirección y coordinación. Por ejemplo, puede funcionar para líderes de equipos compuestos por profesionales altamente formados y motivados, como grupos de I+D o abogados. Y cuando se trata de liderar un equipo con talento, el estilo imitativo hace precisamente esto: consigue que se haga el trabajo dentro o antes que la fecha límite. A pesar de ello, como todos los estilos de liderazgo, el estilo imitativo nunca debe ser utilizado en exclusividad. (Valda, 2012)

Asimismo en la Tabla N° 7, la frecuencia de la tabla se observa que un 53,85% de los trabajadores encuestados manifestaron que se presenta un fuerte nivel de dirección autoritario y un 46,15% manifestaron que presentan un débil nivel de dirección autoritario.

El líder autoritario fija las directrices sin participación del grupo. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder. La dirección del estilo coercitivo también es llamada autoritario.

Respecto a la variable desempeño de equipos de trabajo, se observan las tablas N° 8 a 12, en las cuales los resultados se observan.

El Nivel de desempeño de equipos de trabajo, Analizada la frecuencia de la tabla se observa que un 67,31% de los trabajadores encuestados manifestaron que se presenta un bajo nivel de desempeño de equipos de trabajo y un 32,69% manifestaron que presentan un alto desempeño de equipos de trabajo.

Los líderes autoritarios dictan lo que se necesita hacer, cuándo y cómo. Usualmente, ellos toman decisiones sin buscar la opinión del resto del

grupo. Existe también una clara división entre el líder y los seguidores. Los líderes autoritarios toman decisiones independientes con poca o ninguna retroalimentación del resto del grupo. El impacto en el rendimiento del equipo es el de inspirar menos creatividad. Peor aún, los miembros del grupo sienten que están siendo dictados o controlados. Esto es mejor en situaciones donde no hay tiempo para tomar decisiones en grupo.

Los autores Ramón Rico, Carlos María Alcover de la Hera y Carmen Tabernero, y su trabajo Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). Llegando a los resultados individualmente, se puede medir el desempeño individualmente y las relaciones afectivas de los integrantes del equipo la satisfacción, el trabajo y la organización y compromiso organizacional. A nivel de equipo, hay una mejora de procesos midiendo la búsqueda de retroalimentación, discusión de errores, aprendizaje, calidad de decisiones y proactividad. A nivel organizacional, producen beneficios organizacionales, como son la comunicación, la cohesión, afectan positivamente a los ratios financieros, el rendimiento y beneficios globales de la organización.

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado estadísticamente mediante la prueba de Chi cuadrado que los estilos de dirección influye significativamente en el desempeño de los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014. Los estilos de dirección generan cambios en forma directa en el desempeño de los equipos de trabajo.
2. El estilo de dirección que predomina en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, es el Coercitivo o autoritario.
3. El nivel de desempeño que presentan los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, es bajo.
4. Una de las causas de la problemática encontrada es la carencia de una adecuada capacitación en temas relevantes y relacionados con Gestión Estratégica; entre otros.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda se implante un estilo de dirección diferente al ya existente debido a la influencia negativa de este en el desempeño de los equipos de trabajo, este estilo de dirección tiene que ser uno acorde a las necesidades, características y/o situaciones actuales en el que se encuentre el personal y la institución.
2. Se recomienda que no se implante un estilo de dirección autoritario por el contrario se opte por un estilo de dirección orientador el cual a través de su visión permitirá que el desempeño de los equipos de trabajo cambie positivamente en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.
3. Se recomienda que para tener un nivel de desempeño alto en los equipos de trabajo, se deben tener líderes que tenga muy claras la visión y misión de la empresa y que tenga la capacidad de formar, fortalecer y guiar equipos de trabajos hacia la consecución de las metas en la Dirección Regional Sectorial de la Producción.
4. Se recomienda capacitar al personal en sus falencias, asimismo realizar talleres de manera continua y aplicar el liderazgo para mejorar el trabajo en equipo.

REFERENCIAS

1. Ahumada, Luis (2004). *Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional*.
2. Allred Whetten, David y Kim S. Camerón (2005) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México Pearson Education.
3. Baldivieso Ivette (2009) *Conformación y desarrollo de equipos de trabajo en proyectos de corto plazo*.
http://cvb.ehu.es/open_course_ware/castellano/social_juri/groupware/equipos_de_trabajo.pdf
4. Goleman, D.; Boyatzis, R., y McKee, A. (2010). *El líder resonante crea más*. Barcelona
5. Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review.
6. Hersey y Blanchard (1993: 94) *Importancia del Liderazgo*.
7. Kenneth J. Mussnug y Aaron W. Hughey (1997) *Trabajar en grupo*. Volumen 2 / Gestión 6 / noviembre-diciembre 1997.
8. Lussiev Achua (2002) citado por IvanSanchez (2013). *Estilos de Liderazgo*. Recuperado de: www.scielo/pdf.
9. Parrado Diez, Salvador (2007) *La implantación de los grupos de mejora en el sector público*.
10. Ramió, Carles. (1999) *Teoría de la Organización y Administración pública*. Madrid, Tecnos-PompeuFabra.

11. Ramió, Carles (1999) *Desarrollo organizativo del Ayuntamiento gerencial en AAVV Gobierno local y modelo gerencial.*
12. Reza Trossino Jesus C. (2005) *Equipos de trabajo Efectivos Altamente productivos.*
13. Rico, Ramón; Alcover de la Hera, Carlos María y Taberero, Carmen (2010) *Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009).* Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Vol. 26, n.º 1, 2010 - Págs. 47-71.
14. Sánchez, Emilio. (1996). *Los estilos de dirección en la administración pública.*
15. Sánchez, Iban. (2013). *Los estilos de liderazgo y dirección.* Recuperado de: www.scielo/pdf.
16. Sánchez Manchola, Iván Darío (2008) *Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis.* Revista pensamiento & gestión, 25. Universidad del Norte, 1-39, 2008.
17. Valda, Juan Carlos (2012) *Investigación de Daniel Goleman: Qué son y cómo aplicar 6 estilos de liderazgo.* <https://jcvalda.wordpress.com/2012/04/12/investigacion-de-daniel-goleman-que-son-y-como-aplicar-6-estilos-de-liderazgo/>
18. Varela Felipe (2012) *Liderazgo en el Sector Público. Aproximaciones y Desencuentros con el Sector Privado.*
19. Villoria, M. y E. del Pino (1997) *Manual de gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas.* Madrid, Tecnos.

ANEXOS
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE INVESTIGACIÓN: “INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA DIRECCIÓN REGIONAL SECTORIAL DE LA PRODUCCIÓN DE TACNA, 2014”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿En qué medida los estilos de dirección influyen en el desempeño de los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar en qué medida los estilos de dirección influyen en el desempeño de los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.</p> <p>OBJETIVOS</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL: Los estilos de dirección generan cambios en forma directa en el desempeño de los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna 2014.</p>	<p>Variable independiente: ESTILOS DE DIRECCION</p>	<p>Toma de Decisiones</p> <p>Exigencia</p> <p>Eficiencia</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Motivación</p> <p>Pro actividad</p> <p>Iniciativa</p> <p>Inteligencia</p>	

<p>¿Cuál es el estilo de dirección que predomina en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna, 2014?</p> <p>¿Cuál es el nivel de desempeño que presentan los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, en Tacna 2014?</p>	<p>ESPECÍFICOS:</p> <p>Determinar el estilo de dirección que predomina en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, Tacna, 2014.</p> <p>Establecer el nivel de desempeño que presentan los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, en Tacna 2014.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>El estilo de dirección que predomina en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, es el coercitivo.</p> <p>El nivel de desempeño que presentan los equipos de trabajo en la Dirección Regional Sectorial de la Producción, es bajo.</p>	<p>Variable dependiente: EQUIPOS DE TRABAJO</p>	<p>Emocional</p> <p>Clima organizacional</p> <p>Confianza</p> <p>Capacidad laboral</p> <p>Eficiencia organizacional</p> <p>Desarrollo de habilidades</p> <p>Integración</p> <p>Comunicación</p>	
MÉTODO Y DISEÑO		POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>Tipo de investigación: La investigación es del tipo pura.</p>		<p>Población: Conformada por 60 trabajadores de la Dirección Regional de la Producción en</p>		<p>Método: Correlacional</p> <p>Técnica: Encuesta</p>	

<p>Nivel de Investigación: El nivel de investigación es correlacional.</p> <p>Diseño de investigación: El diseño de investigación es descriptivo correlacional.</p>	<p>Tacna.</p> <p>Muestra: el tamaño de la muestra será de 52 trabajadores de la Dirección Regional de la Producción en Tacna.</p>	<p>Instrumentos: Cuestionario de Encuesta</p> <p>Tratamiento estadístico: Estadística descriptiva y Estadística inferencial para la prueba de hipótesis que se realizará utilizando los modelos chi cuadrado.</p>
---	---	---

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLES	FACTOR	INDICADOR	REACTIVO (preguntas)	TIPO DE PREGUNTA
<p>Estilos de dirección</p> <p>Son los distintos comportamientos que pueden</p>	<p>Estilo de dirección Coercitivo</p>	Toma de Decisiones	1	De elección múltiple
		Exigencia	2	De elección múltiple
		Eficiencia	3	De elección múltiple
		Desempeño	4	De elección

<p>exteriorizar los individuos que dirigen a otros, con el objetivo de conseguir, a su vez, influir sobre el comportamiento de estos para que ejecuten sus órdenes.</p>		laboral		múltiple
	<p>Estilo de dirección Visionario u Orientativo</p>	Motivación	5	De elección múltiple
		Proactividad	6	De elección múltiple
		Iniciativa	7	De elección
		Inteligencia Emocional	8	múltiple
	<p>Estilo de dirección Afiliativo</p>	Clima organizacional	9	De elección
		Confianza	10	múltiple
		Relaciones interpersonales	11	De elección
		Carisma	12	múltiple
	<p>Estilo de dirección Democrático u Participativo</p>	Dinamismo	13	De elección
		Cooperación	14	múltiple
		Satisfacción laboral	15	De elección

		Compromiso	16	múltiple
	Estilo de dirección Ejemplar	Dependencia	17	De elección
		Competitividad	18	múltiple
		Autosuficiente	19	De elección
		Capacidad laboral	20	múltiple
	Estilo de dirección Coach	Capacitación	21	De elección
		Entrenamiento	22	múltiple
		Desarrollo de habilidades	23	De elección
		Adaptabilidad	24	múltiple

Variable Dependiente

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLES	FACTOR	INDICADOR	REACTIVO (preguntas)	TIPO DE PREGUNTA
Desempeño de los Equipos de Trabajo Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta.	Capacidad laboral	Capacidad laboral	25	De elección múltiple
	Eficiencia organizacional	Eficiencia organizacional	26	De elección múltiple
	Desarrollo de habilidades	Desarrollo de habilidades	27	De elección múltiple
	Integración	Integración	28	De elección múltiple

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RELACIONES HUMANAS

PRESENTACION: Este cuestionario está orientado a determinar las implicancias que genera el desarrollo de la comunicación organizacional en la construcción y fortalecimiento de las relaciones humanas en el Archivo Regional de Tacna, 2014.

INSTRUCCIONES: A continuación te presentamos una serie de enunciados que debes valorar y calificar de acuerdo a tu apreciación de la comunicación organizacional y las relaciones humanas en el Archivo Regional de Tacna. Ponga un aspa en el número de la alternativa que considere que más se acerca a la realidad.

- 5 : Siempre
 4 : Frecuentemente
 3 : Parcialmente
 2 : Raramente
 1 : Nunca

VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
ESTILOS DE DIRECCION	Toma de Decisiones	Generalmente la toma de decisiones se genera en función a la situación del momento.					
	Exigencia	La dirección general muestra exigencia en todas las actividades laborales					
	Eficiencia	La dirección busca eficiencia en todas las actividades a realizar					
	Desempeño laboral	Tu desempeño laboral excede las expectativas de la dirección general					
	Motivación	El personal de caracteriza por recibir motivación constante y continua					
	Proactividad	La proactividad es un actitud que el personal asume en sus actividades laborales					
	Iniciativa	Muchas de la iniciativas son tomadas en cuenta					
	Intelig. Emocional	Tu inteligencia emocional es reconocida y valorada por la institución					
	Clima organizacional	Generalmente se trabaja con un buen clima laboral en la institución					
	Confianza	La dirección muestra confianza al personal en sus actividades					

	Relaciones Interp.	Muchas de las relaciones interpersonales son importantes para un buen ambiente laboral					
	Carisma	La dirección siempre procura mantener un carisma el cual inspire confianza					
	Dinamismo	Muchas de las actividades cotidianas son dinámicas					
	Cooperación	La cooperación es una característica que describe al personal					
	Satisfacción laboral	La satisfacción laboral varía según la situación actual en la que se encuentran					
	Compromiso	El personal desarrolla un compromiso laboral y social en sus actividades					
	Dependencia	El personal genera dependencia con la dirección ya que no puede asumir un rol directivo					
	Competitividad	La competitividad es un factor indispensable en la institución					
	Autosuficiente	Las direcciones se sienten autosuficientes cuando enfrentan un problema					
	Capacidad laboral	La capacidad laboral se basa en la experiencia y en los años de servicio					
	Capacitación	La capacitación del personal es voluntaria e insignificante					
	Entrenamiento	El entrenamiento continuo del personal es tarea de la dirección					
	Des. de habilidades	El desarrollo de habilidades provienen de la voluntad inicial del personal					
	Adaptabilidad	La dirección desarrolla métodos eficientes para una adaptabilidad buena					
DESEMPEÑO DE EQUIPOS DE TRABAJO	Capacidad laboral	La capacidad laboral es valorada y reconocida por la dirección					
	Efic. organizacional	La eficiencia organizacional se debe a su personal					
	Des. de habilidades	Las direcciones siempre procuran desarrollar las habilidades de su personal a cargo					
	Integración	La integración de un nuevo personal siempre se da con un programa de inducción					

Gracias por su colaboración

