



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

EVALUACIÓN DE LOS ROLES QUE MOTIVAN EL LIDERAZGO DEL PERSONAL
MILITAR DEL EJÉRCITO PERUANO - BATALLÓN CONTRATERRORISTA TTE
EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, DEPARTAMENTO DEL CUZCO - 2017

Línea de investigación: Desarrollo empresarial

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración en Administración

Pública

Autor:

Nuñez Vargas, Javier Orestes

Asesora:

Reyna Dávila, Silvia

(ORCID: 0000-0002-1844-0122)

Jurado:

Picón Chávez, Hernán

Velásquez Vásquez, Juan Alfredo

Mandujano Mieses, Willy Víctor

LIMA – PERÚ

2019

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Descripción y formulación del problema	2
1.2	Antecedentes.....	3
1.3	Objetivos.....	6
	Objetivo General.....	6
	Objetivo Específico.....	6
1.4	Justificación	6
1.5	Hipótesis	7
II.	MARCO TEÓRICO	8
2.1	Bases teóricas sobre el tema de investigación	8
III.	MÉTODO.....	26
3.1	Tipo de investigación.....	26
3.2	Ámbito temporal y espacial	26
3.3	Variables	26
3.4	Población y muestra.....	27
3.5	Instrumentos	27
3.6	Procedimientos	27
3.7	Análisis de datos	28
IV.	RESULTADOS	29
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	63

VI.	CONCLUSIONES	66
VII.	RECOMENDACIONES	67
VIII.	REFERENCIAS	68
IX.	ANEXOS.....	71

RESUMEN

Objetivo: de la investigación fue evaluar los roles que motivan al personal militar del Ejército del Perú ejercer el liderazgo en el Batallón Contraterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco – 2017. **Método:** cuantitativo descriptivo. **Resultados:** Se realizó mediante un tipo de investigación descriptiva y se determinó que existe una baja motivación para ejercer el liderazgo en más del 50 % del personal militar del Ejército del Perú del Batallón Contraterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331. Siendo en mayor medida en personal suboficial. **Conclusiones:** de los grados de la motivación. Se presentan las conclusiones a las que se llegaron con el estudio, y se responde el objetivo general y específicos de la tesis; y se enuncian las recomendaciones para aumentar y afianzar los roles de la motivación en el liderazgo institucional.

Palabras clave: roles, motivación para liderar, liderazgo, ejercicio del liderazgo.

ABSTRACT

Objective: of the research was to evaluate the roles that motivate military personnel of the Peruvian Army to exercise leadership in the TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA Counter-Terrorist Battalion No. 331, Department of Cuzco - 2017. **Method:** descriptive quantitative. **Results:** It was carried out through a type of descriptive research that there is a low motivation to exercise leadership in more than 50% of the military personnel of the Army of Peru of the Counter-Terrorist Battalion TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA No. 331. Being to a greater extent in sub-official personnel. The conclusions of the degrees of motivation are written. **Conclusions:** reached with the study are presented, and the general and specific objective of the thesis is answered; and the recommendations are enunciated to increase and consolidate the roles of motivation in institutional leadership.

Keywords: roles, motivation to lead, leadership, exercise of leadership.

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones a nivel general han evolucionado rápida y constantemente, de ser organizaciones rígidas y locales a ser flexibles y globales, para mantenerse competitivas en su campo de acción.

Las FFAA a nivel mundial son organizaciones que necesitan de liderazgos fuertes para ser dirigidas, debido a que son miles, en algunos países millones de miembros que forman parte de estas organizaciones. Ellos necesitan ser motivados y sentir que tiene un líder que los dirige. Caso contrario, al carecer de las cualidades de liderazgo, la motivación disminuye para que puedan ejercer de la mejor manera la misión que se les ha encomendado.

Existen diferentes teorías, rasgos y roles del liderazgo, y estos se puede aprender y desarrollar en los futuros líderes de las organizaciones, aquellos que aún están en proceso en su carrera para llegar a la cumbre.

Esta investigación tuvo como propósito evaluar en qué medida los roles del liderazgo motivan el ejercicio del mismo, en los Oficiales del Ejército Peruano - BATALLON CONTRATERRORISTA "TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA" N° 331, Departamento Cuzco en el año 2017. Con la finalidad de identificar debilidades y descubrir cómo están motivados a través del uso del método científico, que permite lograr, plantear, mejorar en el ejercicio del liderazgo. La principal motivación de realizar esta investigación es que como oficial del Ejército Peruano, poder contribuir con conocimiento, adquirido en el desarrollo profesional y aplicando el método científico y basado en la teoría de liderazgo.

La investigación se realizó en cuatro etapas, la primera se realiza el planteamiento del problema y la definición de los objetivos de investigación, la segunda se hace un estudio a las diferentes teorías de liderazgo y motivación, en la tercera parte se identifican las variables

dependiente e independiente, como también las hipótesis. Y finalmente, en la cuarta etapa se describe el método y las técnicas que se van a realizar.

1.1 Descripción y formulación del problema

Actualmente, los miembros de las Fuerzas Armadas, especialmente los del Ejército del Perú y específicamente los miembros del BATALLON CONTRATERRORISTA “TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA” N° 331, departamento del Cuzco, han recibido una serie de cursos de capacitación de liderazgo, para que todos sean líderes eficaces, pero no han evaluado en nivel de efectividad de esos cursos en la práctica. Entonces, se desconoce qué tanto se ha despertado la motivación para ejercer un rol de liderazgo.

La falta de motivación para ejercer el liderazgo tiene efectos negativos en el personal debido a que hay liderazgos débiles, personas que han asumido una función de líder, pero no conocen las teorías básicas del liderazgo, y no la ponen en práctica, ni comprenden los roles que deben ejercer. Esta carencia de habilidades prácticas o teóricas influyen en una baja motivación del personal que siente miedo o temor del jefe, cuando lo que más debe sentir es admiración y respeto por su líder.

Existe la necesidad de conocer cuán motivados está el personal militar para ejercer el liderazgo, porque su débil motivación para ser líder les está dificultando obtener la fuerza que impulsa un liderazgo efectivo en sus equipos.

Es vital evaluar la motivación del liderazgo desde dos puntos de vista, a través de un mando superior que son los oficiales del Ejército. Y a través de un mando más cercano a los soldados, que es el punto de vista de los Técnicos especialistas del Ejército del Perú. Es necesario comprender si la forma en que se enseña y desarrolla las habilidades del liderazgo están siendo las correctas y despiertan la motivación adecuada para liderar.

-Problema general.

¿En qué medida se sienten motivado el personal militar del Ejército del Perú para ejercer el liderazgo en el Batallón Contrterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco – 2017?

-Problemas específicos.

- ¿Cuáles son los roles que más motivan al personal militar del Ejército del Perú para ejercer el liderazgo en el Batallón Contrterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco – 2017?

- ¿Cuáles son los roles que menos motivan al personal militar del Ejército del Perú para ejercer el liderazgo en el Batallón Contrterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco – 2017?

1.2 Antecedentes

El presente proyecto realizado por Garzon y Marin (2006) es de carácter exploratorio ya que se plantea con el objetivo de caracterizar los estilos de liderazgo que asumen en diferentes situaciones de la cotidianidad quienes tienen personal a cargo en la empresa Aguas de Manizales S.A.

El presente estudio realizado por Vega y Zavala (2004) es una investigación de tipo metodológico, descriptivo y correlacional; con un diseño no experimental, ex-post-facto y transversal.

El presente trabajo de investigación realizado por Blas et al. (2016) busca determinar al liderazgo situacional como una herramienta de gestión de talento humano que pueda ser aplicable por las medianas empresas de Lima. Esto permitirá que sean más competitivas a lo largo del tiempo, sin necesidad de incurrir en una reestructuración organizacional

El presente trabajo de investigación realizado por De la cruz y Ramirez (2016) se elaboró con el propósito de determinar el liderazgo situacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo – 2016.

En el trabajo realizado por Vargas (2010) Los equipos de trabajo docente participan en los procesos de gestión institucional, administrativa y pedagógica para mejorarlos, en el proceso participativo de elaboración de los instrumentos de gestión como construcción colectiva de aspiraciones, en la visión, la misión y los valores institucionales, señalando la ruta de para promover aprendizajes de calidad de los estudiantes.

Marco referencial

El estudio se realizó en el BATALLON CONTRATERRORISTA N° 331 “TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA”, DE LA 33° BRIGADA DE INFANTERIA, DEL COMANDO ESPECIAL VRAEM. Ubicado en el DISTRITO DE INKAWASI, provincia de la Convención, departamento de Cusco (VRAEM).

El 1° de octubre de 1977 por Decreto Supremo N° 0015-77 GU/DIPLANO, se creó en la ciudad de Andahuaylas, el Batallón de Infantería Motorizado N° 63, con el nombre de “Tte. Eduardo Astete Mendoza”, en honor al oficial en mención, héroe de la Campaña del 41; este Batallón es formado en base a la Compañía de Infantería Independiente N° 3, como unidad orgánica de la 2da División de Infantería.

El Batallón de Infantería Motorizado N° 63, durante la época de la subversión, fue denominado con el nombre de Batallón Contrasubversivo “Tte Eduardo Astete Mendoza” N° 63 y en el año 2001 vuelve a su denominación original como Batallón de Infantería Motorizado “Tte Eduardo Astete Mendoza” N° 63.

El 12 de abril del 2012, el Batallón de Infantería Motorizado “Tte Eduardo Astete Mendoza” N° 63, es movilizado al distrito de Inkawasi, provincia de la Convención, departamento de Cusco (VRAEM), ubicación actual del Batallón.

Posteriormente, el 12 de octubre del 2013 el Batallón de Infantería Motorizado N° 63, modifica su estructura orgánica, siendo nombrado Batallón Contraterrorista N° 331, manteniendo el nombre de “Tte. Eduardo Astete Mendoza” denominado también “Último Bastión de la Convención”, actualmente unidad orgánica de la 33° Brigada de Infantería.

Misión

El BCT N° 331 planeará, ejecutará y conducirá Operaciones Militares (Operaciones contraterroristas, Operaciones de Control Territorial, Operaciones de Seguridad de protección del Eje Energético) y Acciones Militares; de manera permanente; en el ASN-B y en el ASN-D; para neutralizar a los remanentes de la OT-SL (Comité Sur).

Visión

Restablecer el orden interno, afianzar la presencia del Estado y contribuir con la pacificación en los Distritos de Inkawasi y Vilcabamba.

Su función principal es la de planear, ejecutar y conducir Operaciones Militares (Operaciones contraterroristas, Operaciones de Control Territorial y Operaciones de Seguridad de protección del Eje Energético). Así mismo, sus funciones específicas son:

- Ejercer el Control territorial en el ASN-B y en el ASN-D.
- Obtener información para producir Inteligencia Táctica en la zona.
- Ganar y mantener la adhesión de la población.
- Personal y organigrama

En el batallón contraterrorista n° 331, hay 21 oficiales, 39 suboficiales.

1.3 Objetivos

Objetivo General.

Diagnosticar los roles que motivan al personal militar del Ejército del Perú ejercer el liderazgo en el Batallón Contraterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco - 2017

Objetivo Específico.

- Determinar los roles que más motivan al personal militar del Ejército del Perú para ejercer el liderazgo en el Batallón Contraterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco – 2017
- Determinar los roles que menos motivan al personal militar del Ejército del Perú para ejercer el liderazgo en el Batallón Contraterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco – 2017

1.4 Justificación

La función principal de dirigir los destinos de las organizaciones está en manos de los líderes, quienes deben conocer sus roles, desarrollar las habilidades para obtener un liderazgo eficaz y estar altamente motivados para poder ejercerlo con eficacia, eficiencia y motive a los colaboradores o subordinados.

Este estudio es importante porque permitirá evaluar en qué medida los roles del liderazgo motivan el ejercicio de este, en los Oficiales del Ejército Peruano - BATALLON CONTRATERRORISTA “TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA” N° 331, Departamento Cuzco en el año 2017. Con la finalidad de beneficiar a los Oficiales y Sub Oficiales a identificar sus debilidades para ejercer motivadamente el liderazgo, haciendo que los soldados sientan que el ejercicio del liderazgo mejore por la fuerte motivación de sus líderes. Y a la vez mejore su satisfacción laboral y compromiso con la institución a la que pertenecen.

Los resultados de este estudio servirán como conocimiento científico base para la toma de decisiones respecto a la eficacia del desarrollo del liderazgo eficaz, al mismo tiempo de poder determinar las mejoras en el desarrollo de estas habilidades y finalmente contribuir en mejorar el liderazgo a nivel organizacional

Finalmente, esta investigación va a tener un impacto positivo al proporcionar un conocimiento base que se puede aplicar en otras organizaciones para detectar el nivel de motivación de sus liderazgos actuales o futuros para poder ajustar los programas de desarrollo de liderazgo e identificar incluso personas que tengan una fuerte motivación para liderar

1.5 Hipótesis

-Hipótesis general.

El diagnostico detecta que existe una baja motivación para ejercer los roles de liderazgo en más del 50 % del personal militar del Ejército del Perú del Batallón Contraterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco - 2017

-Hipótesis específicas.

- Se determina que Ejercer influencia y la resolución de conflictos son los roles que más motivan para ejercer el liderazgo en el personal militar del Ejército del Perú del Batallón Contraterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco – 2017.
- Se determina que el reconocimiento de logros, la energía que se siente de ser considerado por el grupo y el alineamiento de objetivos son los roles que menos motivan para ejercer el liderazgo en más del 50 % del personal militar del Ejército del Perú del Batallón Contraterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco – 2017.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

El liderar

Las organizaciones deben utilizar los métodos científicos para identificar a los potenciales líderes que pueden guiar los destinos de sus organizaciones. Esto ayudara a detectar debilidades para el desarrollo mejor del talento, y permita a la vez reconocer lo que se tiene que mejorar. Así mismo se debe brindar orientación y apoyo a los líderes en desarrollo, esto ayudará a que las personas se transformen en grandes líderes. (Fernández-Aráoz et al., 2017)

Destaca la importancia del liderazgo porque impacta significativamente en el éxito que lograr una persona en la vida, así mismo cuan feliz puede ser. Y no solo en el trabajo, en la familia, los grupos de caridad, los equipos deportivos y en toda organización. Según Carnegie y Associates (2007) “cada una de ellas tiene una gran necesidad de un liderazgo dinámico”. (p. 25)

También (Kouzes y Posner, 2008) menciona que el liderazgo es “el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes” (p.66).

El General Eric Shinseki ex comandante del Ejército de las EE. UU., resalta la importancia de la formación del liderazgo en las organizaciones. Debido principalmente a que están deben conocer quiénes serán sus próximos líderes dentro de 5 o 10 años. Cita un ejemplo, en caso de Ejército de las EE. UU., ellos si saben quiénes serán sus próximos líderes, saben que serán y ya están en la propia organización creciendo, por eso la capacitación del personal es muy importante especialmente en temas de liderazgo. Están formando a sus próximos líderes. (Hesselbein y Goldsmith, 2007)

Su importancia radica según Carnegie y Associates (2007). “El primer paso hacia el éxito consiste en identificar los propios puntos fuertes para el liderazgo” (p.32). Así mismo, Kouzes y Posner (2008) afirman que “el liderazgo se puede aprender” basado en sus investigaciones sobre el tema”. (p.437)

Existe una tendencia que genera un déficit de liderazgo, pero debemos de reaccionar frente a ello, y no basta con entender o reconocer el problema, sino hay que tomar acciones para prevenir su carencia, debe ser una política de organización de sistema. (Hesselbein y Goldsmith, 2007). Así mismo, la alta dirección debe comprometerse en formar equipos y líderes de alto desempeño. Recomienda invertir en la capacidad de liderazgo. Mejorar el sistema de recompensas e incentivos para atraer y retener el talento. Expandir los horizontes de reclutamiento al mismo tiempo la movilidad profesional individual.

Hay momentos en que se necesita de un liderazgo para satisfacer una necesidad, es en este momento donde los líderes demuestran todo su potencial, pero también sucede que no hay líderes que salgan en ese momento o que no quieran asumir ese rol. (Maxwell, 2002).

La falta de confianza en asumir el liderazgo, asumir autoridad, poder y responsabilidad, tiene un profundo impacto negativo en las organizaciones. Esto se debe a que se ha relacionado el poder con el abuso y muchos no quieren ejercer el “abuso”. (Maxwell, 2002). También se debe tomar en cuenta como lo cita Maxwell que si un ciego guía a otro ciego, ambos caerán al hoyo. El liderazgo debe ser ejercido para que los demás avancen.

Una persona que no se siente motivada para ejercer el liderazgo, ante la designación en un puesto de liderazgo es muy probable que asuma un papel de liderazgo empobrecido o conocido también como Laissez – Faire. El cual es un estilo administrativo que se caracteriza por que el líder le poner muy poco interés a sus colaboradores o a las relaciones, así como también muy poco interés por las tareas o la producción (Arthur et al.,1996).

El liderazgo puede ser formal o informal, según sea el caso de cómo es que asume esa posición. Un liderazgo formal suele ser por designación o por una elección. Por otro lado, el liderazgo informal se va formando y va ganado terreno de acuerdo con como uno se va a ir desenvolviendo en la actuación con los demás. (Arthur et al.,1996).

En su libro “Comenzando a ser líder” Bennis (2003) citado por Jordan y Garay (2014), menciona lo difícil que es definir la palabra líder pero expresa la siguiente frase: “Es como la belleza, difícil de describir, pero uno sabe cuándo la ve”.

Diferencia entre Liderazgo y Liderar, según menciona Arthur et al. (1996). La diferencia conceptual radica en: Liderazgo: Proceso de dirigir e influir en actividades relacionadas con las tareas de los miembros de un grupo. Liderar: Proceso de dirigir e influir en actividades relacionadas con el trabajo de los miembros de un grupo o de una organización entera.

Según Yukl (2008) hace una referencia a una cantidad muy extensa de definiciones de liderazgo, pero su definición en base a definiciones mayoritarias es que el liderazgo es el proceso que ejerce una persona mediante el uso de su influencia para poder dirigirlos, y facilitar las actividades que realizan ya sea dentro o fuera de una organización.

El líder identifica potencialidades; donde otros ven solo fracasos y derrotas, ellos ven semillas de posibilidades y esperanza. El líder es optimista. (Mayo y Nohria, 2005)

Líder: según Mintzberg citado por Stephen (2005) el rol interpersonal del gerente líder es: “ser responsable de la motivación de los colaboradores, responsable de reunir al personal, capacitarlos y relacionarlos” (p11).

Un libro su libro Kouzes y Posner (2008) sobre los desafíos del liderazgo, se cuestionan si el liderazgo está preparado para afrontar los nuevos desafíos, debido a los cambios bruscos que suceden en el mundo todos los días.

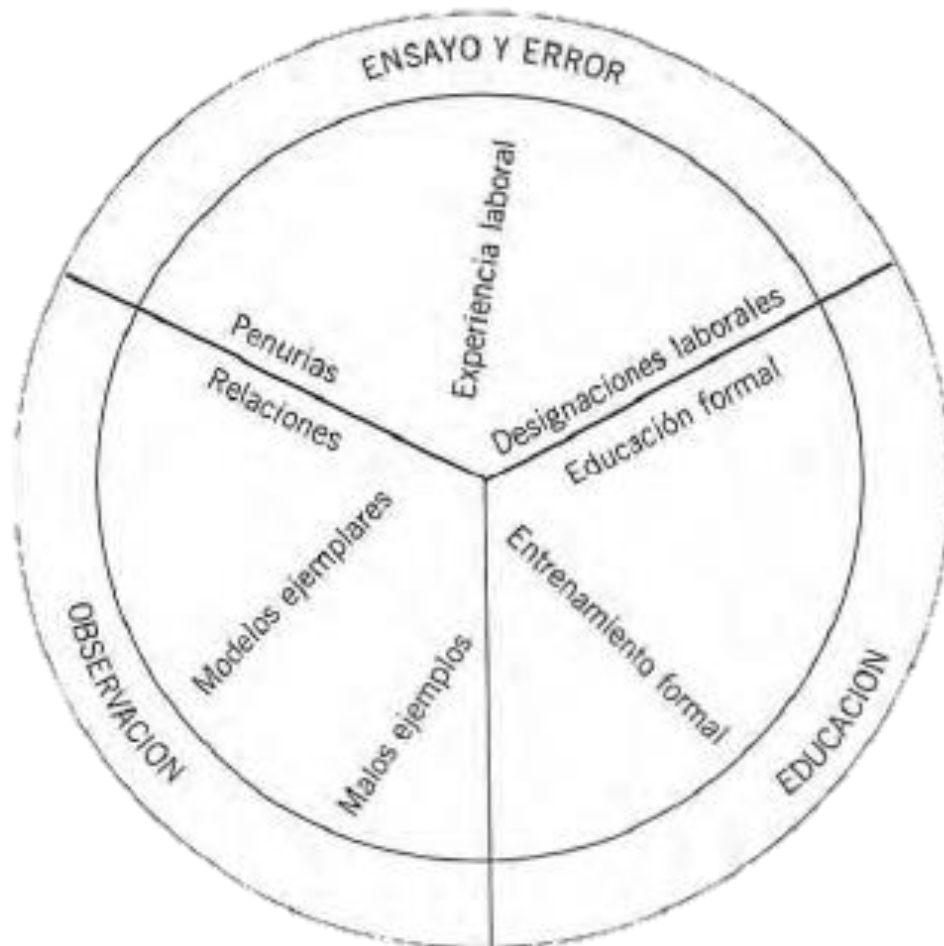
Para ser aprender a ser un líder Kouzes y Posner (2008) han identificado según números estudios y entrevistas que existen tres métodos principales para aprender a líder:

- Ensayo error
- Observación de otros
- Educación

En la Figura 1, se describe cada método y sus respectivos eventos u oportunidades que contribuyen al desarrollo del liderazgo. Por ejemplo, la experiencia laboral contribuye en el método de ensayo error y a su vez en lograr un mejor liderazgo por la experiencia que se va adquiriendo y que todos los eventos en su conjunto contribuyen a mejorar el liderazgo.

Figura 1

Oportunidades que contribuyen aprender a liderar.



Nota: Tomado de Kouzes y Posner (2008)

Teorías del liderazgo

En su libro basado en los estudios de liderazgo, Según Jordan y Garay (2014) exploran que existen diversas teorías sobre el liderazgo, explicaron que las principales son:

Teoría del Gran Hombre

Esta teoría se basa en el estudio de grandes líderes, personas que han demostrado ser extraordinarias conduciendo personas hacia un objetivo común, esta teoría afirma que si las personas deben imitar cierto comportamiento o actitudes para ser igualmente líderes. Por ejemplo, un estudio sobre el liderazgo de Napoleón. Un gran líder extraordinario, con actitudes de crear influencia, tener visión, motivar y ser un ejemplo para los demás. Así mismo, Maristany (2010) hace una lista de grandes personajes de la historia que podrían estar en esta categoría de esta teoría: Jesús, Mahoma, Napoleón, Julio Cesar, Alejandro.

Teoría de rasgos

Esta teoría se enfoca en el estudio de ciertas cualidades o rasgos personales relacionados a los líderes, estudia a los líderes y sus rasgos innatos para determinar cuáles son los que más se caracterizan en los grandes líderes o líderes más exitosos, para luego fomentar que las personas que deseen ser líderes adquieran también esas cualidades o desarrollen los rasgos de los líderes estudiados. Se enfoca en el estudio de la persona en sí, en sus características.

Teorías de poder e influencia

Esta teoría estudia el liderazgo no desde el punto de vista de las características de un líder, sino desde su conducta para tener poder a través de la influencia que genera en los demás. Y que los demás le entregan por ver en ellos una persona que tiene la actitud para llevarlos a cumplir sus objetivos.

Teorías del comportamiento

No se enfoca tanto en las cualidades innatas de un líder, sino en el comportamiento, en las actitudes que demuestran las personas al ejercer el liderazgo. Trata de demostrar que acciones son las que un líder efectivo hace, que cuales son las que no deben hacer.

Teorías situacionales

Está basado en los estudios que se realizan para poder adaptar el estilo de un líder a una situación determinada. Estos diferentes estilos pueden variar desde un estilo autoritario a uno democrático o participativo, en función al grado de madurez laboral de los trabajadores, es decir a su nivel de competencia y disposición para trabajar.

Teoría transaccional

Esta teoría resalta la importancia del estudio de las relaciones entre los trabajadores y el líder, estudia cómo el líder debe motivar a sus colaboradores para lograr objetivos comunes. Y cómo los trabajadores influyen en un liderazgo eficaz.

Teoría transformacional

Esta teoría se enfoca en estudiar la motivación de los colaboradores de manera intrínseca (motivación por factores internos como la realización personal, la satisfacción laboral), más que la extrínseca (la motivación como por el dinero que algo externo a la persona). Estudia aspectos de la motivación que influyen en que el líder pueda tener una mayor influencia. Se estudia el liderazgo desde el punto de vista de equipo.

Rasgos del liderazgo

El término rasgo hace referencia a las características personales. Y los rasgos del liderazgo son las características personales que tienen los líderes para ejercer influencia. (Yukl, 2008)

¿Los líderes se hacen o no?, y ¿cuál es la diferencia a los líderes eficaces de los ineficaces? Son preguntas que miles de investigaciones buscar identificar y comprender. (Arthur et al.,1996).

Sobre si los líderes nacen o se hacen, muchas investigaciones han querido determinar ciertos atributos o rasgos del líder, pero estas no necesariamente son absolutas, algunas investigaciones mencionan que los líderes son extrovertidos y altos, pero hay una contradicción con algunas realidades porque Abraham Lincoln era introvertido y Napoleón Bonaparte era de estatura baja, no hay una definición exacta de si los rasgos son naturales, porque algunos pueden ser originados por la experiencia o el cargo de líder puede despertar el liderazgo. (Arthur et al.,1996)

Y sobre la diferencia entre los líderes eficaces e ineficaces, como lo cita Arthur et al. (1996) “la efectividad no depende de una serie particular de rasgos, sino más bien de la medida en que los rasgos del líder se adecuan a los requisitos de la situación”. En conclusión, no hay definiciones exactas que hacen un líder eficaz, pero si su capacidad de adaptarse la situación que amerita tomar el rol de líder.

Roles del liderazgo

Es importante reconocer los tipos de características de los jefes buenos y malos, pero desarrollar las características de un buen jefe o líder para motivar el comportamiento de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos. (Goleman, 2011)

Dentro de los roles del liderazgo esta marcar estrategias, motivar, crear una misión e implantar una cultura. (Goleman, 2011)

También (Jordan y Garay (2014) citando a Bennis (2003), hace una descripción de aspectos que diferencia a un líder de un administrador. Teniendo en cuenta que el líder debe tener visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad, y atrevimiento. En su encuesta de 1000 directores, concluyeron que aquellas personas que ejercen comportamientos de líder son más eficaces que los administradores o gerentes. (Bandiera, 2017)

Varias investigaciones sobre el ejercicio del liderazgo no han podido determinar claramente los rasgos que deben tener los líderes eficaces, por lo que investigadores se han enfocado a estudiar el comportamiento de los líderes eficaces. El qué hace que los hacen eficaces. Siendo las funciones principales: (Arthur et al., 1996) “Las actividades relacionadas con las áreas y con la unidad del grupo que debe desempeñar el líder, u otra persona, para que el grupo actúe debidamente” (p.518).

Sobre las diferencias entre el rol del gerente o administrador y el líder, Kotter (2001) menciona que estas deben ser complementarias para un verdadero líder, siendo las del gerente lidiar con la complejidad, prácticas y procedimientos y la del líder lidiar con el cambio.

La efectividad del liderazgo, un estudio citado por Arthur et al. (1996) arroja que: “la inteligencia la iniciativa y la confianza o seguridad en sí mismo está relacionado a los niveles de alto desempeño en el liderazgo” (p.516).

Según (Arthur et al., 1996) las funciones del líder “son las actividades relacionadas con las tareas y con la unidad del grupo que debe desempeñar el líder, u otra persona, para que el grupo actúe debidamente” (p.518). Estas incluyen la resolución de problemas, y la motivación para que las personas realicen las tareas. Resaltando que los roles que desempeña un líder son dos: Los roles relacionados a las tareas o solución de problemas. Debido a que el líder busca conseguir un objetivo y va orientado a las personas a conseguir el mismo. Y también busca la forma de solucionar los problemas que impiden lograr los objetivos o tareas en menor grado. Los roles relacionados a mantener el grupo o sociales. El líder debe mantener la unión del grupo y la cooperación para que se enfoquen en el propósito común.

El líder que pueda desempeñar los dos roles es un líder eficaz. Según Arthur et al. (1996) si el líder no puede desempeñar ambos roles, uno de ellos lo puede compartir con otro miembro del grupo que sea el más adecuado para realizar ese rol.

En su investigación (Fernández-Aráoz et al., 2017) Siendo Claudio Fernández-Aráoz asesor principal de la firma global de búsqueda de ejecutivos Egon Zehnder , miembro ejecutivo de Harvard Business School, encontraron que las grandes empresas están teniendo serios problemas en el desarrollo de sus potenciales líderes organizacionales, muchas veces estos deciden marcharse de la organización buscando mejores oportunidades de desarrollo personal. Las organizaciones tienen problemas en identificar qué aspectos son los que deben desarrollar, esta investigación recomienda los siguientes aspectos:

- 1.- Orientación a resultados.
- 2.- Orientación estratégica.
- 3.- Colaboración e influencia.
- 4.- Desarrollo de capacidades organizacionales.
- 5.- Cambio de liderazgo y comprensión del mercado.
- 6.- Liderazgo de equipo.

Además, muchas organizaciones líderes están descubriendo que un octavo aspecto es esencial para lograr un mejor desempeño, que es: La inclusión.

Teoría de la Motivación

La motivación es un conjunto de factores que causan la conducta de una persona, la canalizan y la sostienen (Arthur et al., 1996). También menciona Goleman (2011): “La motivación es un rol importante del liderazgo” (p.53)

La motivación es un rasgo que tienen todos los líderes eficaces. Es lo que le impulsa a lograr objetivos. La pasión por el trabajo es un gran factor de motivación (Goleman, 2004). Las personas con una alta motivación son optimistas, aunque las cosas hayan salido mal.

Sostiene Fernández-Aráoz et al. (2017) que la motivación para los potenciales líderes en las organizaciones, deben incluir oportunidad de desarrollo adecuadas, rotación del trabajo para mejores aprendizajes, y ascensos. Pero siempre brindado el apoyo y la orientación debida para que sean más eficaces al asumir puestos de liderazgo organizacional. Según Goleman (2011) “Los trabajadores de alto desempeño están motivados por algo más que el dinero: persiguen la satisfacción del trabajo bien hecho” (p.74). Así mismo, Maxwell (2002) menciona las diez principales recompensas que son:

- El dinero. A través del salario.
- Reconocimiento. Es una necesidad que debe ser llenada si es merecida.
- Tiempo libre: Algunas personas que trabajan largas horas, valoran el tiempo libre.
- Una parte de la acción. Participar en los beneficios de la empresa.
- El trabajo favorito. Hacer las tareas que más gustan.
- Promoción. Ascensos a los que verdaderamente producen.
- Libertad. Autonomía para realizar el trabajo.
- Oportunidades de desarrollo personal. Capacitación al personal.
- Tiempo de compartir juntos. El líder con los colaboradores para reafirmar el compromiso y la productividad.
- Regalos. Para las personas productivas que más valora.

Para agregar que Kouzes y Posner (2008) mencionan que es un rol fundamental del liderazgo motivar “dar aliento”.

Las principales teorías de la motivación

Existen diferentes teorías de la motivación, pero los estudios hacen referencia principalmente a la Jerarquía de las necesidades de Maslow, la Teoría de Herzberg y la Teoría del establecimiento de metas. En su estudio del liderazgo Venegas (2013) hace referencia a los principales como:

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Esta teoría se basa en las necesidades de las personas que hace que actúen para poder satisfacerlas, estas necesidades se representan en niveles como una pirámide, donde en el nivel inferior están las necesidades básicas sobrevivir y luego el último nivel las necesidades más de realización personal, y estas solo pueden ser satisfechas si las necesidades anteriores lo son. (Figura 2).

Figura 2

Pirámide las Maslow que representa la jerarquía de las necesidades



Nota: Tomado de Arthur et al (1996)

Teoría de Herzberg

En esta teoría se basa en el estudio de dos factores, por un lado, los motivacionales o intrínsecos, por otro lado, los higiénicos o extrínsecos. Estudio el cargo, la función, el ambiente y las condiciones en que se desarrolla el colaborador en la organización. Los factores específicos se visualizan en el cuadro.

Estudia la conducta de las personas cuando están desempeñando tareas.

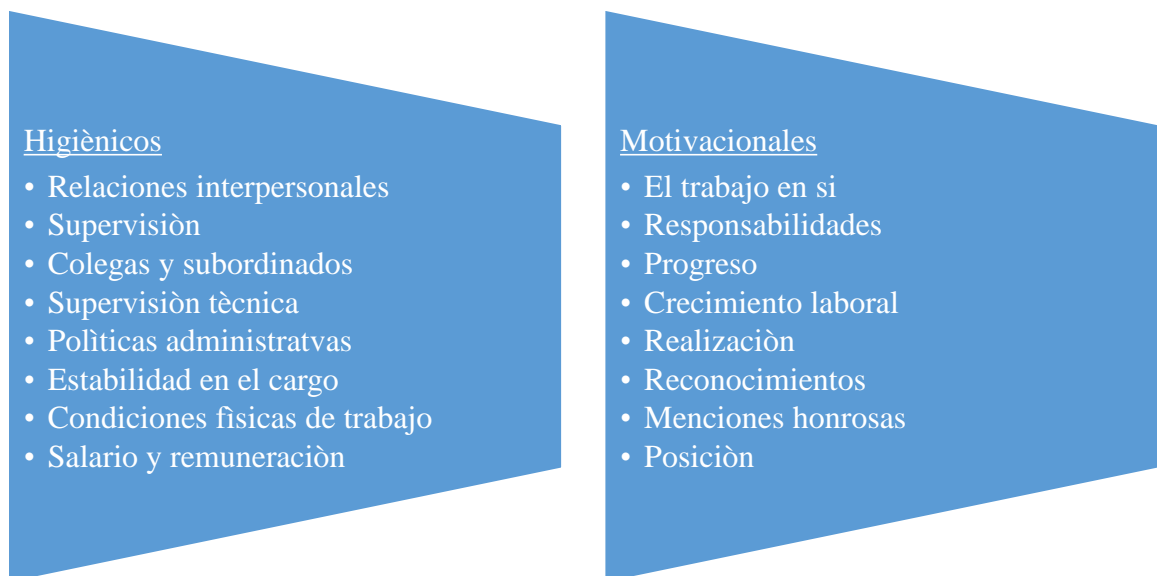
Los factores Motivacionales o intrínsecos:

Son aquellos factores relacionados con el cargo o las tareas que se ejecutan.

Los factores higiénicos o extrínsecos: Son los factores relacionados al ambiente y las condiciones de trabajo que desempeñan los colaboradores. Se describen en la figura 3.

Figura 3

Los dos factores de Herzberg y sus factores específicos



Nota: Tomado de Venegas (2013).

A medida que el líder, haga un estudio de la satisfacción laboral, puede medir los dos factores y evaluar si la motivación es la adecuada de los trabajadores, y cuáles son los factores que la afecta en mayor medida, para poder identificar las y tomar acciones de mejora.

Teoría del establecimiento de metas

Esta teoría defiende que las personas por sí mismas se sienten motivadas cuando logran el cumplimiento de sus metas, están motivadas por la satisfacción del logro, la afiliación (mejores relaciones sociales) y el poder (mayor grado de responsabilidad).

Motivación para el liderazgo

Según Goleman (2004), concluyó que es necesario para ejercer un liderazgo exitoso desarrollar ciertas cualidades como inteligencia, firmeza, determinación y visión; pero también debe tener un alto grado de motivación. Sin ella el liderazgo no sería verdaderamente efectivo. Y no solo la motivación es importante sino también desarrollar la inteligencia emocional, autoconfianza, tener empatía y habilidades sociales, conocidas como las habilidades blandas.

Una baja motivación o confianza para ejercer el liderazgo tiene un fuerte impacto en las organizaciones, porque estas deben de seguir a un líder, pero como cita Maxwell (2002) si un ciego, guía a otro ciego ambos caerán al pozo. La falta de motivación para ejercer el liderazgo es muy grave y puede traer consecuencias lamentables en las organizaciones que no logren identificar a tiempo que el líder tiene una baja motivación para ejercer el liderazgo.

Las líderes organizaciones deben invertir en la capacidad de liderazgo y no ver capacitación como un gasto; sino más bien como una inversión. Según Hesselbein y Goldmith, 2007: “Considerar la capacitación como un gasto es uno de los principales obstáculos para remediar el déficit de liderazgo” (p.111).

Así mismo Yukl (2008), observaron que “las personas con una elevada necesidad de poder disfrutan influyendo a los demás y buscan los cargos donde puedan ejercer un mayor poder”. (p.201)

Prácticas fundamentales del liderazgo

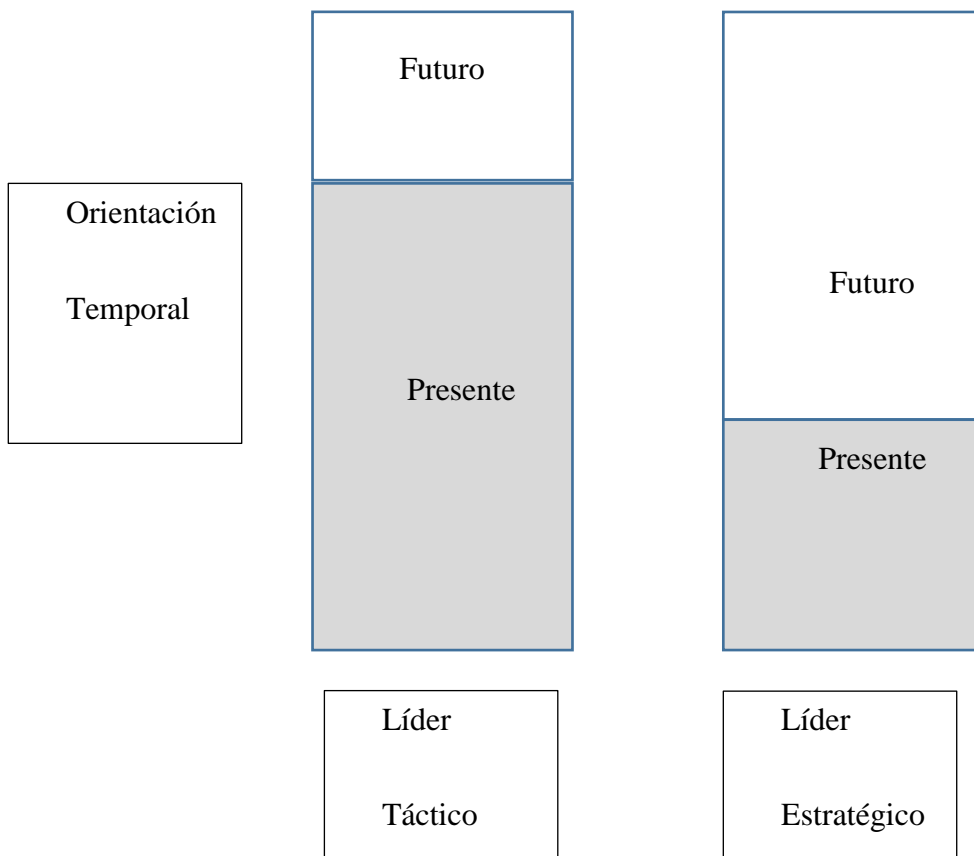
Menciona Kouzes y Posner (2008) 5 prácticas fundamentales del liderazgo ejemplar como desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento.

Desafiar el proceso: Explica que los líderes buscar siempre afrontar desafíos, y no se quedan sin hacer nada ante un reto a que sea la suerte la que le sonría, sino más bien toman acciones, emprenden cosas, no se mantienen en un estado de confort.

Inspira una visión compartida: Los líderes ven más hacia el futuro, son los que guían hacia donde debe ir la organización, pero reconocen que es importante conocer los intereses e inquietudes de los demás y con su influencia canaliza las necesidades hacia una visión compartida que las satisfaga.

Los líderes pueden ser tácticos o estratégicos de acuerdo con la orientación temporal de su visión, es decir al tiempo que le dedican ver el futuro.

En la Figura 4 se observa la diferencia entre la visión de un líder estratégico y la visión de un líder táctico, resaltando el tiempo que el líder estratégico le dedica más tiempo a ver el futuro, mientras que el líder táctico le dedica más tiempo a ver temas del presente.

Figura 4*Combinación de orientaciones presente – futuro**Nota:* Tomado de Kouzes y Posner (2008)

Habilitar a otros para actuar: Las acciones que realiza un solo líder son limitadas a su esfuerzo propio. El verdadero líder congrega los esfuerzos de los demás para cumplir con el propósito común.

Servir de modelo, según Kouzes y Posner (2008) “Los títulos se otorgan, pero el respeto se gana” (.42), lo líderes deben de ser un modelo para seguir para su seguidores o colaboradores. Pero antes de ello, deben tener bien establecido cuales son los principios de liderazgo que él desea sembrar en su equipo. Porque en base a ellos, se creará la cultura organizacional.

Brindar aliento: El líder debe ser capaz de motivar a los colaboradores para que se mantengan y continúen creando valor en el logro de los objetivos comunes.

En sus estudios Kouzes y Posner (2008) evidenciaron que aquellas personas que emplean las prácticas fundamentales del liderazgo mejoran ante la percepción de los demás, principalmente en los siguientes aspectos: (p.433).

- Son más eficaces al cumplir con las exigencias del trabajo
- Tienen más éxito al representar a sus colaboradores ante directivos superior
- Crean equipos con mayor nivel de desempeño
- Fomentan la renovación de la lealtad y el compromiso
- Incrementan los niveles de motivación y la disposición a trabajar con empeño
- Promueven un mayor nivel de participación
- Agrandan el tamaño de sus congregaciones
- Recaudan más dinero y otorgan más recompensas
- Amplían la gama de servicios de la agencia
- Reducen el ausentismo, el cambio de personal y las deserciones
- Poseen un alto grado de credibilidad personal

Menciona Méndez (2017) que está científicamente demostrado que existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el jefe y la motivación de sus trabajadores. El liderazgo es importante para mejorar la motivación de los empleados y su satisfacción laboral. Los empleados satisfechos mejoran la productividad. Fernández-Aráoz (2017) menciona que según una investigación de la Junta Ejecutiva Corporativa (CEB), el 66% de las empresas invierte en programas que apuntan a identificar empleados de alto potencial y ayudarlos a avanzar, pero solo el 24% de los altos ejecutivos de esas empresas consideran que los programas son un éxito. Así mismo, Shambaugh (2017) Si menciona que un alto ejecutivo, lo que diga, cómo lo diga, cuándo lo diga, a quién lo diga y si lo diga en el contexto adecuado son componentes fundamentales para aprovechar su completo liderazgo estratégico.

Conceptos claves

- Liderazgo: Es la capacidad motivada de una persona para dirigir a los demás hacia el cumplimiento de un objetivo o interés común.
- Roles de liderazgo: Son las acciones que debe ejercer un líder, para poder dirigir de manera eficaz a los demás hacia el cumplimiento de un objetivo o interés común.
- Motivación: Es el impulso que puede ser generado por *Notas* externas o internas para realizar determinada acción.
- Teorías del liderazgo: Son los estudios que se realizan respecto al liderazgo desde diferentes puntos de vista, en conjunto de teorías forman la teoría general del liderazgo.

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

El enfoque de esta investigación es cuantitativo a medida que se utilizó herramientas estadísticas para el análisis de la información. El diseño es descriptivo simple. Se describió una realidad y nos permitió medir las características. El tipo es transversal: Porque se levantará información en un solo momento determinado y se centra en la comparación de determinadas características.

3.2 Ámbito temporal y espacial

El ámbito temporal se desarrolla la investigación con el personal militar que laboró durante el año 2017. El ámbito espacial es en el Batallón Contraterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, ubicado en el departamento del Cuzco.

3.3 Variables

Variable independiente: Roles que motivan el ejercicio del liderazgo (Goleman, ¿Que hace un líder?, 2004)

Los roles se describen en la encuesta del anexo 1.

Los indicadores para evaluar los roles son tipo Likert:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Variable dependiente: Motivación para liderar. Los indicadores se evalúan por:

- Baja motivación para liderar.
- Incertidumbre sobre su motivación para liderar.
- Fuerte motivación para liderar.

3.4 Población y muestra

La población: Está conformada por todos los Oficiales y Sub Oficiales. En el Batallón Contraterrorista N° 331, Hay 21 Oficiales, 39 Sub Oficiales.

La muestra de estudio: Fue la misma que la población por ser una muestra manejable por el investigador donde se puede encuestar a todos. Haciendo una muestra total de 60 elementos.

3.5 Instrumentos

La técnica para la recolección de los datos que se empleó es la Encuesta y se utilizará como instrumento de medición el cuestionario estructurado según el anexo 1. Se considera el modelo de evaluación propuesto por Mindtools (2018) y Goleman (2004)

3.6 Procedimientos

El procedimiento realizado para esta investigación consistió en hacer una investigación teórica del liderazgo para poder determinar los roles que motivan su ejercicio. Luego determinar un instrumento de medición para poder evaluar los roles que más motivan al personal militar del Ejército del Perú para ejercer el liderazgo. Posteriormente evaluar y determinar los roles que menos motivan al personal militar del Ejército del Perú para ejercer el liderazgo. Para finalmente, validar si la hipótesis planteada es verdadera a través del análisis de los resultados con SPSS.

3.7 Análisis de datos

Para el procesamiento de información se utilizó la herramienta Excel y SPSS vs 21, Así mismo la información será presentada en tablas de frecuencia, porcentajes, Gráficos de barras, circulares.

IV. RESULTADOS

Los resultados arrojan una participación de 60 personas donde 39 son Suboficiales y 21 son de grado de oficial del Ejército del Perú. En la Tabla 1 se muestra la frecuencia y porcentaje de los participantes. En la tabla 2 se muestra la frecuencia de pregunta de encuesta, y así sucesivamente en cada tabla para luego hacer el análisis en la figura correspondiente.

Tabla 1

Personal militar que participó en encuesta

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sub	39	65,0	65,0	65,0
	Oficiales				
	Oficiales	21	35,0	35,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Tabla 2*Tabla de frecuencia de pregunta de encuesta***1. Estoy energizado cuando el personal cuenta conmigo para generar ideas.**

			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Válido	Totalmente	en	27	45,0	45,0	45,0
	desacuerdo					
	En desacuerdo		26	43,3	43,3	88,3
	Ni de acuerdo ni en		2	3,3	3,3	91,7
	desacuerdo					
	De acuerdo		3	5,0	5,0	96,7
	Totalmente	de	2	3,3	3,3	100,0
	acuerdo					
	Total		60	100,0	100,0	

Tabla 3*Tabla de frecuencia de pregunta de encuesta*

2. Me gusta hacer preguntas desafiantes a las personas cuando estamos trabajando juntos en proyectos.

			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Válido	Totalmente	en	2	3,3	3,3	3,3
	desacuerdo					
	En desacuerdo		30	50,0	50,0	53,3
	Ni de acuerdo ni en		16	26,7	26,7	80,0
	desacuerdo					
	De acuerdo		7	11,7	11,7	91,7
	Totalmente	de	5	8,3	8,3	100,0
	acuerdo					
	Total		60	100,0	100,0	

Tabla 4*Tabla de frecuencia de pregunta de encuesta***3. Me gusta felicitar a las personas con las que trabajo, cuando alcanzamos los objetivos**

			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo		33	55,0	55,0	55,0
	En desacuerdo		22	36,7	36,7	91,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		3	5,0	5,0	96,7
	De acuerdo		1	1,7	1,7	98,3
	Totalmente de acuerdo		1	1,7	1,7	100,0
	Total		60	100,0	100,0	

Tabla 5*Tabla de frecuencia de pregunta de encuesta***4. Me resulta fácil ser animador de otros, cuando nos estamos en un contexto positivo o difícil.**

			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,7	1,7	1,7	
	En desacuerdo	31	51,7	51,7	53,3	
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	26,7	26,7	80,0	
	De acuerdo	2	3,3	3,3	83,3	
	Totalmente de acuerdo	10	16,7	16,7	100,0	
	Total	60	100,0	100,0		

Tabla 6

Tabla de frecuencia de pregunta de encuesta

5. El logro del equipo es más importante para mí que mis propios logros personales, alinee los objetivos personales a los del equipo.

			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo		42	70,0	70,0	70,0
	En desacuerdo		13	21,7	21,7	91,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		1	1,7	1,7	93,3
	De acuerdo		2	3,3	3,3	96,7
	Totalmente de acuerdo		2	3,3	3,3	100,0
	Total		60	100,0	100,0	

Tabla 7*Tabla de frecuencia de pregunta de encuesta***6. A menudo las personas toman mis ideas.**

			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Válido	Totalmente	en	4	6,7	6,7	6,7
	desacuerdo					
	En desacuerdo		27	45,0	45,0	51,7
	Ni de acuerdo ni en		4	6,7	6,7	58,3
	desacuerdo					
	De acuerdo		10	16,7	16,7	75,0
	Totalmente	de	15	25,0	25,0	100,0
	acuerdo					
	Total		60	100,0	100,0	

Tabla 8*Tabla de frecuencia de pregunta de encuesta*

7 Cuando estoy involucrado en proyectos de grupo, es importante para mí ayudar al equipo a mantenerse unido.

			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Válido	Totalmente	en	3	5,0	5,0	5,0
	desacuerdo					
	En desacuerdo		23	38,3	38,3	43,3
	Ni de acuerdo ni en		24	40,0	40,0	83,3
	desacuerdo					
	De acuerdo		3	5,0	5,0	88,3
	Totalmente	de	7	11,7	11,7	100,0
	acuerdo					
	Total		60	100,0	100,0	

Tabla 9*Tabla de frecuencia de pregunta de encuesta***8. Cuando estoy involucrado en proyectos grupales, me gusta entrenar a otros.**

			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Válido	Totalmente	en	6	10,0	10,0	10,0
	desacuerdo					
	En desacuerdo		28	46,7	46,7	56,7
	Ni de acuerdo ni en		14	23,3	23,3	80,0
	desacuerdo					
	De acuerdo		5	8,3	8,3	88,3
	Totalmente	de	7	11,7	11,7	100,0
	acuerdo					
	Total		60	100,0	100,0	

Tabla 10*Tabla de frecuencia de pregunta de encuesta***9. Me gusta reconocer y celebrar los logros de otros.**

			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Válido	Totalmente	en	36	60,0	60,0	60,0
	desacuerdo					
	En desacuerdo		16	26,7	26,7	86,7
	Ni de acuerdo ni en		4	6,7	6,7	93,3
	desacuerdo					
	De acuerdo		2	3,3	3,3	96,7
	Totalmente	de	2	3,3	3,3	100,0
	acuerdo					
	Total		60	100,0	100,0	

Tabla 11*Tabla de frecuencia de pregunta de encuesta*

10. Cuando participan en proyectos de grupo, hago que los problemas del grupo sean también mis problemas.

			Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en	1	1,7	1,7	1,7	
	desacuerdo					
	En desacuerdo	26	43,3	43,3	45,0	
	Ni de acuerdo ni en	6	10,0	10,0	55,0	
	desacuerdo					
	De acuerdo	9	15,0	15,0	70,0	
	Totalmente de	18	30,0	30,0	100,0	
	acuerdo					
	Total	60	100,0	100,0		

Tabla 12*Tabla de frecuencia de pregunta de encuesta***11. Me gusta resolver los conflictos interpersonales.**

		Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
		cia	aje	válido	acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	6,7	6,7	6,7
	En desacuerdo	22	36,7	36,7	43,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	13,3	13,3	56,7
	De acuerdo	8	13,3	13,3	70,0
	Totalmente de acuerdo	18	30,0	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Tabla 13*Tabla de frecuencia de pregunta de encuesta*

12. Cuando estoy involucrado en proyectos de grupo, frecuentemente ayudo a generar de ideas.

			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	8,3	8,3	8,3	
	En desacuerdo	26	43,3	43,3	51,7	
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	25,0	25,0	76,7	
	De acuerdo	8	13,3	13,3	90,0	
	Totalmente de acuerdo	6	10,0	10,0	100,0	
	Total	60	100,0	100,0		

Tabla 14*Tabla de frecuencia de pregunta de encuesta*

13. Cuando estoy involucrado en proyectos de grupo, Hago que mis ideas sean conocidas.

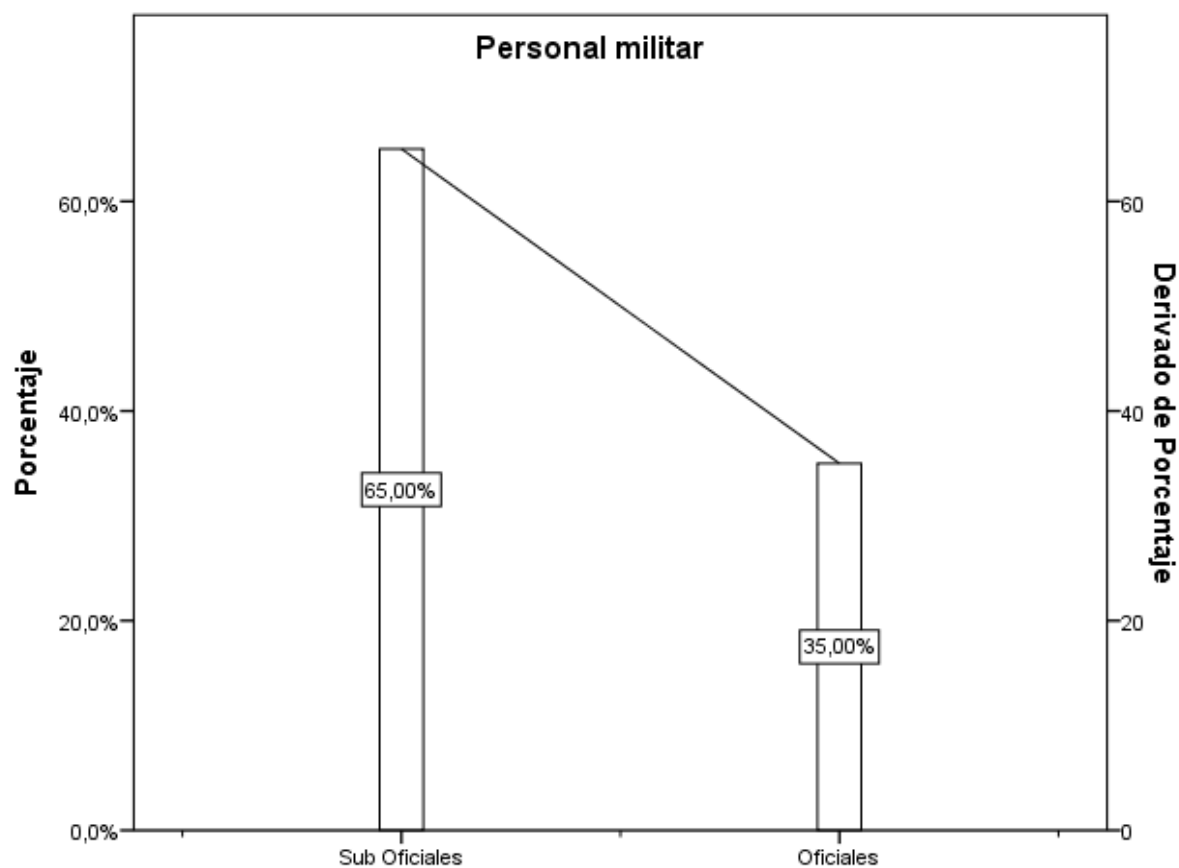
			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	11,7	11,7	11,7	
	En desacuerdo	19	31,7	31,7	43,3	
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	31,7	31,7	75,0	
	De acuerdo	8	13,3	13,3	88,3	
	Totalmente de acuerdo	7	11,7	11,7	100,0	
	Total	60	100,0	100,0		

Tabla 15*Tabla de frecuencia de pregunta de encuesta***14. Me gusta ser una persona convincente.**

		Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
		cia	aje	válido	acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	13,3	13,3	13,3
	En desacuerdo	24	40,0	40,0	53,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8,3	8,3	61,7
	De acuerdo	8	13,3	13,3	75,0
	Totalmente de acuerdo	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Figura 1

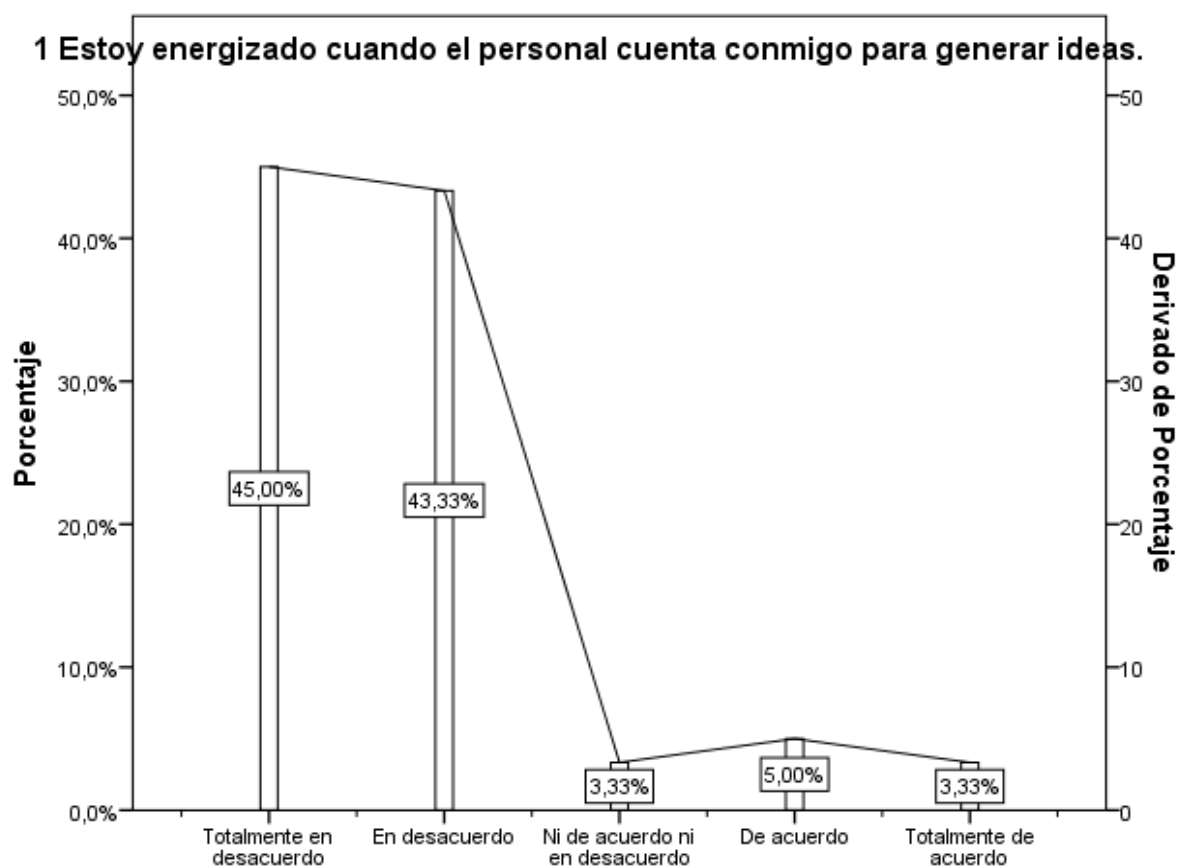
Estadística de respuesta a la pregunta sobre la Participación del personal militar



Se observa una participación mayoritaria de Suboficiales en un 65% y un 35% de oficiales del Ejército del Perú.

Figura 2

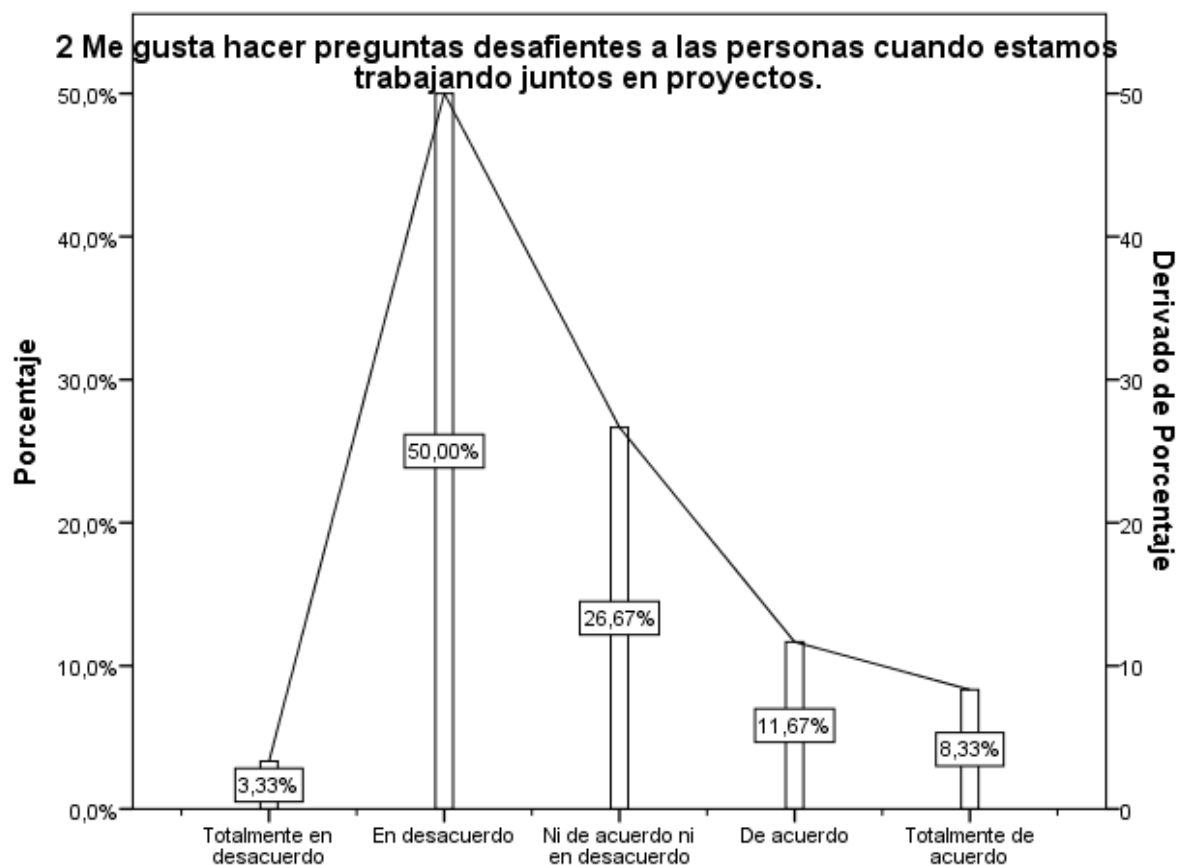
Estadística de respuestas a la pregunta 1. Estoy energizado cuando el personal cuenta conmigo para generar ideas.



Se observa que existen bajos porcentajes de frecuencia relacionados a una alta motivación para ejercer el liderazgo. Y altos porcentajes relacionados a una baja motivación para ejercer el liderazgo. Totalmente en desacuerdo 45% y en desacuerdo un 43.33%

Figura 3

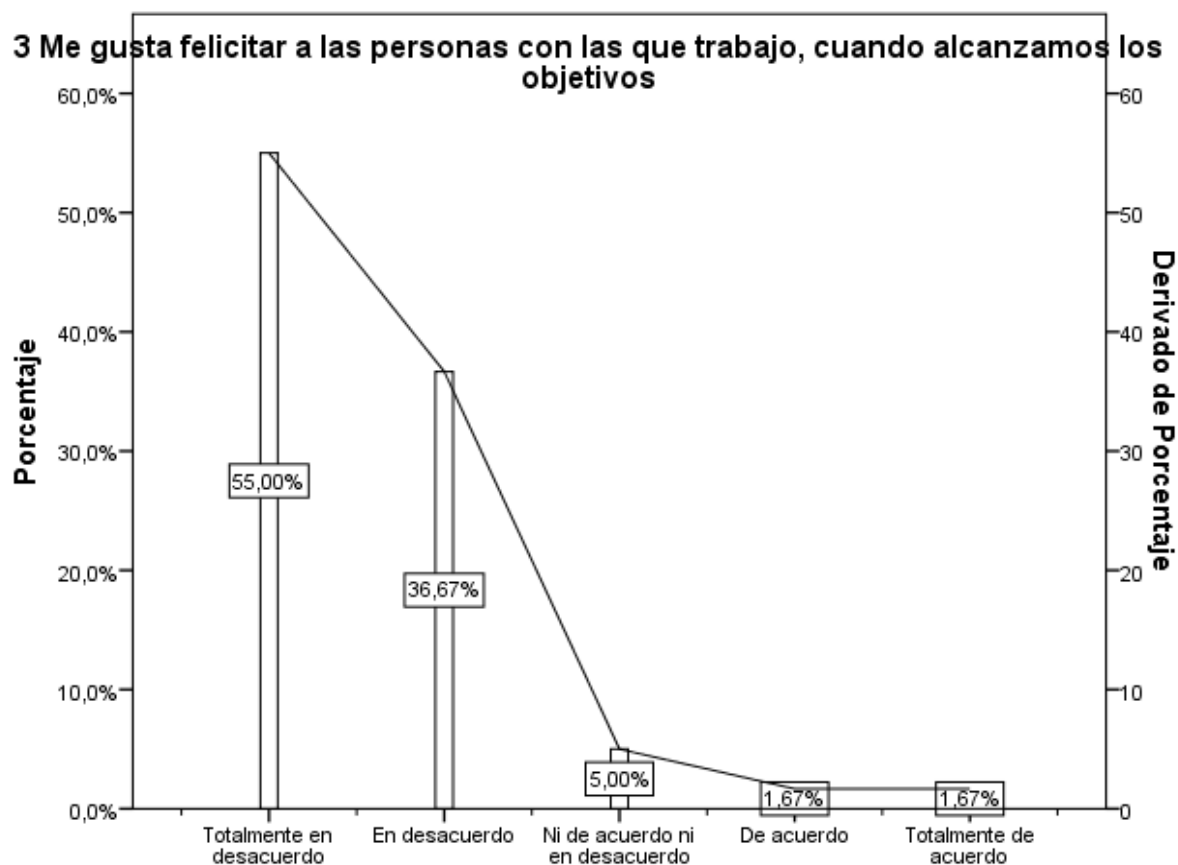
Estadística de respuestas a la pregunta 2. Me gusta hacer preguntas desafiantes a las personas cuando estamos trabajando juntos en proyectos.



Se observa que existen bajos porcentajes de frecuencia relacionados a una alta motivación para ejercer el liderazgo. Y altos porcentajes relacionados a una baja motivación para ejercer el liderazgo. Totalmente en desacuerdo 3.33% y en desacuerdo un 50%

Figura 4

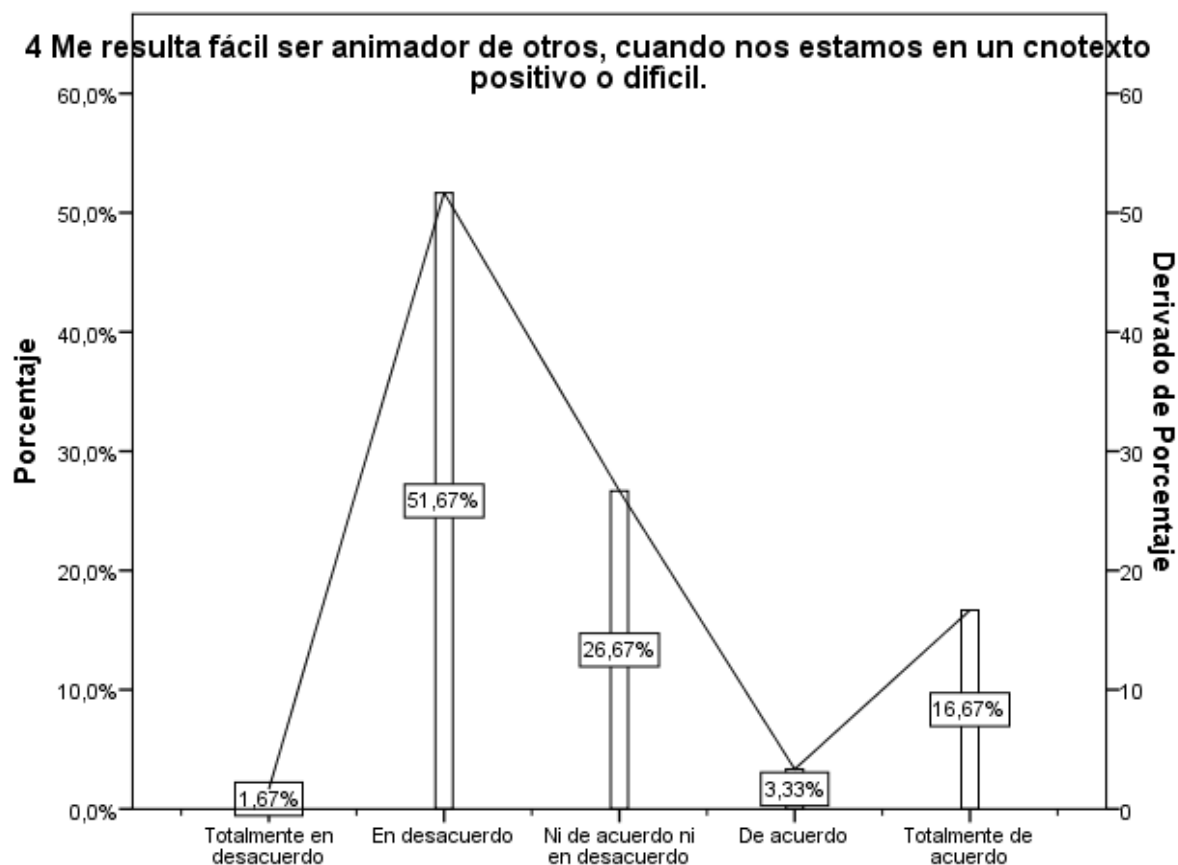
Estadística de respuestas a la pregunta 3. Me gusta felicitar a las personas con las que trabajo, cuando alcanzamos los objetivos.



Se observa que existen bajos porcentajes de frecuencia relacionados a una alta motivación para ejercer el liderazgo. Y altos porcentajes relacionados a una baja motivación para ejercer el liderazgo. Totalmente en desacuerdo 55% y en desacuerdo un 36.67%

Figura 5

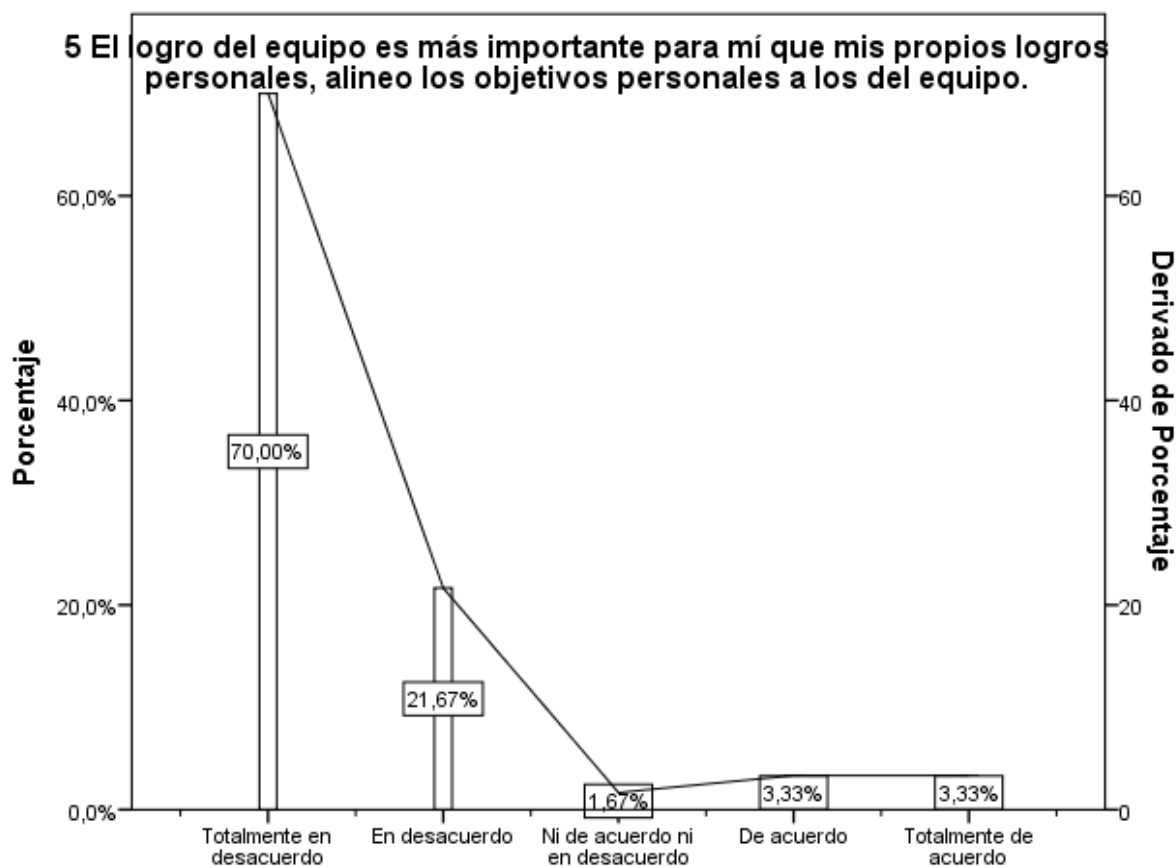
Estadística de respuestas a la pregunta 4. Me resulta fácil ser animador de otros, cuando los tiempos son buenos y cuando los tiempos son malos.



Se observa que existen bajos porcentajes de frecuencia relacionados a una alta motivación para ejercer el liderazgo. Y altos porcentajes relacionados a una baja motivación para ejercer el liderazgo. Totalmente en desacuerdo 1.67% y en desacuerdo un 51.67%

Figura 6

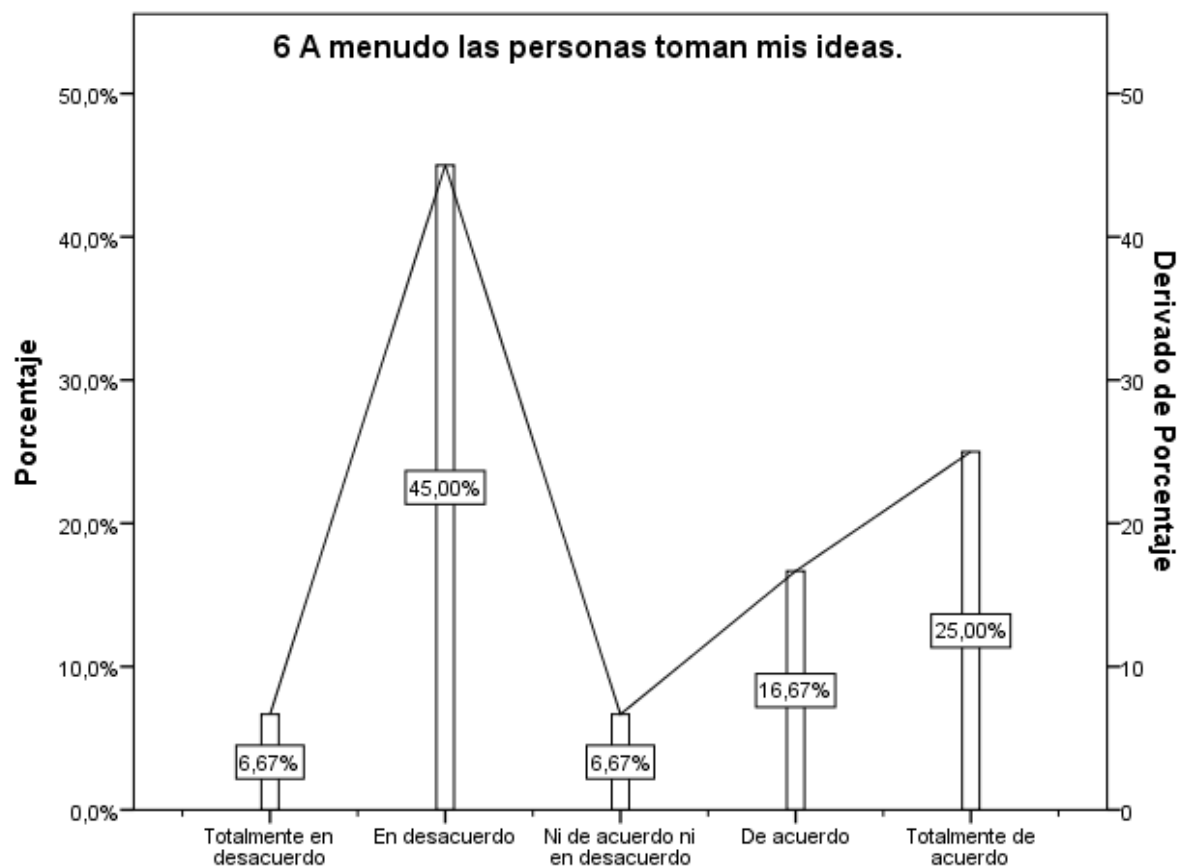
Estadística de respuestas a la pregunta 5. El logro del equipo es más importante para mí que mis propios logros personales, alineo los objetivos personales los del equipo.



Se observa que existen bajos porcentajes de frecuencia relacionados a una alta motivación para ejercer el liderazgo. Y altos porcentajes relacionados a una baja motivación para ejercer el liderazgo. Totalmente en desacuerdo 70% y en desacuerdo un 21.67%

Figura 7

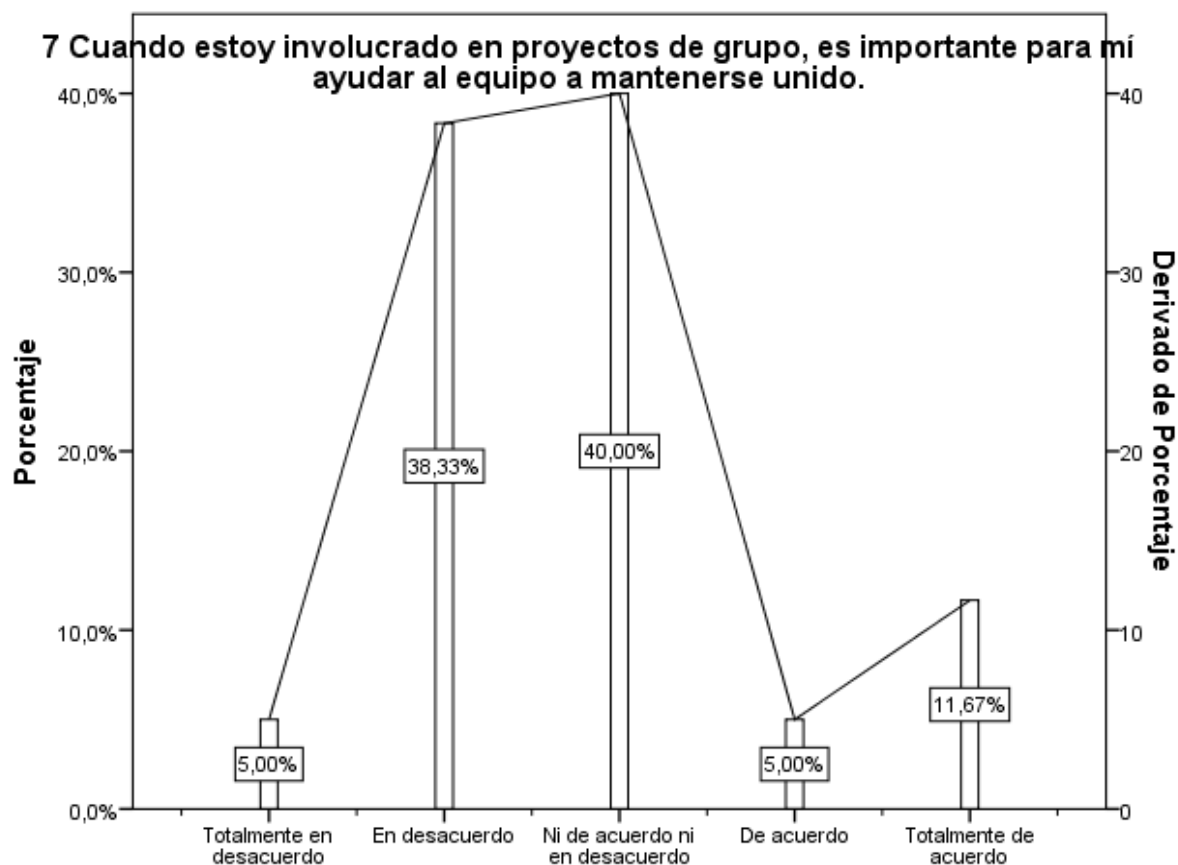
Estadística de respuestas a la pregunta 6. A menudo las personas toman mis ideas.



Se observa que existen bajos porcentajes de frecuencia relacionados a una alta motivación para ejercer el liderazgo. Y altos porcentajes relacionados a una baja motivación para ejercer el liderazgo. Totalmente en desacuerdo 6.67% y en desacuerdo un 45%

Figura 8

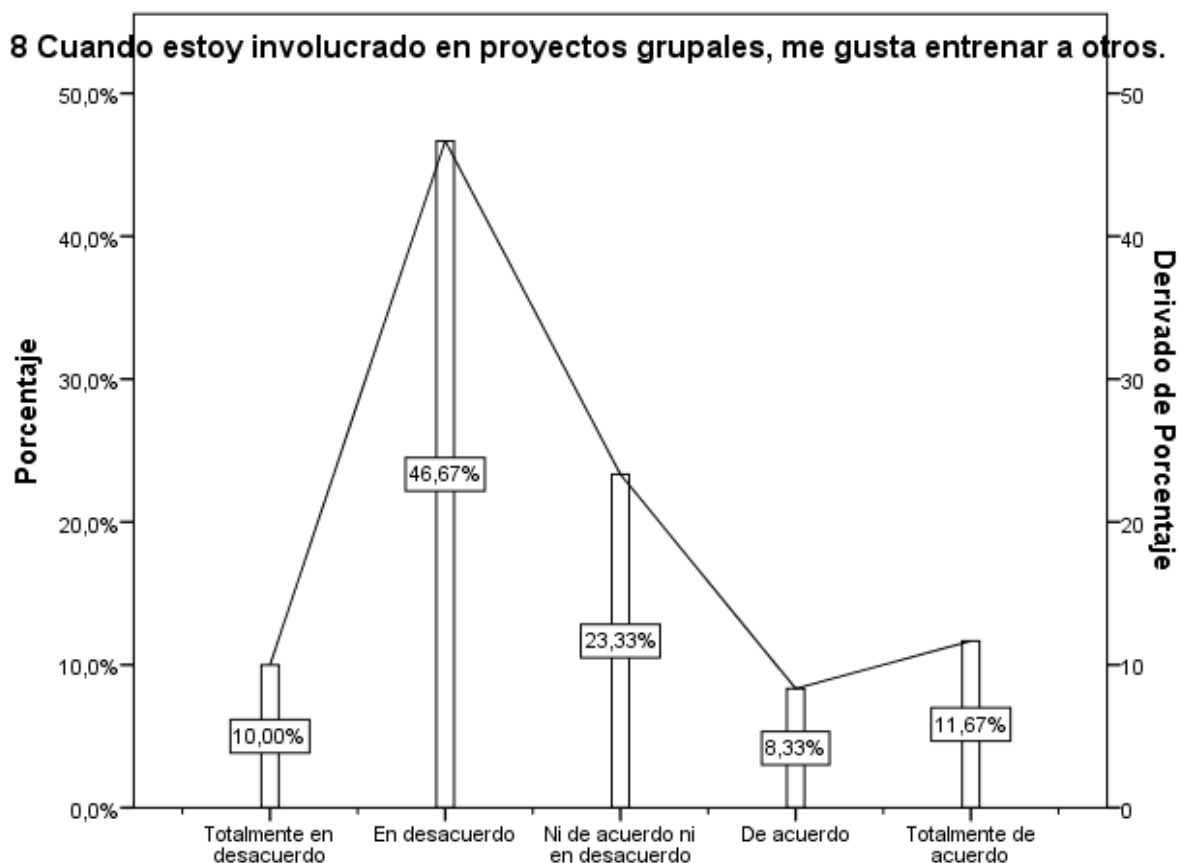
Estadística de respuestas a la pregunta 7. Cuando estoy involucrado en proyectos de grupo, es importante para mí, ayudar al equipo a mantenerse unido.



Se observa que existen bajos porcentajes de frecuencia relacionados a una alta motivación para ejercer el liderazgo. Y altos porcentajes relacionados a una baja motivación para ejercer el liderazgo. Totalmente en desacuerdo 5% y en desacuerdo un 38.33%

Figura 9

Estadística de respuestas a la pregunta 8. Cuando estoy involucrado en proyectos grupales, me gusta entrenar a otros.



Se observa que existen bajos porcentajes de frecuencia relacionados a una alta motivación para ejercer el liderazgo. Y altos porcentajes relacionados a una baja motivación para ejercer el liderazgo. Totalmente en desacuerdo 10% y en desacuerdo un 46.67%

Figura 10

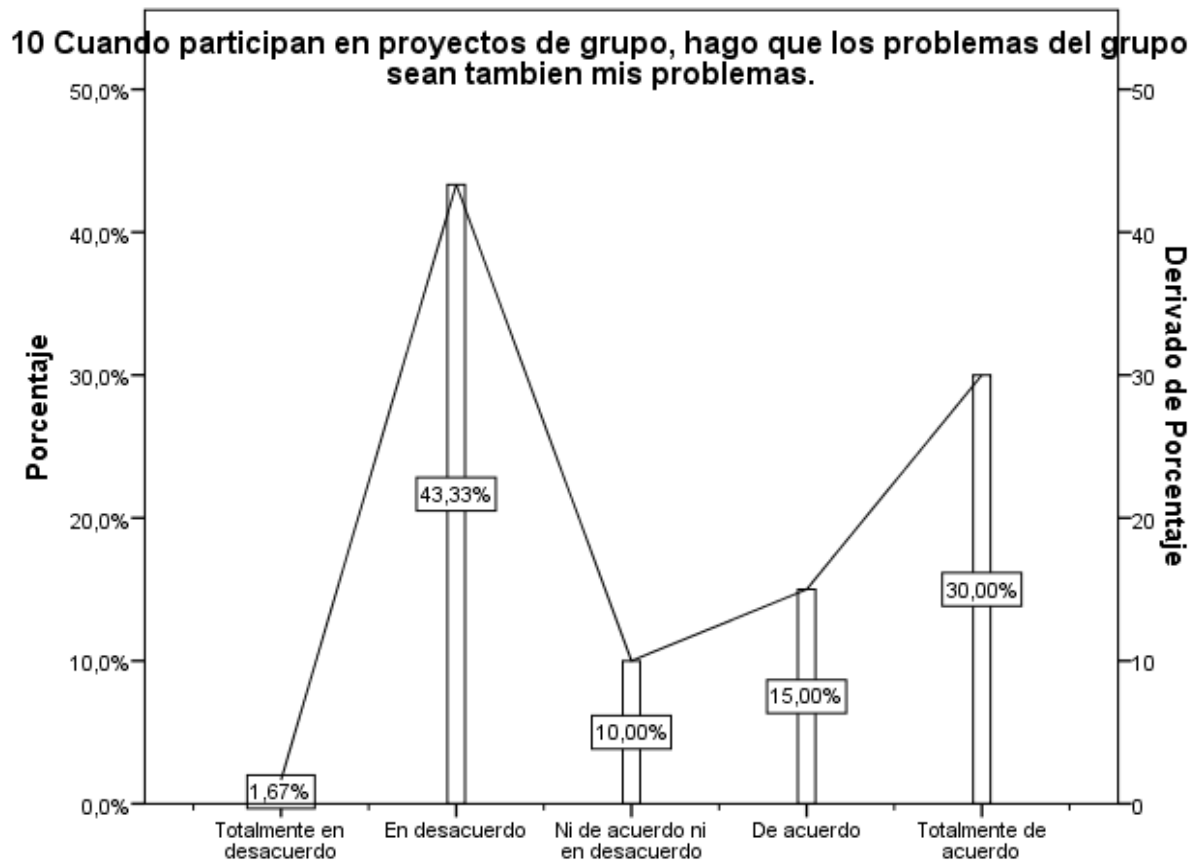
Estadística de respuestas a la pregunta 9. Me gusta reconocer y celebrar los logros de otros.



Se observa que existen bajos porcentajes de frecuencia relacionados a una alta motivación para ejercer el liderazgo. Y altos porcentajes relacionados a una baja motivación para ejercer el liderazgo. Totalmente en desacuerdo 60% y en desacuerdo un 26.67%

Figura 11

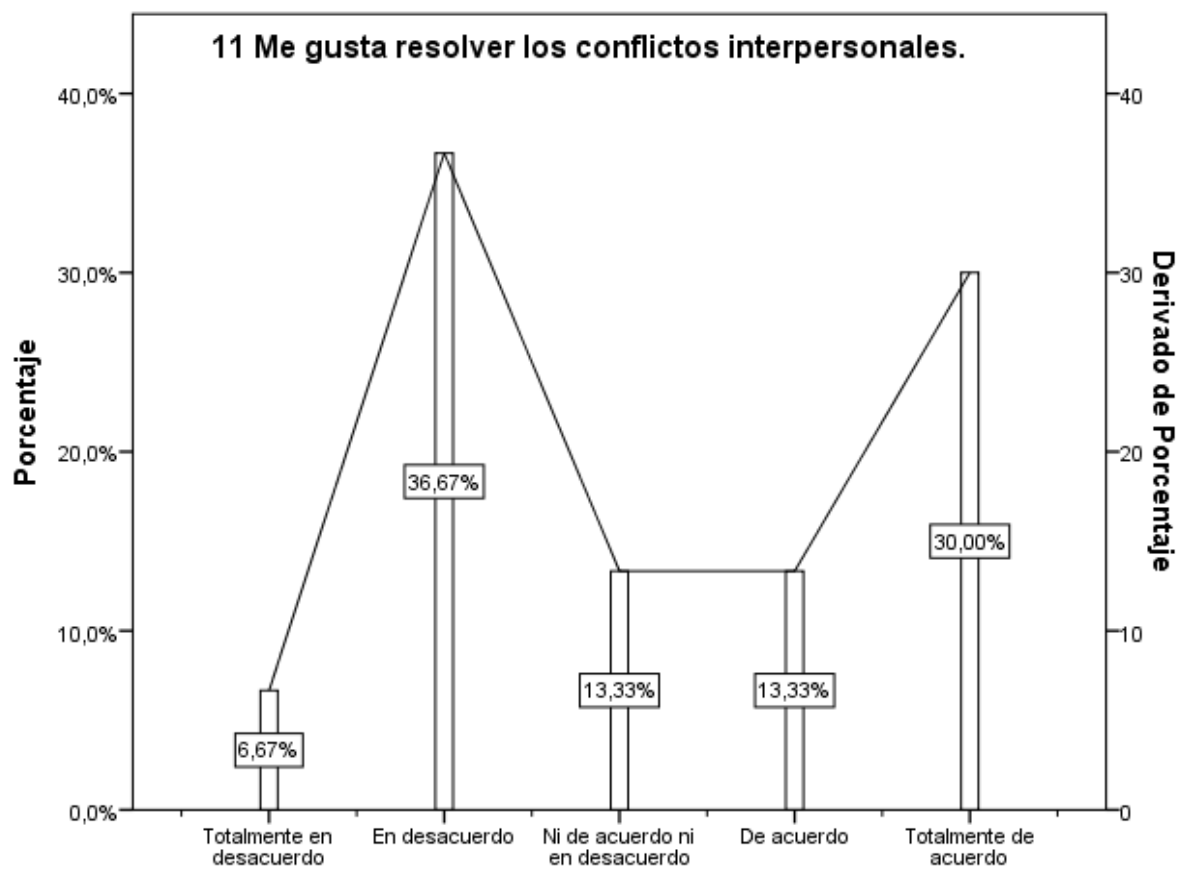
Estadística de respuestas a la pregunta 10. Cuando participan en proyectos de grupo, hago que los problemas del grupo sean también mis problemas.



Se observa que existen bajos porcentajes de frecuencia relacionados a una alta motivación para ejercer el liderazgo. Y altos porcentajes relacionados a una baja motivación para ejercer el liderazgo. Totalmente en desacuerdo 1.67% y en desacuerdo un 43.33%

Figura 12

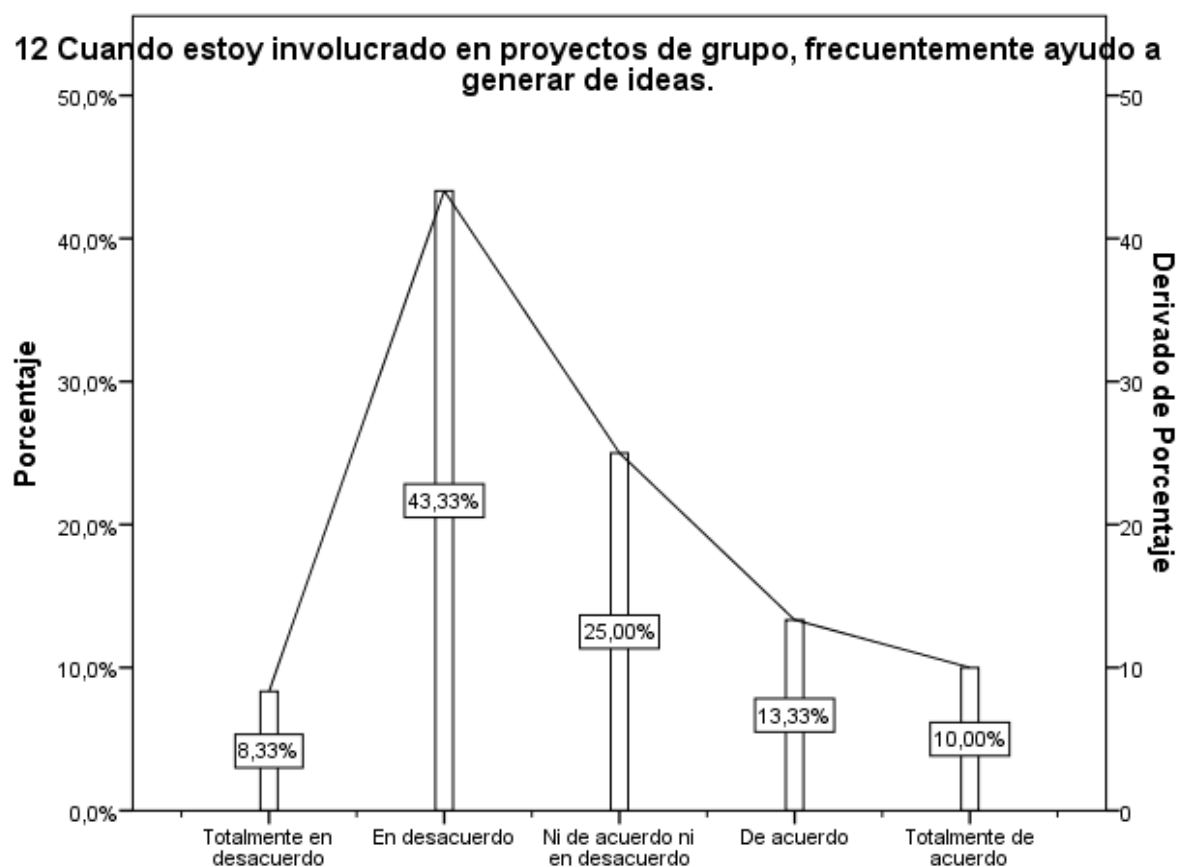
Estadística de respuestas a la pregunta 11. Me gusta resolver los conflictos interpersonales.



Se observa que existen medios porcentajes de frecuencia relacionados a una alta motivación para ejercer el liderazgo. Y medios porcentajes relacionados a una baja motivación para ejercer el liderazgo. Totalmente en desacuerdo 6.67% y en desacuerdo un 36.67%

Figura 13

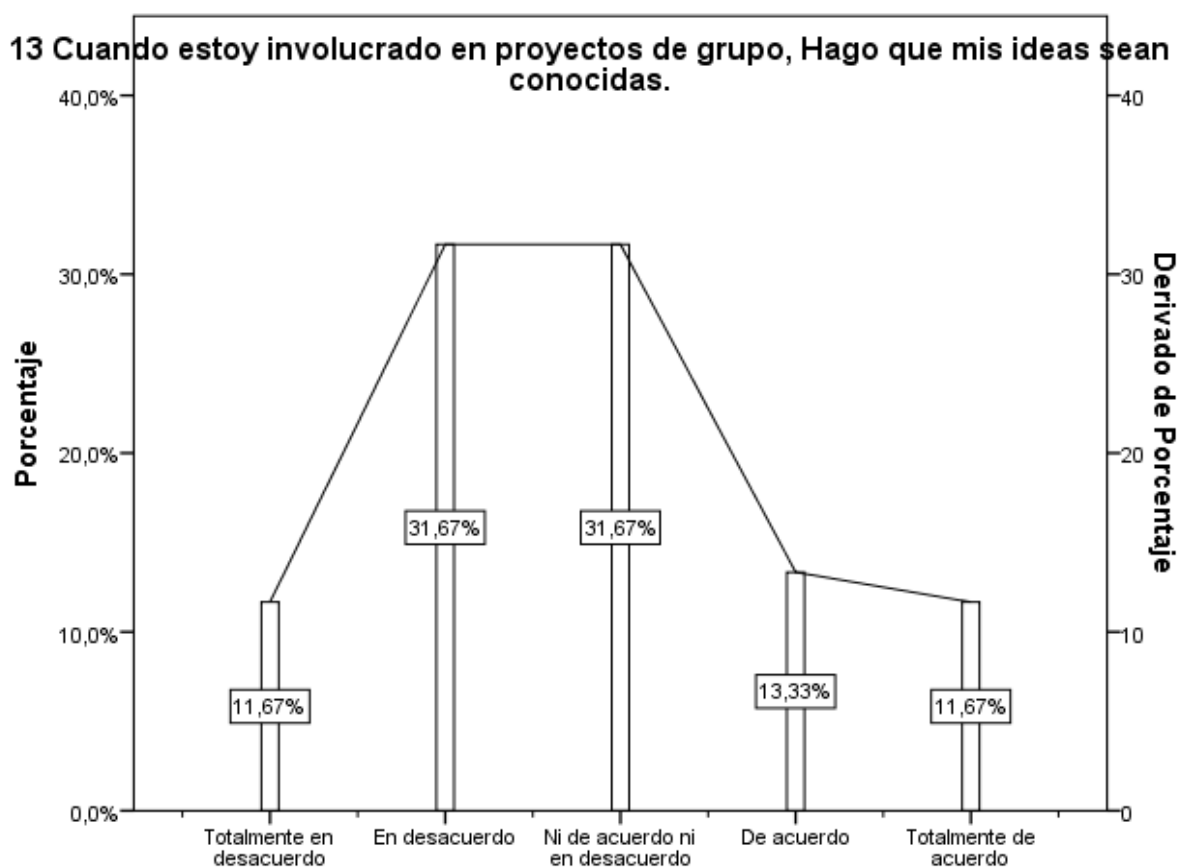
Estadística de respuestas a la pregunta 12. Cuando estoy involucrado en proyectos de grupo, frecuentemente me encuentro como un "generador de ideas".



Se observa que existen bajos porcentajes de frecuencia relacionados a una alta motivación para ejercer el liderazgo. Y altos porcentajes relacionados a una baja motivación para ejercer el liderazgo. Totalmente en desacuerdo 8.33% y en desacuerdo un 43.33%

Figura 14

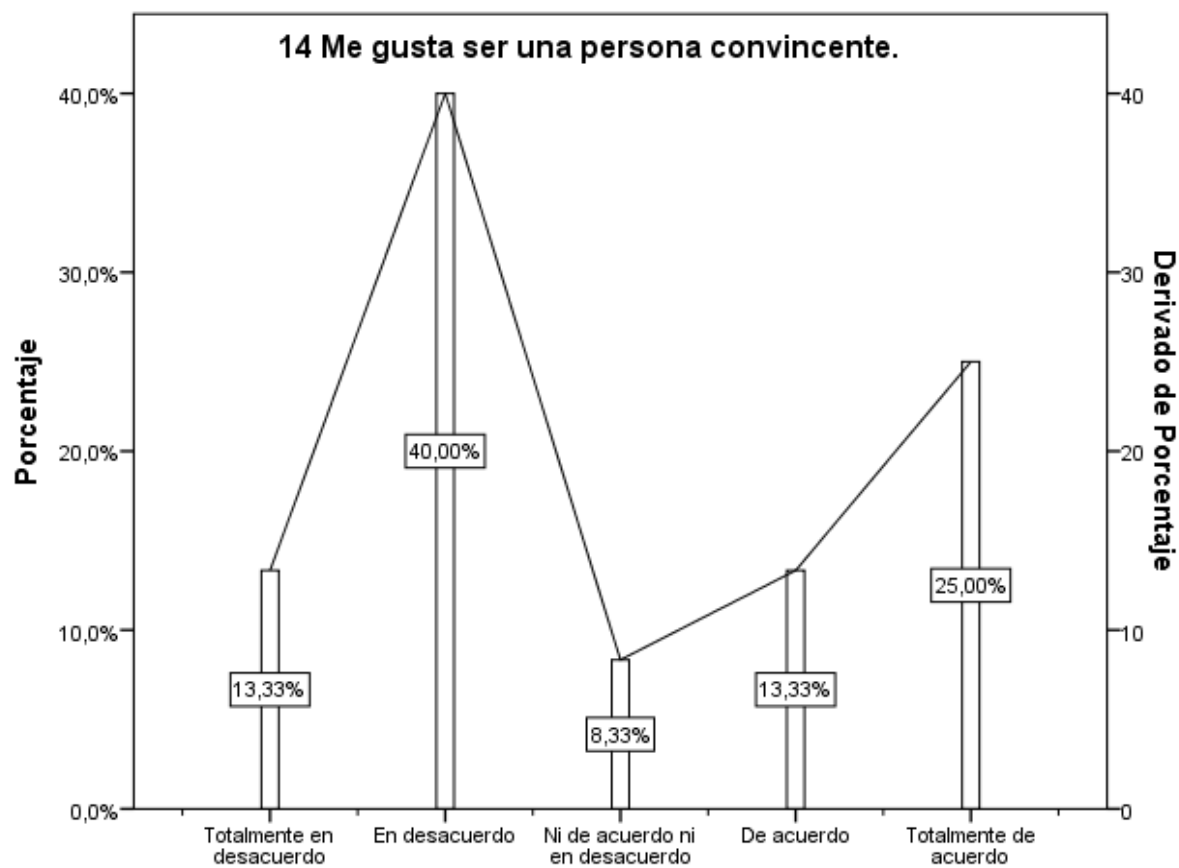
Estadística de respuestas a la pregunta 13. Cuando estoy involucrado en proyectos de grupo, hago que mis ideas sean conocidas.



Se observa que existen bajos porcentajes de frecuencia relacionados a una alta motivación para ejercer el liderazgo. Y altos porcentajes relacionados a una baja motivación para ejercer el liderazgo. Totalmente en desacuerdo 11.67% y en desacuerdo un 31.67%

Figura 15

Estadística de respuestas a la pregunta 14. Me gusta ser una persona convincente



Se observa que existen bajos porcentajes de frecuencia relacionados a una alta motivación para ejercer el liderazgo. Y altos porcentajes relacionados a una baja motivación para ejercer el liderazgo. Totalmente en desacuerdo 13.33% y en desacuerdo un 40%

En la tabla 16 se hace una descripción en términos porcentuales y de frecuencia de las preguntas sobre los roles de motivación y su relación con el nivel de motivación para liderar.

Se puede observar que los roles que menos motivan para ejercer el liderazgo son los siguientes:

- Sobre el alineamiento de objetivos. El logro del equipo es más importante para mí que mis propios logros personales, alinee los objetivos personales a los del equipo. Un 70% está totalmente en desacuerdo. Esto significa que este rol afecta en gran medida la motivación para ejercer el liderazgo.
- Sobre el reconocimiento de logros. Me gusta reconocer y celebrar los logros de otros. Un 60% está totalmente en desacuerdo. Esto significa que este rol afecta en gran medida la motivación para ejercer el liderazgo.
- Y sobre la energía por ser considerado por el grupo. Estoy energizado cuando el personal cuenta conmigo para generar ideas. 45% está totalmente en desacuerdo. Esto significa que este rol no motiva ejercer el liderazgo. Esto significa que este rol afecta en gran medida la motivación para ejercer el liderazgo.

Se puede observar que los roles que menos motivan para ejercer el liderazgo son los siguientes:

- Sobre la resolución de conflictos. Me gusta resolver los conflictos interpersonales. Un 30% tiene en mayor medida este rol como motivador para ejercer el liderazgo.
- Sobre la influencia. A menudo las personas toman mis ideas. Un 25%. tiene en mayor medida este rol como motivador para ejercer el liderazgo.
- Sobre la influencia. Me gusta ser una persona convincente. Un 25%. tiene en mayor medida este rol como motivador para ejercer el liderazgo.

Tabla 16*Análisis del nivel de motivación*

Preguntas	Respuestas	Recuento	% del N de subtabla
1 Estoy energizado cuando el personal cuenta conmigo para generar ideas.	Totalmente en desacuerdo	27	45,0%
	En desacuerdo	26	43,3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3,3%
	De acuerdo	3	5,0%
	Totalmente de acuerdo	2	3,3%
	Total	60	100,0%
2 Me gusta hacer preguntas desafiantes a las personas cuando estamos trabajando juntos en proyectos.	Totalmente en desacuerdo	2	3,3%
	En desacuerdo	30	50,0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	26,7%
	De acuerdo	7	11,7%
	Totalmente de acuerdo	5	8,3%
	Total	60	100,0%
3 Me gusta felicitar a las personas con las que trabajo, cuando alcanzamos los objetivos	Totalmente en desacuerdo	33	55,0%
	En desacuerdo	22	36,7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5,0%
	De acuerdo	1	1,7%
	Totalmente de acuerdo	1	1,7%
	Total	60	100,0%
4 Me resulta fácil ser animador de otros, cuando nos estamos en un contexto positivo o difícil.	Totalmente en desacuerdo	1	1,7%
	En desacuerdo	31	51,7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	26,7%
	De acuerdo	2	3,3%
	Totalmente de acuerdo	10	16,7%
	Total	60	100,0%
5 El logro del equipo es más importante para mí que mis propios logros personales, alinee los objetivos personales a los del equipo.	Totalmente en desacuerdo	42	70,0%
	En desacuerdo	13	21,7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,7%
	De acuerdo	2	3,3%
	Totalmente de acuerdo	2	3,3%
	Total	60	100,0%
6 A menudo las personas toman mis ideas.	Totalmente en desacuerdo	4	6,7%
	En desacuerdo	27	45,0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6,7%
	De acuerdo	10	16,7%
	Totalmente de acuerdo	15	25,0%
	Total	60	100,0%

7	Cuando estoy involucrado en proyectos de grupo, es importante para mí ayudar al equipo a mantenerse unido.	Totalmente en desacuerdo	3	5,0%
		En desacuerdo	23	38,3%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	40,0%
		De acuerdo	3	5,0%
		Totalmente de acuerdo	7	11,7%
		Total	60	100,0%
8	Cuando estoy involucrado en proyectos grupales, me gusta entrenar a otros.	Totalmente en desacuerdo	6	10,0%
		En desacuerdo	28	46,7%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	23,3%
		De acuerdo	5	8,3%
		Totalmente de acuerdo	7	11,7%
		Total	60	100,0%
9	Me gusta reconocer y celebrar los logros de otros.	Totalmente en desacuerdo	36	60,0%
		En desacuerdo	16	26,7%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6,7%
		De acuerdo	2	3,3%
		Totalmente de acuerdo	2	3,3%
		Total	60	100,0%
10	Cuando participan en proyectos de grupo, hago que los problemas del grupo sean también mis problemas.	Totalmente en desacuerdo	1	1,7%
		En desacuerdo	26	43,3%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	10,0%
		De acuerdo	9	15,0%
		Totalmente de acuerdo	18	30,0%
		Total	60	100,0%
11	Me gusta resolver los conflictos interpersonales.	Totalmente en desacuerdo	4	6,7%
		En desacuerdo	22	36,7%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	13,3%
		De acuerdo	8	13,3%
		Totalmente de acuerdo	18	30,0%
		Total	60	100,0%
12	Cuando estoy involucrado en proyectos de grupo, frecuentemente ayudo a generar de ideas.	Totalmente en desacuerdo	5	8,3%
		En desacuerdo	26	43,3%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	25,0%
		De acuerdo	8	13,3%
		Totalmente de acuerdo	6	10,0%
		Total	60	100,0%
13	Cuando estoy involucrado en proyectos de grupo, Hago que mis ideas sean conocidas.	Totalmente en desacuerdo	7	11,7%
		En desacuerdo	19	31,7%
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	31,7%
		De acuerdo	8	13,3%
		Totalmente de acuerdo	7	11,7%
		Total	60	100,0%
		Totalmente en desacuerdo	8	13,3%

14 Me gusta ser una persona convincente.	En desacuerdo	24	40,0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8,3%
	De acuerdo	8	13,3%
	Totalmente de acuerdo	15	25,0%
	Total	60	100,0%

Tabla 17*Análisis del nivel de motivación*

		Personal militar					
		Sub Oficiales		Oficiales		Total	
		Recu ento	% del N de sub tablaento	Recu ento	% del N de sub tablaento	Recu ento	% del N de sub tablaento
Total Motivación (agrupado)	Baja motivación para liderar.	33	55,0%	0	0,0%	33	55,0%
	Incertidumbre sobre su motivación para liderar.	6	10,0%	14	23,3%	20	33,3%
	Fuerte motivación para liderar.	0	0,0%	7	11,7%	7	11,7%
	Total	39	65,0%	21	35,0%	60	100,0%

Finalmente, en la figura 17 se puede observar que un 55% del personal militar tiene una baja motivación para ejercer el liderazgo y solo un 11.7% tiene una alta motivación. Siendo los Suboficiales quienes en mayor medida tiene una baja motivación, y los oficiales en mayor medida tienen una alta motivación para ejercer el liderazgo.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con los resultados, coincidimos con Garzon y Marin (2006) de que existen determinadas caracterizaciones para un mejor liderazgo y que estas deben desarrollarse. En esta investigación se toma la idea de las caracterizaciones del líder, y se consideran como roles de liderazgo que a medida que son más utilizados hace que el liderazgo sea más eficaz. Esta investigación comparte la metodología que desarrollo Vega y Zavala (2004) en parte, porque se considera el tipo descriptivo de la investigación y el diseño no experimental y transversal. Y además se aplica un cuestionario para obtener los resultados. Contrastada en las preguntas N° 4, 5, 7, también es importante que sean los Recursos humanos como menciona Broggi (2010) el activo más importante en la organización, por tanto, se debe mantener siempre motivados, y se debe ejercer un buen liderazgo para lo cual es importante contar con indicadores que midan la gestión de las personas con un enfoque en el desarrollo del liderazgo.

También en la investigación Blas et al. (2016) se comparte la afirmación que el liderazgo es importante para gestionar mejor el talento, por lo que se necesita una alta motivación para ejercerlo adecuadamente. Y así ayuda con la competitividad de la institución.

Así mismo, De la cruz y Ramirez (2016) por los resultados obtenidos en su investigación se comparte la importancia de que el liderazgo influencia el desempeño. Estos resultados también nos permiten relacionar con las respuestas de las preguntas 4, 5, 9, 11 que, si se tiene una alta motivación para ejercer el liderazgo, entonces este se puede ejercer de una manera más efectiva e influir en el desempeño de los colaboradores.

Finalmente, por teoría y por los resultados de otras investigaciones el liderazgo ayuda a mejorar la gestión de los equipos, en la investigación de Vargas (2010) se menciona que los equipos son importantes para el cumplimiento de la visión, la misión y los valores. Por lo tanto,

se comparte que estar altamente motivado para ejercer el liderazgo contribuye a gestionar mejor los equipos y a su vez ayuda a lograr los objetivos estratégico-orientados por la visión de la institución.

Los resultados que se han procesado con el SPSS, y el correcto levantamiento de los datos a través de cuestionario permiten confiar en los resultados obtenidos. Y la investigación también se puede realizar en otros batallones contraterroristas.

En coherencia con lo mencionado por Carnegie y Associates. (2007), el liderazgo mejora la vida. Y los resultados han demostrado que es necesario fomentar el liderazgo en el Ejército. Debido a que se detectó que existe una baja motivación para ejercer los roles de liderazgo en más del 50 % del personal militar del Ejército del Perú del Batallón Contraterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco – 2017.

Así mismo. Según Kouzes y Posner (2008) el liderazgo se puede aprender. Por lo que en esta investigación ante los resultados obtenidos que representan una baja motivación para liderar de las algunas personas. Es posible desarrollar programas de capacitación que mejoren estos indicadores que también afectan el desempeño del personal.

Se rescatan los rasgos más importantes de cada teoría de liderazgo y en los resultados se muestran los roles que identifican la motivación para liderar como lo menciona Jordan y Garay (2014). También con lo mencionado por Arthur et al. (1996) sobre la diferencia entre liderar y liderazgo, en esta investigación se ha considerado el liderar como acción o rol que debe tener el personal, y no solo conocer el concepto del liderazgo.

Las limitaciones de la investigación están basadas en que no se hace un análisis separado por rangos o sexo, sino se toma a toda la muestra en su conjunto como una categoría que es personal militar.

Se pueden realizar más investigación respecto a la motivación para liderar en otros espacios, y respecto a que otros factores que están influyendo en un buen liderazgo.

Lo que se puede generalizar es la metodología utilizada en la investigación que puede aplicarse en otros sectores, para evaluar si los empleados están motivados para un ascenso que signifique tener bajo su responsabilidad a otras personas, y a las cuales va a tener la necesidad de liderar.

En el caso del modelo de encuesta realizada se considera una base a la empresa Mindtools (2018) y Goleman (2004)., que realizan un análisis de los principales roles que ejerce el líder. Y aplicado la escala de Likert se evalúa la frecuencia, y se puede establecer un mejor diagnóstico a la motivación para el ejercicio del liderazgo.

VI. CONCLUSIONES

- En conclusión, podemos afirmar que se han cumplido los objetivos de la investigación y se ha determinado que efectivamente existe una baja motivación para ejercer el liderazgo en más del 50 % del personal militar del Ejército del Perú del Batallón Contraterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco – 2017, siendo finalmente un 55% el personal con baja motivación para ejercer el liderazgo de un total de 60 participantes.
- También los resultados han demostrado que los roles (cuales son esos roles y con qué pregunta podemos sustentar) de Ejercer influencia con un 25% y de Resolución de conflictos con un 30% son en mayor medida motivantes para ejercer el liderazgo.
- Por otro lado, el Reconocimiento de logros con un 60%, la Energía de ser considerado por el grupo o equipo con un 45% y el Alineamiento de los objetivos individuales con los grupales con un 70% son roles que menos tienen desarrollado el personal militar por que no están motivándolos para que puedan ejercer el liderazgo. A partir de esos datos, se puede observar que solo un 11.7% del personal tiene desarrollado los roles para ejercer el liderazgo siendo los oficiales en su totalidad. Además, se identificó que los suboficiales son en su mayoría los que tiene una baja motivación para ejercer el liderazgo, esto se debe a que su formación es más técnica. Sin embargo, también tienen a otras personas bajo su mando en determinadas actividades por lo que todo el personal militar debe desarrollar las habilidades y tener los roles que le permitan estar motivados para poder ejercer con liderazgo cuando se tengan que conducir a los demás en el logro de los objetivos.

VII. RECOMENDACIONES

- Como recomendación se debe un sistema de reconocimientos e incentivos para que se mantenga el general, es importante que la institución comience a realizar estudios para entender el comportamiento de su personal, y más aún para entender cómo se desarrolla y aplica el ejercicio del liderazgo, esto debido a que el trabajo militar demanda de liderazgo porque constantemente se debe dirigir a otros hacia el logro de los objetivos. Habiendo identificado en más del 50% del personal no se siente motivado para ejercer el liderazgo,
- Se debe aprovechar la influencia de un 25% de los líderes para que fomenten en otros líderes la motivación para liderar. Así mismo, capacitar al personal en resolución de conflictos, que se involucren más en establecer soluciones que puedan contribuir al logro de los objetivos.
- El Alto comando institucional, debe implementar un programa de formación en liderazgo, haciendo énfasis en mayor medida en el reconocimiento de los logros, en el alineamiento de objetivos, y en la automotivación o la capacidad de energizarse uno mismo. Es importante que el personal militar comprenda que necesita motivar a los demás reconociendo el buen trabajo realizado, y el cumplimiento de metas. Además, es necesario que la institución difunda sus objetivos y tenga claro lo que se tiene que hacer, para que el personal pueda hacer un adecuado alineamiento estratégico de sus metas u objetivos personales con los de la institución. Finalmente implementar un programa de liderazgo tanto para oficiales como suboficiales, porque ambos son parte de la institución y necesitan desarrollar roles que los definan como líderes eficaces.

VIII. REFERENCIAS

- Arthur , J., Stoner, F., Freeman, R., y Gilbert, D. (1996). *Administraciòn*. Prentice Hall.
- Bandiera, O., Hansen, S., Prat, A., y Sadun, R. (2017). Una encuesta de cómo 1,000 directores ejecutivos pasan su día revela lo que hace exitosos a los líderes. *Harvard Business Review*, Oct.
- Blas Torrejón, C., Gutiérrez Luque, C., Jara Orozco , M., y Julián Pizarro, M. (2016). *El liderazgo situacional como herramienta de gestión para mejorar el desempeño y crear valor en las medianas empresas de Lima*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional UPC

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621091>
- De La Cruz Leyva, S., y Ramírez Moreno, R. (2016). *Liderazgo situacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del centro de atención al cliente claro oficina Trujillo - 2016*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio institucional UPAO

<https://hdl.handle.net/20.500.12759/1956>
- Dale Carnegie y Associates. (2007). *Descùbrase como líder*. Dale Carnegie y Associates.
- Vargas, D. (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos*. [Tesis de postgrado, Pontificia Universidad Católica Del Perú]. Repositorio institucional PUCP

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/4675>

Fernández-Aráoz, C. (2017). Convertir el potencial en éxito: el eslabón perdido en el desarrollo del liderazgo. *HBR*, NOV.

Fernández-Aráoz, C., Roscoe, A., y Aramaki, K. (2017). *Convertir el potencial en éxito: el eslabón perdido en el desarrollo del liderazgo*. Harvard Business Review.

Garzon, S., y Marin, D. (2006). *Caracterización Del Estilo De Liderazgo Y La Percepción De Sus Colaboradores (Caso Aguas De Manizales)*. [Tesis de postgrado, Universidad De Manizales. Repositorio institucional.

<https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/1114>

Goleman, D. (2004). ¿Que hace un líder? *Harvard Business Review*, Ene.

Goleman, D. (2011). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. More Than Sound LLC.

Hesselbein, F., y Goldsmith, M. (2007). *El líder del futuro*. Deusto.

Jordan, R., y Garay, M. (2014). *Liderazgo real de los fundamentos a la práctica*. Vertical S. A.

Kotter, J. P. (2001). Lo que los líderes realmente hacen. *Harvard Business*, Dic.

Kouzes, J., y Posner, B. (2008). *El desafío del liderazgo*. Ediciones Granica S.A.

Maristany, J. (2010). *Hombres que cambiaron la historia*. Unitexto.

Maxwell, J. (2002). *Liderazgo eficaz*. Editorial Vida.

Mayo, A., y Nohria, N. (2005). Liderar de acuerdo a los tiempos. *Harvard Business Review*, Oct.

- Méndez, A. (2017). *Euroresidentes*. Obtenido de Motivación y liderazgo:
<https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-y-liderazgo>
- Mindtools. (2018). Essential Skills for an Excellent Career. <https://www.mindtools.com>.
- Shambaugh, R. (2017). Para sonar como un líder, piensa en lo que dices, y cómo y cuándo lo dices. *HBR*, Oct.
- Stephen, R. (2005). *Administración*. McGraw Hill
- Vega, C., y Zavala, G. (2004). *Adaptación Del Cuestionario Multifactorial*. [Tesis de pregrado, Universidad De Chile]. Repositorio institucional.
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106405>
- Venegas, P. (2013). *Administración General : Manual autoformativo*. Fondo Editorial de la Universidad Continental.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson.

IX. ANEXOS

Anexo A

MODELO DE CUESTIONARIOS ROLES DE MOTIVACIÓN DEL LIDERAZGO.

Basado en (Goleman, ¿Que hace un líder?, 2004).

1 Estoy energizado cuando la gente cuenta conmigo de ideas.

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

2 Como una práctica, hago preguntas a las personas desafiantes cuando estamos trabajando en proyectos juntos.

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

3 Me complace felicitar a las personas con las que trabajo cuando se progresa.

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

4 Me resulta fácil ser animador de otros, cuando los tiempos son buenos y cuando los tiempos son malos.

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

5 El logro del equipo es más importante para mí que mis propios logros personales.

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

6 A menudo las personas toman mis ideas y corren con ellas.

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

7 Cuando estoy involucrado en proyectos de grupo, es importante para mí ayudar al equipo a mantenerse unido.

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

8 Cuando estoy involucrado en proyectos grupales, entrenar a otros es una actividad a la cual yo me inclino.

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

5. Totalmente de acuerdo

9 Me complace reconocer y celebrar los logros de otros.

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

10 Cuando participan en proyectos de grupo, los problemas de mis miembros son mis problemas.

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

11 La resolución de los conflictos interpersonales es una actividad que disfruto.

Cuando estoy involucrado en proyectos de grupo, frecuentemente me encuentro como un "generador de ideas".

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

13 Cuando estoy involucrado en proyectos de grupo, estoy inclinado a dejar que mis ideas sean conocidas.

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

14 Me complace ser una persona convincente.

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

Anexo B

Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general
¿En qué medida se sienten motivado el personal militar del Ejército del Perú para ejercer el liderazgo en el Batallón Contrterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco – 2017?	Diagnosticar los roles que motivan al personal militar del Ejército del Perú ejercer el liderazgo en el Batallón Contrterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco - 2017	El diagnostico detecta que existe una baja motivación para ejercer los roles de liderazgo en más del 50 % del personal militar del Ejército del Perú del Batallón Contrterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco - 2017
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas
¿Cuáles son los roles que más motivan al personal militar del Ejército del Perú para ejercer el liderazgo en el Batallón Contrterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco – 2017?	Determinar los roles que más motivan al personal militar del Ejército del Perú para ejercer el liderazgo en el Batallón Contrterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco – 2017	Se determina que Ejercer influencia y la resolución de conflictos son los roles que más motivan para ejercer el liderazgo en el personal militar del Ejército del Perú del Batallón Contrterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco – 2017.
¿Cuáles son los roles que menos motivan al personal militar del Ejército del Perú para ejercer el liderazgo en el Batallón Contrterrorista TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331,	Determinar los roles que menos motivan al personal militar del Ejército del Perú para ejercer el liderazgo en el Batallón Contrterrorista	Se determina que el reconocimiento de logros, la energía que se siente de ser considerado por el grupo y el alineamiento de objetivos son los roles que menos motivan para ejercer el liderazgo en más del 50 % del personal militar del Ejército del Perú del Batallón Contrterrorista TTE

departamento del Cuzco – 2017?	TTE EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco – 2017	EDUARDO ASTETE MENDOZA N° 331, departamento del Cuzco – 2017.
--------------------------------	--	---