UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN DE AREQUIPA

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION

“INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL, QUE LABORA EN LAS UNIDADES MILITARES DE LA TERCERA DIVISION DE EJERCITO CON SEDE EN LA GUARNICION DE AREQUIPA EN EL AÑO 2015”

Tesis presentada por el Maestro JORGE LUIS HUAMANI PACO, para optar el Grado Académico de Doctor en Administración (DBA)

Asesor: Dr. Bernardo de la Gala Velázquez

AREQUIPA - PERU

2017

DEDICATORIA

Gracias a Dios:

Con todo mi ser, por guiarme en
el camino de la verdad y el amor,
por acompañarme en todos los
momentos de flaqueza y desazón,
por la voluntad de la fuerza irradiado
en el logro de esta meta.

A mis Padres:

Mi eterna gratitud y reconocimiento
por su estimulo, comprensión
y apoyo constante que me dio
la fuerza para seguir adelante.

A mí querida Esposa e hijas:

Por su gran apoyo y comprensión para alcanzar la meta trazada durante estos últimos años.

AGRADECIMIENTOS

Con Gratitud:

A todos mis familiares y personas
que han contribuido a la realización
de este trabajo de investigación.

Al personal Militar:

De la blanca ciudad de Arequipa, que acudieron y participaron en la encuesta realizada para la ejecución de este trabajo.

RESUMEN

El liderazgo y la motivación constituyen las acciones más importantes para conducir personas que buscan beneficios propios y para el grupo en el cual está inserido. Personas desmotivadas y sin calidad de vida, en el trabajo pueden tornarse un problema para la organización. Las empresas actuales necesitan de líderes capaces de trabajar y facilitar la solución de problemas en grupo, motivando a los colaboradores y contribuyendo para una mejor productividad. Con eso, se llega al siguiente interrogante: ¿Realmente los estilos de liderazgo influyen en la motivación del personal?. Así, este trabajo de investigación, busca analizar si los diversos estilos de liderazgo que utilizan algunos líderes militares en sus unidades influyen en la motivación de su personal.

Los sujetos a investigar son siete unidades (Batallones y Compañías) pertenecientes a las Grandes Unidades de Combate (GGUUC) de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa; estas unidades tienen en su organización personal de Oficiales, Técnicos, Suboficiales, Tropa Servicio Militar Voluntario y empleados civiles, para efectos de la investigación no se mencionara los nombres de los Oficiales que comandan dichas unidades, considerándose como Sujeto 1: al Comandante del Batallón de Infantería Blindada N° 57, Sujeto 2 al Comandante del Batallón de Infantería Motorizada N° 13, Sujeto 3 al Comandante del Batallón de Transportes N° 113, Sujeto 4 al Comandante del Batallón de Comunicaciones N° 129, Sujeto 5 al Comandante del Grupo de artillería de campaña N° 123, sujeto 6 Comandante del Batallón de Intendencia N° 113 y sujeto 7 Comandante de la Compañía Comando y Servicio N° 113.

La presente investigación propone demostrar si existe influencia de la aplicación de los estilos de liderazgo en la motivación del personal que trabaja en las diferentes unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en Arequipa.

Palabras Clave: Liderazgo, Motivación, Estilo de liderazgo y Unidades Militares.

ABSTRACT

Leadership and motivation are the most important actions to drive people seeking their own benefits and for the group in which they are inserted. Unmotivated people with no quality of life at work can become a problem for the organization. Today's companies need leaders capable of working and facilitating group problem solving, motivating employees and contributing to better productivity. With that, the following question is reached: Do leadership styles really influence staff motivation? Thus, this research seeks to analyze whether the various leadership styles used by some military leaders in their units influence the motivation of their staff.

The subjects to be investigated are seven units (Battalions and Companies) belonging to the large Combat Units (GGUUC) of the Third Army Division based in the Arequipa Region; These units have in their personal organization of Officers, Technicians, Sub-Officers, Volunteer Military Troopers and civilian employees, for the purposes of the investigation, the names of the Officers who command said units will not be mentioned, being considered as Subject 1: Commander of the Battalion of Armored Infantry No. 57, Subject 2 to the Commander of the Motorized Infantry Battalion No. 13, Subject 3 to the Commander of the Transport Battalion No. 113, Subject 4 to the Commander of the Communications Battalion No. 129, Subject 5 to the Commander of the Group of Field artillery No. 123, subject 6 Commander of the Battalion of Intendency No. 113 and subject 7 Commander of the Company Command and Service No. 113.

The present research proposes to demonstrate if there is influence of the application of the styles of leadership in the motivation of the personnel that works in the different military units of the Third Division of Army with soothes in Arequipa.

Keywords: Leadership , Motivation, Leadership style and Military Units.

INTRODUCCION

Hoy en día los jefes o gerentes que dirigen las instituciones públicas y privadas, tratan de imponer diferentes estilos de liderazgo sobre el personal bajo su cargo, con la finalidad de que estos estilos influyan de manera positiva en la motivación del personal, para obtener mejores niveles de desempeño, eficiencia, responsabilidad y compromiso de parte de los empleados y esto a su vez permita alcanzar el logro de los objetivos de la institución.

El Ejército del Perú no es ajeno a estos cambios por eso que la finalidad de este trabajo busca comprender si los estilos de liderazgo que aplican los Comandantes de las unidades en estudio, generan motivación y satisfacción laboral en el personal a su cargo.

Este aspecto es de especial importancia pues si el personal se encuentra motivado, es probable que este desarrolle mejor sus actividades y se logre identificar plenamente con su Institución, es por ello que pensamos que esta investigación servirá para mejorar las cualidades y actitudes de los oficiales que comandan estas unidades militares, lo cual servirá en provecho de su unidad y de la Institución, es necesario comentar que no se han desarrollado investigaciones de este tipo en el Sur del País.

El liderazgo que se prevé se encuentre en los Oficiales por su propia característica de cultura organizacional debiera de ser tipo Autocrático, pues la disciplina es fundamental y dentro de esto se requiere un alto grado de obediencia en el personal basado en el acatamiento de órdenes. Culturalmente y según lo escrito en sus reglamentos, se conoce algunos lemas que se tiene como el popularmente expresado de “Las órdenes se cumplen sin dudas ni murmuraciones” lo cual indica un alto grado de acatamiento de órdenes, las mismas que son necesarias para que esta Institución funcione adecuadamente, pero sin embargo al final del trabajo veremos que actualmente esta afirmación ya no es tan cierta.

INDICE

DEDICATORIA i

AGRADECIMIENTOS ii

RESUMEN iii

ABSTRACT iv

INTRODUCCION v

1. Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1. Fundamentación del problema 01

1.1.1. Descripción General de la Investigación 01

1.1.2. Antecedentes del Problema 01

1.2. Formulación del problema 03

1.2.1. Interrogante General de la Investigación 03

1.2.2. Interrogantes Especificas de la Investigación 03

1.3. Objetivos de la Investigación 04

1.3.1. Objetivo General de la Investigación 04

1.3.2. Objetivos Específicos de la Investigación 04

1.4. Variables de la Investigación 05

1.4.1. Variables Causa (Independientes) 05

1.4.1.1. Definición 05

1.4.1.2. Clasificación 06

1.4.2. Variable Efecto 08

1.4.2.1. Definición 08

1.4.2.2. Clasificación 09

1.5. Hipótesis de la Investigación 10

1.5.1. Hipótesis General 10

1.5.2. Hipótesis Secundarias (Subhipotesis) 10

1.6. Justificación de la Investigación 11

1.6.1. Conveniencia 11

1.6.2. Practica 12

1.6.3. Metodológica 13

1.7. Limitaciones y/o Restricciones de la Investigación 13
1.7.1. Tiempo 13
1.7.2. Espacio Geográfico 13
1.7.3. Recursos 14
1.7.4. Características 14
1.8. Tipo de Estudio 16
1.8.1. Enfoque de la Investigación 16
1.8.2. Tipo de Investigación 16
1.8.3. Alcances de la Investigación 16
1.9. Estructura por capítulos del Trabajo 16

2. Capitulo II: Marco Teórico
2.1. Base Teórica 18
2.2. Marco Conceptual 35

3. Capitulo III: Marco Metodológico 57
3.1. Antecedentes de la Investigación 57
3.2. Diseño de la Investigación 58
3.2.1. Tipo de Diseño 58
3.2.2. Técnicas de Recolección de Datos 59
3.2.3. Instrumentos 60
3.2.3.1. Tipos de Instrumento 60
3.2.3.2. Tipo de Confiabilidad Utilizado 61
3.2.3.3. Tipo de Validez Utilizado 62
3.3. Diseño Muestral 62
3.3.1. Población 62
3.3.2. Unidad de Análisis 64
3.3.3. Muestra 66
3.3.3.1. Tipo de Muestreo 66
3.3.3.2. Técnicas de Muestreo 67
3.3.3.3. Tamaño de Muestra 67
3.4. Procedimiento 67

3.4.1. Descripción de cada paso 67
3.4.2. Grafico del Punto anterior 71

4. Capitulo IV: Análisis y discusión de los resultados 73

4.1. Tercera División de Ejercito 73
4.2. Análisis de Datos Demográficos 75
4.3. Análisis de Datos Demográficos y Variable Motivación 81
4.4. Análisis de Datos Demográficos y Variable Liderazgo 98
4.5. Análisis de las relaciones Liderazgo y Motivación 121

CONCLUSIONES 130
RECOMENDACIONES 133
BIBLIOGRAFIA 135
ANEXOS 137

Lista de tablas

TABLA N° 4.1: Unidad militar 75
TABLA N° 4.2: Genero 76
TABLA N° 4.3: Instrucción 77
TABLA N° 4.4: Status 78
TABLA N° 4.5: Tiempo de servicio 79
TABLA N° 4.6: Edad 80
TABLA N° 4.7: Relaciones dimensionales del liderazgo y factores motivadores 122
TABLA N° 4.8: Relaciones dimensionales del liderazgo y factores de higiene 124
TABLA N° 4.9: Relaciones dimensionales del liderazgo y la motivación 126
TABLA N° 4.10: Relaciones dimensionales de la motivación y el liderazgo 128

Lista de gráficos

GRAFICO N° 4.1: Unidad militar 75
GRAFICO N° 4.2: Genero 76
GRAFICO N° 4.3: Instrucción 77
GRAFICO N° 4.4: Status 78
GRAFICO N° 4.5: Tiempo de servicio 79
GRAFICO N° 4.6: Edad 80
GRAFICO N° 4.7: Relación entre la unidad y el nivel de factores motivacionales 81
GRAFICO N° 4.8: Relación entre la unidad y el nivel de factores de higiene 82
GRAFICO N° 4.9: Relación entre la unidad y el nivel de motivación del personal 83
GRÁFICO N° 4.10: Relación entre el género y el nivel de factores motivacionales 84
GRAFICO N° 4.11: Relación entre el género y el nivel de factores de higiene 84
GRAFICO N° 4.12: Relación entre el género y el nivel de motivación del personal 85
GRAFICO N° 4.13: Relación entre la instrucción y el nivel de factores motivacionales 86
GRAFICO N° 4.14: Relación entre la instrucción y el nivel de factores de higiene 87
GRAFICO N° 4.15: Relación entre la instrucción y el nivel de motivación del personal 88
GRAFICO N° 4.16: Relación entre el status y el nivel de factores motivacionales 89
GRAFICO N° 4.17: Relación entre el status y el nivel de factores de higiene 90
GRAFICO N° 4.18: Relación entre el status y el nivel de motivación del personal 91
GRAFICO N° 4.19: Relación entre el tiempo de servicios y el nivel de factores motivacionales 92
GRAFICO N° 4.20: Relación entre el tiempo de servicio y el nivel de factores de higiene 93
GRAFICO N° 4.21: Relación entre el tiempo de servicios y el nivel de motivación del personal 94
GRAFICO N° 4.22: Relación entre la edad y el nivel de factores motivacionales 95
GRAFICO N° 4.23: Relación entre la edad y el nivel de factores de higiene 96
GRAFICO N° 4.24: Relación entre la edad y el nivel de motivación del personal 97
GRAFICO N° 4.25: Relación entre la unidad y el nivel ausente 98
GRAFICO N° 4.26: Relación entre la unidad y el nivel autocrático 99
GRAFICO N° 4.27: Relación entre la unidad y el nivel democrático 100
GRAFICO N° 4.28: Relación entre la unidad y el nivel motivacional 101
GRAFICO N° 4.29: Relación entre el género y el nivel ausente 102
GRAFICO N° 4.30: Relación entre el género y el nivel autocrático 103
GRAFICO N° 4.31: Relación entre el género y el nivel democrático 104
GRAFICO N° 4.32: Relación entre el género y el nivel motivacional 105

GRAFICO N° 4.33: Relación entre la instrucción y el nivel ausente 106
GRAFICO N° 4.34: Relación entre la instrucción y el nivel autocrático 107
GRAFICO N° 4.35: Relación entre la instrucción y el nivel democrático 108
GRAFICO N° 4.36: Relación entre la instrucción y el nivel motivacional 109
GRAFICO N° 4.37: Relación entre el status y el nivel ausente 110
GRAFICO N° 4.38: Relación entre el status y el nivel autocrático 111
GRAFICO N° 4.39: Relación entre el status y el nivel democrático 112
GRAFICO N° 4.40: Relación entre el status y el nivel motivacional 113
GRAFICO N° 4.41: Relación entre el tiempo de servicios y el nivel ausente 114
GRAFICO N° 4.42: Relación entre el tiempo de servicios y el nivel autocrático 115
GRAFICO N° 4.43: Relación entre el tiempo de servicios y el nivel democrático 116
GRAFICO N° 4.44: Relación entre el tiempo de servicios y el nivel motivacional 117
GRAFICO N° 4.45: Relación entre la edad y el nivel ausente 118
GRAFICO N° 4.46: Relación entre la edad y el nivel autocrático 119
GRAFICO N° 4.47: Relación entre la edad y el nivel democrático 120
GRAFICO N° 4.48: Relación entre la edad y el nivel motivacional 121

Lista de figuras

FIGURA Nº 2.1: Modelo teórico 55
FIGURA Nº 2.2: Grafico modelo teórico 56
FIGURA Nº 3.1: Marco metodológico 72
FIGURA N° 4.1: Relaciones dimensionales del liderazgo y factores motivadores 123
FIGURA N° 4.2: Relaciones dimensionales del liderazgo y factores de higiene 125
FIGURA N° 4.3: Relaciones dimensionales del liderazgo y la motivación 127
FIGURA N° 4.4: Relaciones dimensionales de la motivación y el liderazgo 129

Lista de cuadros

CUADRO Nº 1.1: Cuadro de variable independiente	5
CUADRO Nº 1.2: Cuadro de variable	8
CUADRO Nº 1.3: Cuadro de características del cargo	15
CUADRO Nº 1.4: Cuadro de características de genero	15
CUADRO Nº 3.1: Población	64
CUADRO Nº 3.2: Población por cargo	64
CUADRO Nº 3.3: Genero	65
CUADRO Nº 3.4: Nivel	68
CUADRO Nº 3.5: Genero	68
CUADRO Nº 3.6: Muestra prueba piloto	69
CUADRO Nº 3.7: Estadísticas de fiabilidad	70
CUADRO Nº 3.8: Correlaciones	71

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Fundamentación del Problema

1.1.1 Descripción General de la Situación:

El desarrollo de un buen clima institucional en la mayoría de las instituciones públicas, es una tarea difícil por el factor humano, el cual considerando su naturaleza, su comportamiento ante diferentes estímulos, sus decisiones para la formación de sus relaciones laborales y el logro de sus objetivos individuales; exige de los lideres una tarea ardua para lograr un buen ambiente laboral que permita el trabajo en equipo y la consecución de los objetivos organizacionales, Chiavenato I. (2001).

De igual forma un adecuado manejo de la motivación orientada al incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores, requiere del Líder la implementación de adecuados estilos de liderazgo, que estén orientados a la aplicación de estímulos intelectuales, mejoras en el sistema de remuneraciones, políticas de ascensos, y la necesidad de trato personal favorable con sus compañeros y jefes del centro de labor.

1.1.2 Antecedentes del Problema:

En los últimos años en las unidades militares (Batallones y Compañías) del Ejército sujetos de la investigación, se han aplicado diversos estímulos como las motivaciones extrínsecas y mejoras en las relaciones laborales, para incrementar la satisfacción de los Oficiales, Técnicos, Suboficiales, personal de Tropa Servicio Militar Voluntario y Empleados Civiles, las

cuales han logrado buenos resultados, pero la experiencia nos confirma que la aplicación de las mismas estrategias a la larga, pueden no tener los mismos efectos, considerando que el personal ya han satisfecho las necesidades inmediatas y se están gestando nuevas necesidades con otros requerimientos.

Se debe tener presente que al identificar los estilos de liderazgo aplicados en los sujetos de investigación por sus jefes y precisar los niveles de motivación y satisfacción laboral, se podrá proponer estilos de liderazgo orientados a los trabajadores que permitan la consecución de los objetivos individuales y organizacionales, lo cual redundara en altos niveles de desempeño.

Lo mencionado por James A.F. Stoner (1989), sobre los estilos de liderazgo tiene relevancia en la actualidad, por las tendencias en la gestión del talento humano; en aquellos años hizo mención a los siguientes estilos de liderazgo: Enfoque de aprendizaje social/modificación de la conducta, centrado en la forma en que los lideres influyen en el comportamiento de los subordinados al darles recompensas, aplicarles castigos y crear situaciones que conducen a acciones deseables o indeseables. Grupos auto dirigidos, en el que los empleados son muy autónomos y se dirigen a sí mismos, siendo el papel del líder no el de proporcionar instrucciones específicas, sino el de ayudarles en forma óptima a encontrar sus propios métodos de hacer las cosas. Liderazgo transformacional o carismático, motivan a los trabajadores a hacer más de lo que inicialmente debían hacer, pueden transmitir una visión o una meta de nivel superior que atrae el

compromiso y energías de los seguidores. Procuran crear una imagen de éxito y competencia y poner ejemplos, con su propio comportamiento, de los valores que sostienen. También comunican grandes expectativas respecto al desempeño de sus seguidores y la seguridad de que corresponderán a ellas. Los estilos mencionados permitirán la generación de un clima de justicia en todo sentido, los empleados se sentirán escuchados y se les otorgara mayor confianza en la labor que se les ha encomendado.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Interrogante general de la investigación:

¿Existe influencia de los estilos de liderazgo en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa?

1.2.2 Interrogante específicas de la investigación:

a) ¿Cuál es el estilo de liderazgo utilizado por los Comandantes de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa?

b) ¿Cuál es el nivel de motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa?

c) ¿Existe influencia de los estilos de liderazgo “Ausente”, “Autocrático”, Motivacional”, “Democrático” en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa?

d) ¿ Existe influencia de los estilos de liderazgo “Ausente”, “Autocrático”, Motivacional”, “Democrático” en la dimensión de factores motivacionales del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa?

e) ¿ Existe la influencia de los estilos de liderazgo “Ausente”, “Autocrático”, Motivacional”, “Democrático” en la dimensión de factores de higiene del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General de la Investigación

Determinar si existe influencia de los estilos de liderazgo en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa.

1.3.2 Objetivos Específicos de la Investigación

a) Precisar el estilo de liderazgo utilizado por los Comandantes de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa.

b) Establecer el nivel de motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa.

c) Explicar la influencia de los estilos de liderazgo ”Ausente”, “Autocrático”, Motivacional”, “Democrático” en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército

con sede en la Región Arequipa.

d) Explicar la influencia de los estilos de liderazgo "Ausente", "Autocrático", Motivacional", "Democrático" en la dimensión de factores motivacionales del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa.

e) Explicar la influencia de los estilos de liderazgo "Ausente", "Autocrático", Motivacional", "Democrático" en la dimensión de factores de higiene del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa.

1.4 Variables de la investigación

1.4.1. Variable Causa:

Cuadro Nº 1.1
Cuadro de variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	
SUBVARIABLE	INDICADOR
Ausente	Empobrecida o evasión
Autocrático	Autoritario –coercitivo o timonel
	Autoritario – benévolo o directivo
Democrático	Consultivo – afiliativo
	Participativo – facilitador
	Grupo – delegacional o contry club
Motivacional	Transaccional
	Transformacional o carismático
	Visionario

Estilos de liderazgo:

1.4.1.1. Definición:

Considerando a James A.F. Stoner (1989), plantea que los estilos de liderazgos son conductas gerenciales, basadas en la situación del líder, siendo algunas más eficaces que otras.

"Varios Patrones de comportamiento favorecidos por los líderes durante el proceso de dirigir e influir en los trabajadores". (James A. F. Stoner, Página 795)

1.4.1.2. Clasificación:

- Ausente: Este estilo de líder realiza el mínimo de esfuerzo para lograr que el trabajo se realice y sostener al personal de la organización.
  - Empobrecida o evasión: El interés por el personal y la producción es bajo
- Autocrático: Este estilo de líder alcanza la eficiencia en las operaciones al lograr estructurar las condiciones de trabajo de tal manera que los recursos humanos interfieran lo menos posible, se hace énfasis en la obediencia a la autoridad.
  - Autoritario –coercitivo o timonel: El interés por el personal es bajo y por la producción es alto.
  - Autoritario – benévolo o directivo: Existe un grado mínimo interés por el personal, pero el interés por la producción sigue siendo alto.
- Democrático: Este estilo de líder alcanza un desempeño adecuado de la organización al conseguir equilibrar la necesidad de realizar un trabajo y mantener la moral del personal en un nivel satisfactorio.

Asimismo presta considerable atención a las necesidades del personal, para lograr relaciones satisfactorias en una atmosfera agradable y amistosa con un ritmo adecuado de trabajo.

- Consultivo – afiliativo: Relativo grado de interés en el personal e intermedio interés en la producción.
- Participativo – facilitador: Intermedio interés en el personal e intermedio interés en la producción.
- Grupo – delegacional o contry club: Alto interés en el personal e intermedio interés en la producción.

- Motivacional: Este estilo de líder consigue que la realización del trabajo esté a cargo de personas comprometidas; el grado de interdependencia se logra a través de un "interés común" por los objetivos de la organización y propiciar relaciones de confianza y respeto. Asimismo genera organizaciones duraderas, construye buenos equipos, alinea y empodera según la misión, promueve el desarrollo organizativo, detecta oportunidades y las hace realidad, liga la misión y autofinanciación, innova y asume riesgos, tolera y aprende de los errores.

  - Transaccional: Alto interés en el personal y en la producción, potencia los valores de la entidad, inspira motiva y arrastra.

- Transformacional o carismático: Alto interés en el personal y en la producción. Define y desarrolla la misión, impulsa el logro de objetivos.
- Visionario: Alto interés en el personal y en la producción, proyecta una visión que resulta motivadora, son emprendedores y constructores de la organización.

1.4.2. Variable Efecto:

Cuadro Nº 1.2
Cuadro de variable

VARIABLE DEPENDIENTE	
SUBVARIABLE	INDICADOR
Factores motivadores	Logro
	Avance de carrera
	Autonomía
	Retos
	Retroalimentación
	Responsabilidad
Factores de higiene	Reglas y políticas organizacionales
	Relaciones con los compañeros
	Relaciones con los Comandantes
	Remuneración
	Estabilidad
	Condiciones de trabajo

Fuente: elaboración propia

Motivación del Personal:

1.4.2.1. Definición:

"Factores que causan, canalizan y sostienen el comportamiento de un individuo". (James A. F. Stoner, Página 795).

> *"La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas". (Don Hellriegel, Página 117).*

1.4.2.2. Clasificación:

- Factores motivadores: El primer grupo de factores, los factores motivadores, incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y con el contenido del trabajo en sí. A su vez, tales sentimientos positivos se asocian con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad de la persona. Reflejan logros duraderos en el ambiente de trabajo más que temporales. En otras palabras, los motivadores son factores intrínsecos, vinculados de manera directa con el puesto y en gran parte pertenecen al mundo interno de la persona.

  - Logro
  - Avance de carrera
  - Autonomía
  - Retos
  - Retroalimentación
  - Responsabilidad

- Factores higiénicos: El segundo grupo de factores, los factores de higiene, incluye la política y administración de la compañía, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores se relacionan con los sentimientos negativos de la persona hacia el trabajo y con el ambiente en que éste se realiza. Los factores de higiene son extrínsecos, o factores externos al trabajo. Los factores extrínsecos sólo funcionan como premios si la organización reconoce el alto desempeño.
  - Reglas y políticas organizacionales
  - Relaciones con los compañeros
  - Relaciones con los Comandantes
  - Remuneración
  - Estabilidad
  - Condiciones de trabajo

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis General:

Los estilos de liderazgo influyen en forma positiva en el incremento de la motivación del personal de las Unidades Militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa.

1.5.2 Hipótesis Secundarias:

a) Es posible que los estilos de liderazgo utilizados por cada uno de los comandantes de las unidades militares de la Tercera División de

Ejército con sede en la Región Arequipa, no sean los más recomendables.

b) Es posible que el nivel de motivación del personal de cada una de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa, no sea el más óptimo.

c) Es posible que el estilo de liderazgo "Ausente" influya en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa.

d) Es posible que el estilo de liderazgo "Autocrático" influya en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa .

e) Es posible que el estilo de liderazgo "Democrático" influya en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa.

f) Es posible que el estilo de liderazgo "Motivacional" influya en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa .

g) Es posible proponer un modelo de liderazgo que mejore la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa.

1.6 Justificación de la Investigación

1.6.1. Conveniencia:

La realización de la investigación, pretende proporcionar las bases para el desarrollo de trabajos futuros que ahonden en el desarrollo de otros temas

sobre recursos humanos para el fortalecimiento del mismo en las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa, el cual se ha visto afectado por juicios administrativos, desmotivación del personal y perdidas de talentos entre otros, en las últimas décadas; debemos aspirar a la formación de Oficiales, Técnicos, Suboficiales, personal de tropa Servicio Militar Voluntario y Empleados Civiles, con una orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes externos e internos, mediante el otorgamiento de un eficiente servicio; como lo indican en el módulo 6 del Diplomado en "Gestión del Potencial Humano" (2010):

> *"El funcionario público del futuro, trátese del jefe o subalterno, debe poseer don de gentes, ser una persona abierta a los cambios, un ejecutivo moderno, de proyección, con una profunda convicción de que lo que hace es importante; que como persona tiene todo para lograr lo mejor, debe tener aspiraciones, libre de la cadena de la deshonestidad y de los comportamientos pocos éticos, debe ser incorruptible"*.

1.6.2. Práctica:

La investigación propuesta, en primera instancia beneficiara al personal militar de los sujetos de investigación, luego será elevada a la Dirección de Administración de Personal del Ejercito; las estrategias antes

mencionadas junto con los aportes planteados después de realizado el trabajo de investigación y reforzados mediante el desarrollo de una visión por cada uno de los empleados, como lo menciona Fischman D. (2000), constituirán los conocimientos para lograr la continuidad en el desarrollo de la unidad como modelo para las otras Unidades del Ejército del Perú.

1.6.2. Metodológica:

El proyecto de investigación, servirá para proponer una nueva clasificación de estilos de liderazgo y determinar los más adecuados para la realidad de las unidades militares de la Tercera División de Ejército con sede en la Región Arequipa. Los que tenderán a incrementar los niveles de motivación laboral que incrementaran los niveles de desempeño y satisfacción de ese tipo de organizaciones, a través del reforzamiento de los factores motivacionales e higiénicos, con el consecuente mejoramiento de las relaciones laborales; las cuales redundarán en el logro de los objetivos institucionales.

La entrevista elaborada será validada por lo que se convertirá en un instrumento para recolectar y analizar datos.

1.7 Limitaciones y restricciones de la investigación

1.7.1 Tiempo:

El presente trabajo de investigación se aplicará de Enero a diciembre del 2015.

1.7.2 Espacio geográfico:

Se tendrá en cuenta siete unidades militares acantonadas en la guarnición de Arequipa. Es necesario mencionar que el sujeto 1, 2 y 3 están ubicados en el Fuerte “Salaverry” – Miraflores, el sujeto 4 en el fuerte “Arias Aragüés” – Tingo, el sujeto 5 en el Fuerte “Mariano Melgar” - Tiabaya, el sujeto 6 y 7 en el Fuerte “Bustamante” - Mariano Melgar

1.7.3 Recursos

Los recursos a emplearse serán propios.

a) Humanos

- El autor del trabajo de investigación y 03 asistentes.

b) Materiales

Se empleará los siguientes materiales:

- Un equipo de cómputo.
- Impresora.
- Material de oficina.
- Libro de metodología de la investigación.
- Copias.

c) Otros

- Acceso a Internet

d) Financieros

- Inversión propia.

1.7.4 Características psicográficas y demográficas:

Las unidades de investigación están compuestas de la siguiente manera:

Cuadro Nº 1.3
Cuadro de características del cargo

SUJETOS	OO	Tcos	SSOO	TSMV	EC	TOTAL
SUJETO	1	6	10	61	0	78
SUJETO	9	3	10	50	0	72
SUJETO	2	5	3	46	0	56
SUJETO	9	5	7	38	0	59
SUJETO	7	4	9	14	0	34
SUJETO	3	4	3	13	1	18
SUJETO	0	0	0	42	0	42
TOTAL	31	37	43	264	1	365

Fuente: elaboración propia

Cuadro Nº 1.4

Cuadro de características de género

SUJETOS	H	M
SUJETO	78	0
SUJETO	70	2
SUJETO	55	1
SUJETO	59	0
SUJETO	33	1
SUJETO	22	2
SUJETO	40	2
TOTAL	357	8

Fuente: elaboración propia

Características de las unidades de análisis:

- OO: Oficiales.
- TCOS: Técnicos
- SSOO: Sub Oficiales
- TSMV: Tropa Servicio militar Voluntario
- EC: Empleados Civiles

Se pueden presentar el obstáculo siguiente durante el desarrollo de la investigación:

- La poca participación del personal civil de las unidades militares de la guarnición de Arequipa.

1.8 Tipo de estudio

1.8.1 Enfoque de la investigación:

Se tendrá en cuenta el enfoque cuantitativo.

1.8.2 Tipo de investigación:

El presente trabajo de investigación será de tipo Cuantitativo, No Experimental.

1.8.3 Alcances de la investigación:

El presente trabajo de investigación será Correlacional, siendo su nivel Causal Comparativa.

1.9 Estructura por capítulos del Trabajo

Para una mejor apreciación del trabajo de investigación, se la ha dividido por capítulos. El capítulo I “Planteamiento del Problema”, es un esbozo preliminar de cómo se dará inicio al trabajo de investigación desde la identificación de las

interrogantes, determinación de los objetivos, variables, hipótesis, planteamiento de la justificación, limitaciones y tipo de estudio.

El Capítulo II Marco Teórico, no es más que el estado de arte de la investigación, basado en el cuadro de autores, es la recolección de la información, conocimientos existentes sobre el tema de investigación.

Capitulo III Marco Metodológico, establece los antecedentes y diseño de la investigación, las técnicas de recolección de datos e instrumentos a utilizarse, como el diseño muestral y procedimiento a emplearse.

Capitulo IV Análisis y discusión de los resultados, después de la aplicación de las encuestas se procederá a analizar los resultados.

Capítulo V Propuesta, concluidos los análisis, se planteara la propuesta, que describirá el modelo teórico de estilos de liderazgo óptimos que permitirá alcanzar altos niveles de desempeño del personal.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Base teórica

Considerando a James A.F. Stoner (1989), plantea que los estilos de liderazgos son conductas gerenciales, basadas en la situación del líder, siendo algunas más eficaces que otras

2.1.1 Indicadores de la variable Estilos de Liderazgo

a) Ausente: Según James A.F. Stoner (1989, Pag. 422), *"Administración Empobrecida: Este estilo de líder realiza el mínimo de esfuerzo para lograr que el trabajo se realice y sostener al personal de la organización" (Grid Gerencial de Robert R.Blake y Jane Srygley Mouton).*

1) Empobrecida o evasión: El interés por el personal y la producción es bajo.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2009, Pág. 466), *"El estilo de evasión refleja una postura no asertiva ni cooperativa, con la pretensión de evitar o huir del conflicto. Es una actitud de fuga, mediante la cual el administrador trata de evitar situaciones de conflicto, busca otra salida o deja las cosas como están para que, con el tiempo, el conflicto vaya perdiendo intensidad".*

La teoría mencionada establece claramente el comportamiento del líder con este estilo de liderazgo, no cumple con su rol y deja a la deriva la dirección de la institución, cree que todo se solucionara por sí sólo, en otras palabras no existe liderazgo.

b) Autocrático: Según James A.F. Stoner (1989, Pag. 422), *"Obediencia a la Autoridad: Este estilo de líder alcanza la eficiencia en las operaciones al lograr estructurar las condiciones de trabajo de tal manera que los recursos humanos interfieran lo menos posible" (Grid Gerencial de Robert R.Blake y Jane Srygley Mouton)*.

1) Autoritario –coercitivo o timonel:

Idalberto Chiavenato (2000, pág. 141) menciona: *"Sistema 1 autoritario – coercitivo, es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa. Es el sistema más férreo y cerrado"*.

Eduardo Amoros (2007, Pág. 155), menciona el Modelo de la participación del líder de Víctor Vroom y Phillip Yetton, el cual plantea este estilo de liderazgo como: *"Autocrático 1: Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión*

usando diversos y variados hechos que tenga a la mano".

Ignasi Carreras, Amy Leaverton y Maria Sureda (2009, pág. 52), propone: "*El estilo de líder Timonel que* e*stablece objetivos desafiantes y presiona para su consecución"*.

El líder que actúa con este tipo de estilo no confía en su personal, por lo que busca la información necesaria y toma la decisión sin solicitar apoyo de nadie. El interés por el personal es bajo y por la producción es alto.

2) Autoritario – benévolo o directivo:

Eduardo Amoros (2007, Pág. 155), menciona el Modelo de la participación del líder de Víctor Vroom y Phillip Yetton, *"Autocratico 2: Obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema"*.

Eduardo Amoros (2007, Pág. 154), también hace referencia a la Teoría del camino a la meta de Robert House, en la cual plantea: *"Líder Directivo: es aquel que permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos,*

programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas".

Idalberto Chiavenato (2000, Pág. 142) menciona: *"Sistema 2 Autoritario- Benévolo, es un sistema administrativo autoritario pero menos férreo, menos cerrado que el sistema 1, es una variación del sistema 1, más condescendiente y menos rígido"*.

Considerando lo antes mencionado el estilo de liderazgo autoritario – benévolo que planteamos, se diferencia del anterior por el interés relativo hacia el personal, como un medio para obtener información e ideas, pero el poder de decisión sigue siendo suyo y su prioridad es alcanzar las metas que más beneficien a la organización. El líder que aplica este estilo demuestra un grado mínimo interés por el personal, pero el interés por la producción sigue siendo alto.

Después de analizar las dos variaciones del estilo autocrático en cuanto a su base teórica, podemos deducir que este tipo de liderazgo se enfoca en la autoridad, el líder simplemente marca el camino a seguir y obliga a su seguimiento. Este estilo es muy usado en la Instituciones Militares.

c) Democrático: Citando a James A.F. Stoner (1989, Pág. 422), *"Administración centrada en la Organización del Personal: Un desempeño adecuado de la organización al conseguir equilibrar la necesidad de realizar un trabajo y mantener la moral del personal en un nivel satisfactorio. Administración del Country Club: Asimismo presta considerable atención a las necesidades del personal, para lograr relaciones satisfactorias en una atmosfera agradable y amistosa con un ritmo adecuado de trabajo" (Grid Gerencial de Robert R.Blake y Jane Srygley Mouton).*

1) Consultivo – afiliativo:

Eduardo Amoros (2007, Pág. 155), de acuerdo a Víctor Vroom y Phillip Yetton, considera: *"Consultivo 1, estilo que comparte en forma individual el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias la decisión final es suya".*

Eduardo Amoros (2007, pág. 154), hace mención y referencia a la Teoría del camino a la meta de Robert House, "Líder apoyador: El líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.

Idalberto Chiavenato (2000, pág. 143) menciona, *"Sistema 3, Consultivo: Sistema administrativo que tiende más hacia el lado participativo que hacia el autoritario impositivo. Representa una moderación gradual de la arbitrariedad"*.

Ignasi Carreras, Amy Leaverton y Maria Sureda (2009, Pag.40) también comenta *"Estilo de liderazgo afiliativo: Establece un clima de relación positivo y cohesionado en el equipo"*.

En base a lo formulado por los autores anteriores, podemos plantear que el estilo de liderazgo consultivo – afiliativo, tiene un relativo grado de interés en el personal e intermedio interés en la producción; siendo un estilo de gestión de personal más adecuado que los anteriores, donde se observan las bases para el desarrollo del trabajo de equipo y un clima de trabajo positivo, pero aun la decisiones son tomadas por el líder.

2) Participativo – facilitador:

Eduardo Amoros (2007, Pag. 155), hace hincapié en Víctor Vroom y Phillip Yetton: *"Consultivo 2, el líder comparte el problema con sus*

subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados".

Eduardo Amoros (2007, Pag. 154), también hace referencia a la Teoría del camino a la meta de Robert House, *"Líder participativo: Es aquel que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión"*.

Idalberto Chiavenato (2000, Pag. 143) menciona, *"Sistema 4, Participativo: Sistema administrativo, democrático y participativo, es el más abierto de todos los sistemas"*.

Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr. (Décima edición, pág. 260), hace referencia al MODELO DE LIDERAZGO DE VROOM-JAGO, *"Estilo de facilitador. Usted presenta el problema al equipo en una reunión. Actúa como facilitador, definiendo el problema que se debe resolver y los límites dentro de los cuales se debe tomar la decisión. Su objetivo es hacerlos concurrir en la decisión. Sobre todo, usted tiene cuidado de que a sus propias ideas no se les dé mayor peso que a*

las de los demás, simplemente por su posición jerárquica. Su función es muy parecida a la de presidente de debates, que coordina la discusión, la mantiene enfocada en el problema y corrobora que se discutan los problemas esenciales. No trata de influir en el equipo para que "adopte" su solución. Usted está dispuesto a aceptar e implantar cualquier solución que tenga el apoyo de todo el equipo".

El estilo participativo - facilitador, de acuerdo a lo mencionado por los autores se caracteriza por un nivel Intermedio de interés en el personal e intermedio interés en la producción¸ podemos plantear que este líder consulta con el equipo de trabajo, solicita su apoyo y lo tiene en cuenta para su decisión.

3) *G*rupo – delegacional o contry club:

De acuerdo con Eduardo Amoros (2007, Pag. 155) y considerando a Víctor Vroom y Phillip Yetton: "*Grupo 1, es el líder que comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión.*

Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás".

Considerando a Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr. (Décima edición, pág. 260), de acuerdo al MODELO DE LIDERAZGO DE VROOM-JAGO, "*Estilo de delegación: Usted permite que el equipo tome la decisión dentro de los límites establecidos. El equipo emprende la identificación y el diagnóstico del problema, desarrolla procedimientos alternos para resolverlo y decide sobre una o más de las alternativas de solución. No entra a las deliberaciones del equipo a menos que se lo pidan en forma explícita, pero tras bambalinas usted juega una función importante, aportando los recursos y estímulos necesarios. Este estilo representa el más alto nivel de delegación de autoridad a los subordinados"*.

Idalberto Chiavenato (2000, pág. 138) menciona, el estilo de administración de la Teoría Y de Mcgregor, "*Descentralización y delegación: delega las decisiones a los niveles inferiores de la organización para permitir que todas las*

personas se involucren en sus actividades, tracen los caminos que juzguen mejores, y asuman las responsabilidades por las consecuencias y de ese modo satisfagan sus necesidades individuales más elevadas relacionadas con las autorrealización personal".

Considerando lo planteado por los autores, este estilo se caracteriza por un alto interés en el personal e intermedio interés en la producción. Este estilo de liderazgo está enfocado en satisfacer las necesidades de autorrealización haciendo sentir parte del proceso de gestión al laborador al considerar sus aportes para la toma de decisiones.

En base a los aportes reunidos el estilo de liderazgo democrático, podemos plantear que cada una de las variaciones que presenta este estilo, considerando las tendencias en gestión del talento humano, son más adecuadas por la delegación de autoridad y responsabilidad, satisfaciendo las necesidades de logro del personal. Este estilo Propicia la participación y fomenta el compromiso.

d) Motivacional: Según James A.F. Stoner (1989, pág. 422), *"Administración del Equipo: Este estilo de líder consigue que la realización del trabajo esté a cargo de personas*

comprometidas; el grado de interdependencia se logra a través de un "interés común" por los objetivos de la organización y propiciar relaciones de confianza y respeto".

Ignasi Carreras, Amy Leaverton y Maria Sureda (2009, Pag.57) plantea dos roles: *"Rol constructor: genera organizaciones duraderas, construye buenos equipos, alinea y empodera según la misión, promueve el desarrollo organizativo; Rol emprendedor: detecta oportunidades y las hace realidad, liga la misión y autofinanciación, innova y asume riesgos, tolera y aprende de los errores"*.

1) Transaccional:

Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr. (Décima edición, pág. 283), plantea *"El liderazgo transaccional significa influir en los seguidores principalmente mediante intercambios contingentes basados en premios. Los líderes tratan de identificar metas claras para sus seguidores, las rutas específicas para alcanzar las metas, y los premios que se derivarán de haberlas alcanzado. Se vigila el desempeño del seguidor y se toman acciones correctivas si se desvía de la ruta esperada. El centro de atención es el intercambio de unidades de trabajo por unidades*

de premios (sueldo, bonos, tamaño de oficinas, etcétera)".

Eduardo Amoros (2007, pág. 157) menciona *"Líderes transaccionales. Esta clase de líder guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea"*.

Este estilo de liderazgo se caracteriza por un alto interés en el personal y en la producción, a través del intercambio de niveles de producción con sistemas de recompensa (premios, incentivos, etc.). Es un estilo de liderazgo muy aplicado en industrias donde se premia los esfuerzos siempre que se alcancen las metas de producción.

2) Transformacional o carismático:

Según James A.F. Stoner (1989, pág. 527), cita a House el cual define este estilo: "*House afirma que los líderes carismáticos pueden transmitir una visión o una meta de nivel superior (trascendente) que atrae el compromiso y energías de los seguidores. Procuran crear una imagen de éxito y competencia y poner ejemplos, con su propio comportamiento, de los valores que*

sostienen. También comunican grandes expectativas respecto al desempeño de sus seguidores y la seguridad de que corresponderán a ellas".

Dr. María Angélica Salazar (2006, pág. 5), cita a Bryman (1996) *"El liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales".*

Dr. María Angélica Salazar (2006, pág. 5), plantea "*El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla".*

Considerando a Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr (Décima edición, pág. 274), plantea *"El liderazgo carismático consiste en motivar y dirigir a los seguidores, principalmente formando en ellos un fuerte compromiso emocional con una visión y conjunto de valores compartidos. Al mostrar gran pasión y devoción con la visión y los valores, tales líderes influyen en los seguidores apelando a sus emociones más profundas"*.

Considerando a Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr (Décima edición, pág. 277), *"El liderazgo transformacional se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes y construir la organización o grupo como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada. El liderazgo transformacional se puede encontrar en todos los niveles de la organización: equipos, departamentos, divisiones y la organización como un todo"*.

Como bien lo mencionan los autores antes mencionados, el liderazgo transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional, por que produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional solamente. Se caracteriza por un alto interés en el personal y en la producción al igual que el transaccional pero además define y desarrolla la misión, impulsando al personal a alcanzar el logro de objetivos haciéndolos propios.

3) Visionario:

Ignasi Carreras, Amy Leaverton y Maria Sureda (2009, Pag.54) menciona, *"Es un rol de liderazgo que va mucho más allá de definir cómo ha de ser la organización y su actuación en el futuro. Le corresponde potenciar los valores, inspirar y motivar a cada uno de los miembros del equipo de la ONG, así como a los socios y bajadores, para conseguir que se enamoren de lo que la entidad está haciendo y den lo mejor de sí mismos en aras a lograr su misión. Los líderes que realizan satisfactoriamente este rol visionario-estratega*

son buenos impulsores de las grandes causas y logran que muchas personas se sumen a ellas".

Bill Hybels (2002, Pag. 157) plantea *"Los líderes visionarios suplican descaradamente a todo el mundo para que aborden su visión. Hablan de ella, escriben acerca de ella y ellos mismos arden con intensidad por ella. Son idealistas, líderes llenos de fe que creen sin reservas que si proyectan su visión con suficiente claridad y continuidad, esta se volverá realidad. No se desaniman ni se detienen fácilmente. Quienes les dicen que es imposible solo encienden el fuego de su espíritu. Responden a la oposición cerrándose a la banda y gritando con más fuerza. Póngalos frente a las tropas y salpicarán la visión sobre ellas. Los líderes visionarios pueden tener, o no tener, la habilidad natural de formar equipos, alinear talentos, establecer metas o administrar el progreso hacia el logro de la visión. Para ser eficientes a la larga deberán encontrar otras personas que les ayuden, o tendrán que laborar muy duro para desarrollar las técnicas que no tienen naturalmente. Sin embargo, algo es seguro:*

llevan la visión, la proyectan, atraen gente a la visión, y morirán intentando cumplirla".

Eduardo Amoros (2007, pág. 157) menciona, *"El liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra"*.

Este nuevo estilo de liderazgo, como bien lo explican los autores mencionados escala un nivel más arriba del liderazgo transformacional, busca que tanto el personal como la organización tengan bien en claro su visión, enfocando todos sus talentos hacia su consecución, teniendo una base firme en valores y cultura organizacional. Este tipo de líder se caracteriza también por un alto interés en el personal y en la producción, pero haciendo énfasis en inspirar y motivar con el

ejemplo, logrando que los trabajadores sean sus socios en la empresa a iniciar.

El último estilo de liderazgo, al cual he llamado "motivacional", porque involucra tres estilos que son fruto de las nuevas tendencias en gestión del talento como son el transaccional, transformacional o carismático y el visionario; se basan en la utilización de la motivación de los empleados para alcanzar las metas y objetivos organizacionales sin dejar de lado las metas y objetivos individuales, que les permitirán satisfacer sus necesidades de autorrealización. Los tres estilos son tres niveles de gestión de recursos humanos a medida de que pasan al siguiente la organización y los trabajadores estarán más satisfechos y más comprometidos con la empresa; llegando a tener un objetivo y una visión motivadora, que potenciara los valores de la entidad, serán emprendedores y constructores de la organización.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Concepto de Motivación de Personal

"Factores que causan, canalizan y sostienen el comportamiento de un individuo". (James A. F. Stoner, Página 795).

"La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una

forma específica, encaminada hacia las metas". (Don Hellriegel, Página 117).

2.2.2 Indicadores de la variable Motivación de Personal

a) Factores motivadores: Considerando a Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr (Décima edición, pág. 126) que hace mención a la Teoría de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg *"El primer grupo de factores, los factores motivadores, incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y con el contenido del trabajo en sí. A su vez, tales sentimientos positivos se asocian con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad de la persona. Reflejan logros duraderos en el ambiente de trabajo más que temporales. En otras palabras, los motivadores son factores intrínsecos, vinculados de manera directa con el puesto y en gran parte pertenecen al mundo interno de la persona"*.

Gareth Jones y Jennifer M. George (Cuarta edición, pág. 467) menciona de acuerdo a Frederick Herzberg, *"Las necesidades motivadoras están relacionadas con la naturaleza del trabajo en sí y los desafíos que plantea. Los resultados como un trabajo interesante, autonomía responsabilidad, ser capaz de crecer y desarrollarse en el puesto, así como un sentimiento de logro y realización, ayudan a satisfacer las necesidades motivadoras"*.

De los antes planteado por los autores podemos afirmar que aplicar una motivación intrínseca a los trabajadores de la empresa nos permitirá alcanzar las metas y niveles de productividad deseados, por ende elevar el desempeño.

1) Logro

De acuerdo a James A. F. Stoner (1989, Pag. 484) la necesidad de logro puede definirse como el deseo de sobresalir o de tener éxito en las situaciones competitivas.

2) Avance de carrera

De acuerdo con Robbins S. (Septima Edición), *"El desarrollo de carrera es una forma como una organización sostiene o incrementa la productividad actual de sus empleados, al mismo tiempo que los prepara para un mundo cambiante"*.

En la actualidad la responsabilidad sobre la línea de carrera, recae en el empleador como el empleado, pero es innegable el beneficio para la organización considerando el tiempo de permanencia del empleado, más aun teniendo en cuenta sus talentos. La planeación extensa de las carreras de los empleados, permite que cubran las oportunidades de ascenso que surgen dentro de la organización específica, la

administración puede desarrollar complejas gráficas de reemplazo que identifican a candidatos potenciales para ascensos a puestos internos clave.

3) Autonomía

Según Stephen P. Robbins (séptima edición, Pag. 682), Es el grado de libertad y discrecionalidad que el puesto proporciona y que son sustanciales para la programación del trabajo y para determinar los procedimientos que se utilizarán para llevarlo a cabo.

4) Retos

Objetivos difíciles de conseguir en el que se pone mucho esfuerzo.

5) Retroalimentación

Según Stephen P. Robbins (séptima edición, Pag. 696), Es el grado al que la realización de actividades de trabajo requeridas por un puesto da como resultado que el individuo obtenga información clara y directa de la eficacia de su desempeño.

6) Responsabilidad

De acuerdo a James A. F. Stoner (1989, Pag. 801), Es el hecho de que la responsabilidad por los resultados recaiga sobre los miembros de la organización a quienes se delega la autoridad y responsabilidad.

b) Factores higiénicos: Considerando a Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr que hace mención a la Teoria de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg (Décima edición, pág. 127) *"El segundo grupo de factores, los factores de higiene, incluye la política y administración de la compañía, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores se relacionan con los sentimientos negativos de la persona hacia el trabajo y con el ambiente en que éste se realiza. Los factores de higiene son extrínsecos, o factores externos al trabajo. Los factores extrínsecos sólo funcionan como premios si la organización reconoce el alto desempeño"*.

Gareth Jones y Jennifer M. George (Cuarta edición, Pag. 467) menciona de acuerdo a Frederick Herzberg, "*Las necesidades de higiene, están relacionadas con el contexto físico y psicológico en que se desarrolla el trabajo. se satisfacen las necesidades de higiene por los resultados, como condiciones de trabajo agradables y cómodas, el sueldo, la seguridad en el empleo, buenas relaciones con los compañeros, supervisión efectiva"*.

De lo antes mencionado podemos afirmar que estos factores son determinantes significativos de satisfacción e insatisfacción, la falta de dichos factores puede perjudicar el desempeño de un empleado, pero no por fuerza lo mejora su presencia.

1) Reglas y políticas organizacionales

De acuerdo a James A. F. Stoner (1989, Pag. 800), las reglas son planes permanentes que detallan las acciones específicas que deben realizarse en una situación dada.

Según James A. F. Stoner (1989, pág. 799), La política es un plan permanente que establece las pautas generales de la toma de decisiones.

2) Relaciones con los compañeros

Según Hellriegel D. (2002), Los equipos y grupos tienen una enorme repercusión sobre el comportamiento de los empleados, las buenas relaciones de trabajo y la interacción con los compañeros, subordinados y superiores son aspectos determinantes de la vida organizacional que ayudan a las personas a lograr metas personales y de la organización. Cuando faltan, se pueden convertir en fuentes de estrés.

3) Relaciones con los sub Comandantes

De acuerdo con Kelly (2004), "Es un intercambio en el cual un empleador contrata fuerza de trabajo con el objeto de producir bienes y servicios y obtener un beneficio, mientras que un trabajador vende su capacidad de laborar a cambio de recibir un ingreso".

4) Remuneración

Considerando a I. Chiavenato (Gestión del Talento humano, 2009, pág. 283), *"Nadie labora gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa en invertir en recompensas para las personas siempre y cuando aporten para alcanzar los objetivos. La remuneración total abarca tres componentes principales: remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones"*.

5) Estabilidad

De acuerdo a Víctor Ferro Delgado, la estabilidad laboral es el derecho más polémico del ordenamiento laboral. Impacta todo el ordenamiento laboral (contratación temporal, período de prueba, tercerización e intermediación, personal de confianza). No existe consenso entre los actores sociales sobre el alcance del mismo. El régimen peruano vuelve a ser rígido y atípico en el derecho comparado, a raíz de los fallos del Tribunal Constitucional.

6) Condiciones de trabajo

Considerando a I. Chiavenato (Gestión del Talento humano, 2009, pág. 298), está relacionado con las influencias ambientales: atmósfera, ventilación, iluminación, ruido, etc.; los riesgos del trabajo o del ambiente y las horas de actividad. Podemos decir que las condiciones de trabajo se refieren a las características físicas del lugar del trabajo y el tiempo de permanencia en el mismo, las cuales repercuten en el desempeño laboral.

Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal

Stephen P. Robbins (Séptima edición, pág. 197), hace referencia a lo siguiente:

"La teoría de la motivación-higiene no carece de detractores. Entre las críticas de la teoría se incluyen las siguientes:

1. *El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar para sí misma el crédito. A la inversa, culpan del fracaso al ambiente externo.*
2. *Se cuestiona la confiabilidad de la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tienen que formular interpretaciones, es posible que puedan contaminar los resultados interpretando una respuesta de una manera, mientras que tratan a otra similar en forma diferente.*
3. *Esta teoría, en el grado en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el puesto. En realidad no es una teoría de la motivación.*
4. *No se utilizó una medida global de la satisfacción. En otras palabras, a una persona le puede disgustar parte de su puesto y, sin embargo, todavía pensar que el puesto es aceptable.*

5. *La teoría es inconsistente con la investigación anterior. La teoría de la motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.*
6. *Herzberg supone una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero la metodología de investigación que utilizó se dirigía solamente a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer que dicha investigación sea adecuada, uno debe suponer que existe una gran relación entre la satisfacción y la productividad"*.

Después de revisar la información obtenida, puedo mencionar respecto a la teoría de bifactorial de Herzberg que: "Esta teoría sigue siendo una importante aportación a nuestro conocimiento de los efectos que tienen las características del trabajo en la satisfacción, motivación, y desempeño".

Argumentos

"Un laborador feliz es un laborador productivo", para lograr se cumpla este enunciado, debemos incrementar la satisfacción de los empleados mediante la aplicación de las variables: estilos de liderazgo y motivación de personal, como alternativa para este problema:

- Considerando a Don Hellriegel (Décima edición), el método de motivación planteado por Herzberg, sobre los factores motivacionales e higiénicos o ambientales, es aplicable a una institución con una cultura organizacional tipo clan como el Ejercito del Perú, ya que ofrece puntos de vista directos sobre como motivar a la gente, mejorando las competencias del trabajo en equipo, manejo propio y de comunicación, porque la gente toma su trabajo con mayor seriedad.
- Considerando a Robbins (Séptima edición), menciona a Clayton Alderfer, de Yale University quien ha remodelado la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. A su jerarquía remodelada de necesidades se le llama teoría ERC, Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la *existencia* se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El

segundo grupo de necesidades es el de las *relaciones*: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de *crecimiento*; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización. Este aporte se tendrá en cuenta para reforzar el modelo de Herzberg alcanzando mejores resultados en los niveles de motivación.

- Considerando a James A.F. Stoner (1989), sobre las pautas para una efectiva motivación tenemos:

    1. Los gerentes debe buscar en forma activa e intencional la motivación de los subordinados.
    2. Los gerentes deberían conocer sus virtudes y limitaciones antes de tratar de modificar las de los demás.
    3. Los gerentes deben conocer que los empleados poseen diferentes motivos y habilidades.
    4. Las recompensas deberían relacionarse con el desempeño no con la antigüedad ni con otras consideraciones que no se basan en los méritos.

5. Deberían diseñarse trabajos que ofrecieran reto y variedad. Los subordinados han de saber claramente lo que se espera de ellos.
6. Los gerentes deberían favorecer una cultura organizacional que se oriente al desempeño.
7. Los gerentes deberían permanecer en estrecho contacto con los empleados y resolver los problemas según vayan presentándose.
8. La cooperación activa de los empleados ha de buscarse al mejorar la producción de la organización; después de todo también ellos tienen un interés directo en la empresa.

Las pautas mencionadas, se tendrán en cuenta como una herramienta por los líderes que complementará el estilo de liderazgo propuesto para el incremento de la motivación del personal.

- Uno de los métodos con que se motiva a los empleados en la mayor parte de empresas es el reforzamiento de los sistemas de recompensa como incentivos económicos, reconocimientos a la labor adicional realizada y el seguimiento de la línea de carrera, mediante el empleo de adecuados estilos de liderazgo por parte de los Comandantes de cada unidad.
- El Mejoramiento de las relaciones laborales, a través de la utilización de adecuados canales de comunicación y monitoreo de la relación de empleo: empleador-empleado-compañeros de trabajo.
- Incremento de la Satisfacción laboral, a través del empleo de estímulos intelectuales: que brinden variedad de tareas, libertad en el desarrollo de

la labor y retroalimentación; mejoramiento de los sistemas de pago y de las políticas de ascensos; el desarrollo de positivos y adecuados tratos entre los trabajadores.

- El estilo de liderazgo, al cual llamamos motivacional, agrupa tres niveles de estilos por los cuales los sujetos de evaluación, deben de pasar para optimizar su capacidad de liderazgo, desde un negociador, constructor de una misión e inspirar para alcanzar una meta, hasta un visionario con el fuego de crear adeptos que lo seguirán hasta el final en busca de los objetivos organizacionales.
- El estilo de liderazgo motivacional, se apoya en las nuevas teorías de manejo del talento humano, en la cual el líder juega un papel muy importante, al incentivar una nueva cultura, valores, que repercuten en el entrenamiento de líderes transaccionales, transformacionales y visionarios, en todos los niveles de la organización.
- El interés común u objetivo común, la misión y sobre todo la visión a la cual todos los miembros están comprometidos por inspiración del líder es el fin de este estilo de liderazgo, ser el resultado de un largo camino de cambio organizacional, en que la mezcla perfecta que logro hacer congruentes los objetivos y necesidades de los empleados con los objetivos de la institución.
- Considerando todo lo antes mencionado desde el marco teórico hasta los argumentos, es necesario determinar claramente los estilos de liderazgo

a emplear en el desarrollo de la investigación, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- **Los Estilos de Liderazgo,** para efectos de la investigación serán los diferentes conductas que empleara el líder, para gestionar la organización, con la finalidad de alcanzar la eficacia en el desempeño de los trabajadores.

  En este caso la organización es de naturaleza castrense y está regida por ordenanzas y directivas establecidas por el Ejército del Perú.

  Los estilos de liderazgo a considerarse son los siguientes:

  1. Ausente: La teoría mencionada establece claramente el comportamiento del líder con este estilo de liderazgo, no cumple con su rol y deja a la deriva la dirección de la institución, cree que todo se solucionara por si sólo, en otras palabras no existe liderazgo.

     Grado:

     0.1 Empobrecida o evasión: El interés por el personal y la producción es bajo.

  2. Autocrático: Después de analizar las dos variaciones del estilo autocrático en cuanto a su base teórica, podemos deducir que este tipo de liderazgo se enfoca en la autoridad, el líder simplemente marca el camino a seguir y obliga a su seguimiento. Este estilo es muy usado en la Instituciones Militares.

Grados:

1.10 Autoritario –coercitivo o timonel: El líder que actúa con este tipo de estilo no confía en su personal, por lo que busca la información necesaria y toma la decisión sin solicitar apoyo de nadie. El interés por el personal es bajo y por la producción es alto.

3.10 Autoritario – benévolo o directivo: El estilo de liderazgo autoritario – benévolo que planteamos, se diferencia del anterior por el interés relativo hacia el personal, como un medio para obtener información e ideas, pero el poder de decisión sigue siendo suyo y su prioridad es alcanzar las metas que más beneficien a la organización. El líder que aplica este estilo demuestra un grado mínimo interés por el personal, pero el interés por la producción sigue siendo alto.

3. Democrático: En base a los aportes reunidos el estilo de liderazgo democrático, podemos plantear que cada una de las variaciones que presenta este estilo, considerando las tendencias en gestión del talento humano, son más adecuadas por la delegación de autoridad y responsabilidad, satisfaciendo las necesidades de logro del personal. Este estilo Propicia la participación y fomenta el compromiso.

Grados:

5.4 Consultivo – afiliativo: Podemos plantear que el estilo de liderazgo consultivo – afiliativo, tiene un relativo grado de interés en el personal e intermedio interés en la producción; siendo un estilo de gestión de personal más adecuado que los anteriores, donde se observan las bases para el desarrollo del trabajo de equipo y un clima de trabajo positivo, pero aun la decisiones son tomadas por el líder.

6.5 Participativo – facilitador: El estilo participativo - facilitador, se caracteriza por un nivel Intermedio de interés en el personal e intermedio interés en la producción¸ podemos plantear que este líder consulta con el equipo de trabajo, solicita su apoyo y lo tiene en cuenta para su decisión.

7.6 *G*rupo – delegacional o contry club: Considerando lo planteado por los autores, este estilo se caracteriza por un alto interés en el personal e intermedio interés en la producción. Este estilo de liderazgo está enfocado en satisfacer las necesidades de autorrealización haciendo sentir parte del proceso de gestión al laborador al considerar sus aportes para la toma de decisiones.

4. Motivacional: El último estilo de liderazgo, al cual he denominado “motivacional”, porque involucra tres estilos que son fruto de las nuevas tendencias en gestión del talento como son el transaccional, transformacional o carismático y el

visionario; se basan en la utilización de la motivación de los empleados para alcanzar las metas y objetivos organizacionales sin dejar de lado las metas y objetivos individuales, que les permitirán satisfacer sus necesidades de autorrealización. Los tres estilos son tres niveles de gestión de recursos humanos a medida de que pasan al siguiente la organización y los trabajadores estarán más satisfechos y más comprometidos con la empresa; llegando a tener un objetivo y una visión motivadora, que potenciara los valores de la entidad, serán emprendedores y constructores de la organización.

Grados:

8.8 Transaccional: Este estilo de liderazgo se caracteriza por un alto interés en el personal y en la producción, a través del intercambio de niveles de producción con sistemas de recompensa (premios. incentivos, etc.). Es un estilo de liderazgo muy aplicado en industrias donde se premia los esfuerzos siempre que se alcancen las metas de producción.

9.9 Transformacional o carismático: Como bien lo mencionan los autores antes mencionados, el liderazgo transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional, por que produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurriría

con un enfoque transaccional solamente. Se caracteriza por un alto interés en el personal y en la producción al igual que el transaccional pero además define y desarrolla la misión, impulsando al personal a alcanzar el logro de objetivos haciéndolos propios.

10.10 Visionario: Este nuevo estilo de liderazgo, como bien lo explican los autores mencionados escala un nivel más arriba del liderazgo transformacional, busca que tanto el personal como la organización tengan bien en claro su visión, enfocando todos sus talentos hacia su consecución, teniendo una base firme en valores y cultura organizacional. Este tipo de líder se caracteriza también por un alto interés en el personal y en la producción, pero haciendo énfasis en inspirar y motivar con el ejemplo, logrando que los trabajadores sean sus socios en la empresa a iniciar.

- Uno de los elementos claves que determinan la diferencia entre un gerente y líder es su capacidad para motivar al personal, lograr que el laborador tome la decisión de seguirlo en beneficio de la organización cumpliendo con los objetivos establecidos por común acuerdo.

  Por ello debemos entender e identificar a que nos referimos con Factores motivadores, ya que al aplicar una motivación intrínseca a los trabajadores de la empresa esta nos permitirá

alcanzar las metas y niveles de productividad deseados, por ende elevar el desempeño. Consideramos dentro de estos a:

- El logro
- Avance de carrera
- Autonomía
- Retos
- Retroalimentación
- Responsabilidad

Por los Factores higiénicos, podemos afirmar que son determinantes significativos de satisfacción e insatisfacción, y que la falta de ellos puede perjudicar el desempeño de un empleado, pero no por fuerza lo mejora su presencia; y son:

- Reglas y políticas organizacionales
- Relaciones con los compañeros
- Relaciones con los Comandantes
- Remuneración
- Estabilidad
- Condiciones de trabajo

Podemos mencionar respecto a la teoría de bifactorial de Herzberg que: "Esta teoría sigue siendo una importante aportación a nuestro conocimiento de los efectos que tienen las características del trabajo en la satisfacción, motivación, y desempeño".

❋ Podemos graficar el modelo de la siguiente manera:

Figura Nº 2.1.
Modelo teórico

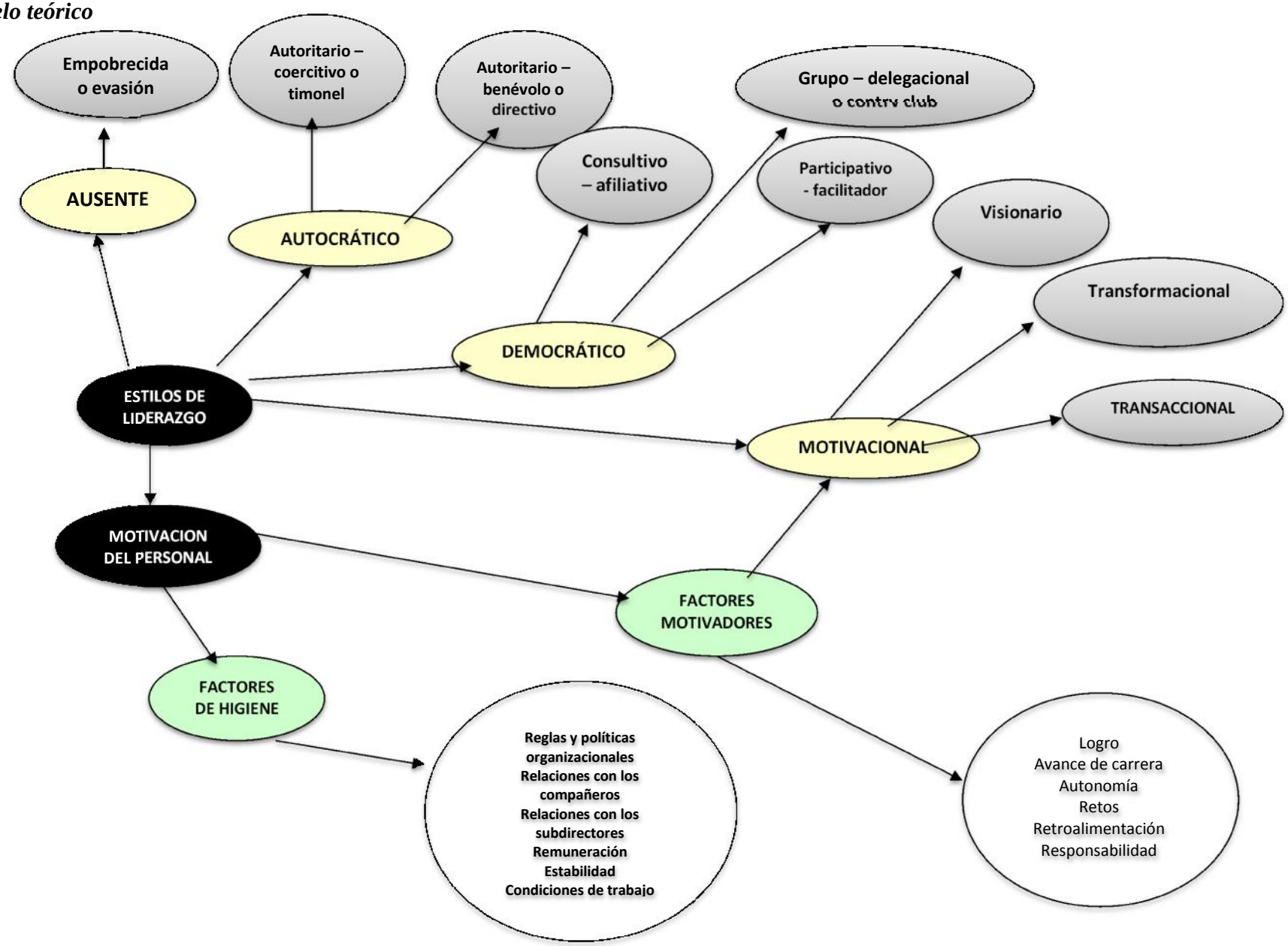
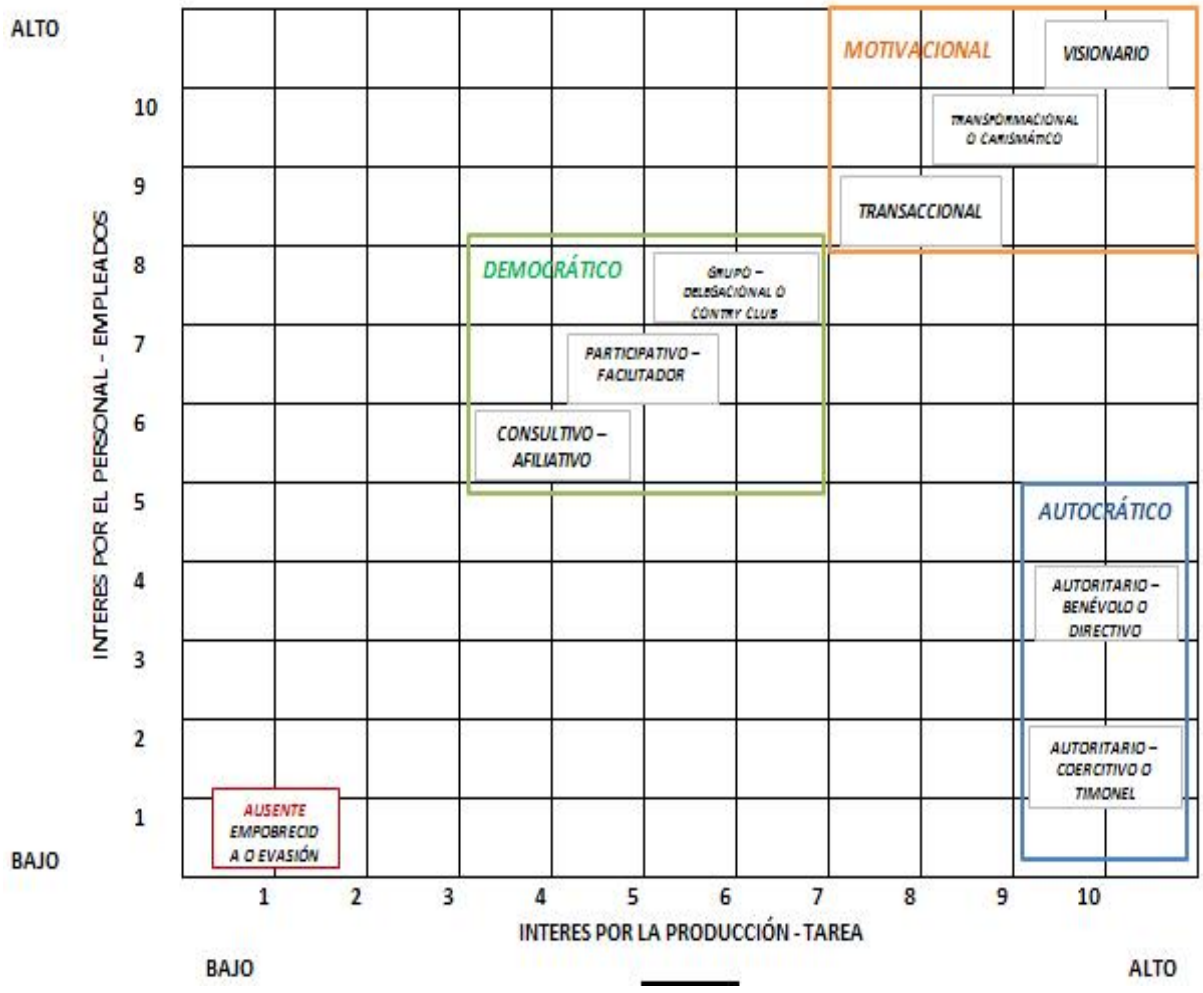


Figura 2.2
Grafico modelo teórico



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Antecedentes de la investigación

Para demostrar la importancia del tema y siendo necesario recabar más información sobre las variables de investigación se constató la existencia de las siguientes tesis que abordaron investigaciones similares:

- MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS Título: "Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas" Tesis para optar el Grado Académico de Máster en Administración de Negocios Alumnos: IRIS PATRICIA ALFARO BAZAN, IVAN JAVIER RIVAROLA GANOZA Noviembre, 2005.
- "EFECTOS DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE LA EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS de los alumnos: Liliana Pedraja R. y Emilio Rodríguez P. Universidad de Tarapacá, año 2004.
- "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL EN ESTUDIANTES DE POSTGRADOS EN GERENCIA DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS". Universidad de los Andes-Mérida-Venezuela. Alumnos: Jorge Ramírez L, Verónica Sgambatti.
- ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A. Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES. Alumno Álvaro Gonzales B. Universidad de Oriente, año 2010.

- MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS “Estilo de liderazgo en Sport City Coatzacoalcos”. Alumna: Azucena Hernández Vicente. jefe de Tesis: Dr. José Luis Sánchez Leyva. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana. Campus Coatzacoalcos.

3.2 Diseño de la investigación

3.2.1 Tipo de diseño

El tema a investigar es: “INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LAS UNIDADES MILITARES DE LA TERCERA DIVISION DE EJÉRCITO CON SEDE EN LA REGIÓN AREQUIPA AÑO 2015”, por lo que el diseño de la investigación es cuantitativa no experimental por que se empleara como instrumentos para la investigación un cuestionario.

Es no experimental, considerando a Roberto Hernández Sampieri, 1997 (pág. 245), *“En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”*.

Asimismo es de carácter transversal relacional por que se aplicara el cuestionario en un momento y tiempo determinado,

además establecerá la correlación entre la variable estilos de liderazgo y motivación.

Decimos que es transversal o relacional, citando nuevamente a Roberto Hernández Sampieri, 1997 (pág. 247), "*recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede"*.

Es correlacional porque de acuerdo con Roberto Hernández Sampieri, 1997 (pág. 248, 249), tiene como objetivo describir relaciones entre dos variables en un tiempo y ambiente natural determinado, en este caso sin precisar sentido de causalidad.

3.2.2 Técnicas de recolección de datos

a) Observación:

   Se registrara a través de apuntes las apreciaciones de los trabajadores de los sujetos de investigación.

b) Encuesta:

   Se aplicará una encuesta seccional por que se aplicará a toda la población en un periodo corto de tiempo, por lo que se le considerará un estudio sincrónico, una fotografía instantánea, que se tomará en un momento dado. (Guillermo Briones, Metodología de la Investigación, 2002, Colombia).

   Al realizar la prueba piloto esta será seccional por que se aplicará a personas que pertenecen a los principales estratos del colectivo estudiado.

3.2.3 Instrumentos

Se empleara el cuestionario que es el instrumento más utilizado para recolectar datos.

3.2.3.1 Tipos de instrumentos:

Cuestionario:

Briones (2002), considera al cuestionario como el componente principal de una encuesta. Al respecto, se ha dicho que ninguna encuesta es más que su cuestionario, su construcción es más bien la expresión de la experiencia del investigador y de su sentido común.

Escala Likert:

Ignacio Fernández de Pinedo (2006), "Entendemos por escala una serie de ítems o frases que han sido cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio válido, fiable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos sociales. En nuestro caso, este fenómeno será una actitud cuya intensidad queremos medir".

Las escalas aditivas están constituidas por una serie de ítems ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El interrogado señala su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem (muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso en desacuerdo, muy en desacuerdo). A cada respuesta se le da una puntuación favorable o desfavorable. La suma algebraica de las puntuaciones de las respuestas del

individuo a todos los ítems da su puntuación total que se entiende como representativa de su posición favorable-desfavorable con respecto al fenómeno que se mide.

Teniendo en cuenta la información antes mencionada se elaboró una encuesta, producción propia, sobre las dos variables de análisis la cual será aplicada en una prueba piloto.

Esta encuesta plantea una escala de 0 a 10 puntos, consta de tres partes:

- Datos generales que incluye: Nombre de la Unidad Militar, tiempo de servicios, edad, género y fecha.
- Instrucciones: en la cual se da las pautas para el llenado de la encuesta y muestra la escala a utilizar.
- La encuesta en sí que a su vez se subdivide en dos partes:
    - Indicadores de estilos de liderazgo.
    - Indicadores de Motivación.
- Además da la opción de sugerencias, que nos permitirá mejorar el instrumento.

3.2.3.2 Tipo de confiabilidad utilizado

La confiabilidad se refiere a la confianza que se tiene a los datos recolectados, debido a que hay una repetición constante, estable de la medida.

Coeficiente Alfha de Cronbach, es uno de los más conocidos, se orienta hacia la consistencia interna de todo

el cuestionario, usa la correlación promedio entre los ítems de una prueba si estos están estandarizados con una desviación estándar de 1; o en la covarianza promedio entre los ítems de una escala si los ítems no están estandarizados.

El coeficiente toma valores de 0 a 1, donde 0 es confiabilidad nula y 1 confiabilidad total.

3.2.3.3 Tipo de validez utilizado

Se aplicará la validez del contenido a través de la opinión de un experto en la materia y su revisión por los tres jurados designados por la Universidad.

3.3 Diseño muestral

3.3.1 Población

Los sujetos a investigar son las siete unidades Militares del Ejército del Perú, ubicadas en la Región Arequipa; están conformadas por personal de Oficiales, Técnicos, Suboficiales, personal de Tropa Servicio Militar Voluntario y empleados civiles del Ejército, la planilla es pagada por el Ministerio de Defensa.

Para efectos del manejo de recursos humanos se rigen además por las ordenanzas, directivas y procedimientos operativos vigentes de la tercera División de ejército y la Dirección de Administración de Personal del Ejército.

Para efectos del presente trabajo de investigación se encuestara al personal de los siete sujetos bajo investigación:

- Batallón de Infantería Blindada N° 57, a la cual se le denominará Sujeto 1.
- Batallón de Infantería Motorizada N° 13, a la cual se le denominará Sujeto 2.
- Batallón de Transportes N° 113, a la cual se le denominará Sujeto 3.
- Grupo de Artillería de Campaña N° 123, a la cual se le denominará Sujeto 4.
- Batallón de Comunicaciones N° 129": a la cual se le denominará Sujeto 5.
- Batallón de Intendencia N° 113, a la cual se le denominará Sujeto 6.
- Compañía Comando y Servicios N° 113, ": a la cual se le denominará Sujeto 7.

Los siete sujetos administran personal de personal de Oficiales, Técnicos, Suboficiales, personal de Tropa Servicio Militar Voluntario y empleados civiles del Ejército de las localidades donde están ubicadas:

- Sujeto 1,2 y 3 están ubicados en el distrito de Miraflores.
- Sujeto 4 está ubicado en el distrito Hunter
- Sujeto 5 está ubicado en el distrito de Tiabaya
- Sujeto 6 y 7 está ubicado en el distrito de Mariano Melgar

Total de Oficiales, Técnicos, Suboficiales, personal de tropa Servicio Militar Voluntario y Empleados Civiles por sujeto:

Cuadro Nº 3.1
Población

SUJETOS	TOTAL
SUJETO 1	200
SUJETO 2	150
SUJETO 3	100
SUJETO 4	110
SUJETO 5	80
SUJETO 6	50
SUJETO 7	50
TOTAL	740

Fuente: elaboración propia

3.3.2 Unidad de análisis

Las unidades de análisis por sujeto de investigación están distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro Nº 3.2
Población por cargo

SUJETOS	OO	Tcos	SSOO	TSMV	EC	TOTAL
SUJETO 1	7	10	13	168	2	200
SUJETO 2	10	9	11	118	2	150
SUJETO 3	4	7	5	81	3	100
SUJETO 4	5	7	8	89	1	110
SUJETO 5	12	6	10	51	1	80
SUJETO 6	4	8	5	30	3	50
SUJETO 7	1	4	5	39	1	50
TOTAL	43	51	57	573	13	740

Fuente: elaboración propia

- Los oficiales son profesionales formados en la escuela Militar de Chorrillos durante un periodo de 5 años, capacitados en cada grado por el COEDE.
- Los Técnicos y Sub Oficiales son formados en la escuela Técnica del Ejército por un periodo de tres años, realizan labores técnicas en las instituciones militares.
- El personal de Tropa Servicio Militar Voluntario (TSMV) son los que anualmente se presentan a realizar su servicio militar el cual dura 2 años y son entrenados durante ese periodo
- Los empleados civiles son administrativos que se encargan de las labores administrativas.

Considerando las diferencias conductuales por género la población está distribuida de la siguiente manera:

Cuadro Nº 3.3
Genero

SUJETOS	H	M
SUJETO	197	**3**
SUJETO	147	**3**
SUJETO	98	**2**
SUJETO	110	**0**
SUJETO	78	**2**
SUJETO	47	**3**
SUJETO	49	**1**
TOTAL	726	**14**

Fuente: elaboración propia

3.3.3 Muestra

Cálculo de la muestra para poblaciones infinitas (cálculo de proporciones poblacionales)

$$n = \frac{(Z\alpha + Z\beta)^2 (p1.q1 + p2.q2)}{(p1 - p2)^2}$$

Ajuste de la muestra para poblaciones finitas

$$nf = \frac{n}{1 + n/N}$$

Z~ = 1.96 Nivel de confianza al 95 %

Z = 0.84 Nivel de confianza al 80 %

p1 = 34,5 % Proporción de personal militar.

q1 = 65.5 (100 – P1)

p2 = 20 % Proporción de personal militar

q2 = 80 % (100 – P2)

N = Población 740.

n cal = 143

nf = 131 a ser entrevistados.

3.3.3.1 Tipo de Muestreo.

El tipo de muestreo es aleatorio sistemático debido a que recogerá la información por medio de un intervalo intermuestral que recogerá la muestra de forma aleatoria y al azar:

IIM = N/n ..... IIM = 40 /31 = 1,29

3.3.3.2 Técnicas de Muestreo.

Para los oficiales el método será la Encuesta, la técnica a emplear es la entrevista y el instrumento de recolección de datos será el cuestionario dirigido, el cual está constituida de preguntas abiertas y cerradas, y tiene como fin determinar el nivel de satisfacción laboral del personal militar.

Validación y confiabilidad del instrumento.

El presente trabajo empleará la técnica de validación denominada juicio de expertos (crítica de jueces), la que a través de 3 expertos en administración, los cuales están laborando e investigado el tema y tengan el grado de maestro o doctor.

Aplicación de los instrumentos:

Los instrumentos de recolección de datos se administraron en la modalidad de entrevista personal, citando a los docentes a una entrevista a la hora del refrigerio o a la salida de su turno para responder a las preguntas del cuestionario.

3.3.3.3 Tamaño de la Muestra.

La muestra estará conformado por 365 personas

3.4 Procedimiento

3.4.1 Descripción de cada paso

1. Elaboración del protocolo de la investigación.
2. Recolección de información para el marco teórico.
3. Elaboración de encuesta a aplicar:

Considerando el marco teórico y los antecedentes de la investigación se elaborara la encuesta a aplicar a los tres sujetos bajo investigación.

Anexo Nº 1: Encuesta.

4. Aplicación de la encuesta piloto para validarla:

Para validar el cuestionario se aplicará el mismo a 19 militares de los 176 Oficiales, Técnicos, Suboficiales, Empleados Civiles y personal de tropa Servicio Militar Voluntario del sujeto 1 por ser la unidad con mayor número de personal estratificándolo de la siguiente manera:

Cuadro Nº 3.4
Nivel

SUJETO 1	TOTAL	34%
OFICIALES	4	57
TECNICOS	3	67
SUBOFICIALES	3	2
TSMV	7	3
EC	2	4
TOTAL	19	32

Fuente: elaboración propia

Considerando la cantidad de trabajadores por género:

Cuadro Nº 3.5
Genero

SUJETO 1	G	%
HOMBRES	19	33
MUJERES	39	67
TOTAL	58	100

Fuente: elaboración propia

Se estratifico la cantidad de empleados por áreas y genero para aplicar la encuesta piloto, de la siguiente manera:

Cuadro Nº 3.6
Muestra prueba piloto

SUJETO 1	34%	H	M
OO	22	10	12
TCOS	1		1
SSOO	2		2
EC	3		3
TOTAL	32	13	19

Fuente: elaboración propia

5. El día 22 de agosto del 2015 se aplicó la encuesta piloto a los 32 trabajadores, con la autorización del Comandante del sujeto 1.
6. Observaciones realizadas por los trabajadores:
    a. Los Oficiales, Técnicos, Suboficiales, Empleados Civiles y personal de tropa Servicio Militar Voluntario solicitaron el anonimato de la encuesta.
    b. Los participantes de la encuesta plantearon que eran demasiadas preguntas.
7. Vaciado de la encuesta en una hoja de cálculo:

    Se elaboró una hoja de cálculo que permitió el registro de los datos, elaboración de fórmulas para el cálculo de la varianza y cálculo final del coeficiente Alfha de Cronbach.
8. Determinación del Índice de confiabilidad:

Cuadro Nº 3.7
estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.980	44

Fuente: SPSS en español

Se obtuvo un coeficiente Alfha de Cronbach de 0.951437, por lo que hay un grado aceptable de confiabilidad. (Anexo Nº 2)

9. Validación del cuestionario por un catedrático de la universidad.
10. Solicitud de carta de la Universidad para la ejecución de la Investigación en los sujetos mencionados con la encuesta validada.
11. Aplicación de la encuesta validada a los siete sujetos de investigación.
12. Análisis de los resultados obtenidos.
13. Planteamiento de las conclusiones y recomendaciones.

Cuadro Nº 3.8
Correlaciones

Correlaciones				
		FACTORESMOTIVADORES	FACTORESHIGIENE	MOTIVACION
FACTORES MOTIVADORES	Correlación de Pearson	1	,784**	,934**
	Sig. (bilateral)		.000	.000
	N	365	365	365
FACTORESHIGIENE	Correlación de Pearson	,784**	1	,954**
	Sig. (bilateral)	.000		.000
	N	365	365	365
MOTIVACION	Correlación de Pearson	,934**	,954**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	
	N	365	365	365
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).				

Fuente: SPSS en español

3.4.2 Grafico del punto anterior

Figura Nº 3.1
Marco Metodologico

SURGIMIENTO

"INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA GUARNICION DE AREQUIPA AÑO 2015"

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

MARCO TEÓRICO

MARCO METODOLÓGICO

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

TIPO: Cuantitativa no experimental, transversal relacional

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN: encuesta

INSTRUMENTO

Cuestionario de confección propia

VALIDACIÓN: Encuesta piloto (32)

NO

SI

Corregir encuesta

Coeficiente Alfha de Cronbach

0.951437

Experto

CATEDRÁTICO

DISEÑO MUESTRAL

Total de la Población; 7 sujetos

SOLICITAR CARTA DE LA UNSA

APLICACIÓN A POBLACIÓN

Propuesta de la investigación

Análisis de los resultados obtenidos

SUJETOS	OO	TCOS	SSOO	TSMV	EC	TOTAL
SUJETO 1	37	1	7	5	8	58
SUJETO 2	19	1	3	3	5	31
SUJETO 3	19	1	3	3	5	31
SUJETO 4	19	1	3	3	5	31
SUJETO 5	9	1	5	1	1	17
SUJETO 6	19	1	3	3	5	31
SUJETO 7	9	1	5	1	1	17
TOTAL	65	3	15	9	14	106

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Tercera División de Ejército

Con fecha 1 de enero de 1962, quedó conformada la Tercera Región Militar, cuya área de responsabilidad comprendía los departamentos de Arequipa, Moquegua y Tacna inicialmente; y, desde el 1 de enero de 1970, se incorporó las guarniciones del departamento de Cuzco y Puno.

Desde el año 2013, la Tercera Región Militar pasa a llamarse Tercera División de Ejército manteniendo la misma estructura.

Actualmente esta Tercera División de Ejército, está organizado en Grandes Unidades de Combate (GGUUC) o Brigadas, las cuales se encuentran acantonadas en los diferentes departamentos del sur del Perú las cuales se detallan a continuación.

- 3ra Brigada de Artillería con sede en **Arequipa**
- 3ra Brigada Blindada con sede en Moquegua
- 3ra Brigada de Caballería con sede en Tacna
- 3ra Brigada de Servicios con sede en **Arequipa**
- 4ta Brigada de montaña con sede en Puno
- 5ta Brigada de Montaña con sede en Cuzco
- 6ta Brigada Blindad con sede en Locumba
- 6ta Brigada FFEE con sede en Tarata - Tacna
- Agrupamiento Crol José Gálvez con sede en Ilo
- 3ra Brigada de Comunicaciones con sede en **Arequipa**
- Destacamento Pomata con sede en Puno

- Destacamento de artillería Gral. Mercado Jarrin con sede en Juliaca

Cada una de estas Grandes Unidades de Combate (GGUUC) o Brigadas, está conformado por aproximadamente cinco (05) Batallones o Unidades, el número es variable, y para desarrollar este trabajo de investigación hemos tomado como muestra uno y hasta unidades (Batallones y Compañías) de cada una de las GGUUC que se encuentran acantonadas en la guarnición de Arequipa.

Además de las Grandes Unidades de Combate (GGUUC) mencionadas, existen unidades tipo Batallón que son independientes y no están dentro de la organización de una GGUUC o Brigada y se les conoce como Unidades no indivisionadas, actualmente en la Tercera División de Ejército existen 2 Batallones o unidades de este tipo y están ubicados en la guarnición de Arequipa y que son parte de este estudio

- Batallón de infantería Motorizada N° 13
- Batallón de infantería Blindado N° 57

Además de estas unidades tipo batallón tenemos compañías que están ubicadas dentro de la organización de una GUC que tienen nivel de batallón y que apoyan a la organización del Estado Mayor de una GU en este caso esta compañía pertenece a la 3ra Brigada de Servicios y esta es la:

- Compañía Comando y servicios N° 113

Nosotros para realizar nuestro trabajo de investigación hemos seleccionado siete Unidades (6 tipo batallón y 1 compañía), para lo cual hemos seleccionado uno y hasta dos unidades de las GGUUC o brigadas que se encuentran acantonadas en la en la guarnición de Arequipa y así como las unidades independientes también ubicadas en la guarnición de Arequipa.

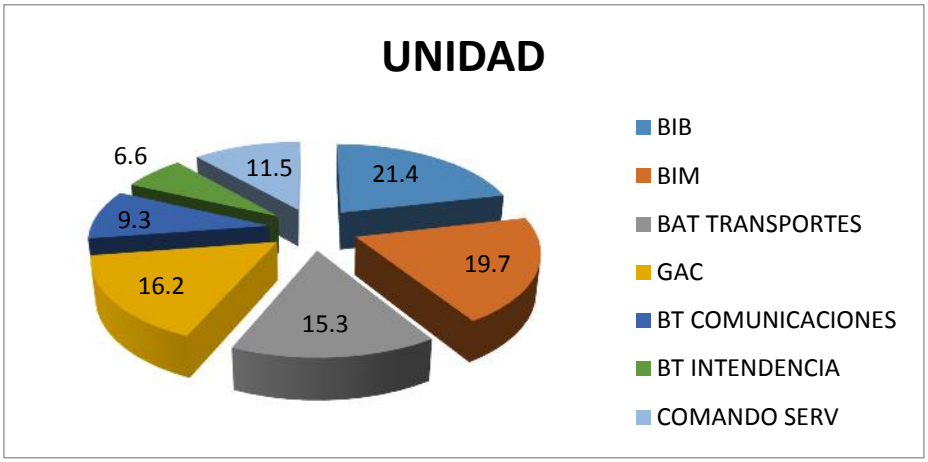
4.2. Análisis de datos demográficos

Tabla N° 4.1
Unidad militar

UNIDAD				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
BIB 57	78	21.4	21.4	21.4
BIM 13	72	19.7	19.7	41.1
BAT TRANSP	56	15.3	15.3	56.4
GAC 123	59	16.2	16.2	72.6
BACOM 129	34	9.3	9.3	81.9
BT INTEN	24	6.6	6.6	88.5
CIA C/S	42	11.5	11.5	100.0
Total	365	100.0	100.0	

FUENTE: SPSS 22 en español

Grafico N° 4.1
Unidad Militar



Fuente: Elaboración Propia

ANALISIS: Un 21.4% pertenece al Batallón de Infantería Blindado N° 57, un 19.7% pertenece al Batallón de infantería Motorizado N° 113, un 16.2% pertenece al Grupo de artillería de campaña N° 113, un 15.3 % pertenece al batallón de transporte N° 113, un 11.5% pertenece a la compañía comando y servicios, un 9.3% pertenece al Batallón de comunicaciones y un 6.6% pertenece al Batallón de intendencia N° 113

INTERPRETACION: La mayor parte del personal de Oficiales, Supervisores, Técnicos, Sub Oficiales, Tropa Servicio militar y Empleados Civiles, pertenece al

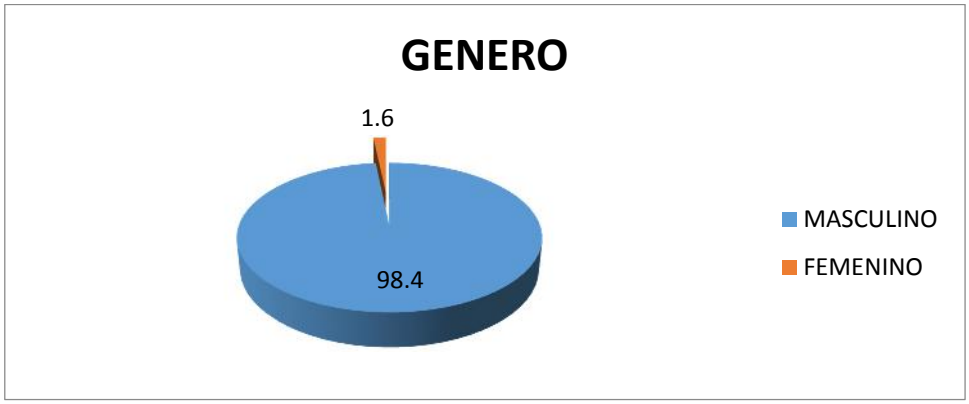
Batallón de Infantería Blindado N° 57, en vista que esta es una de las unidades de la guarnición de Arequipa que posee la mayor cantidad de personal en todos los estatus, seguida del Batallón de infantería Motorizado N° 113.

Tabla N° 4.2
Genero

GENERO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MASCULINO	359	98.4	98.4	98.4
FEMENINO	6	1.6	1.6	100.0
Total	365	100.0	100.0	

Fuente: SPSS 22 en español

Grafico N°4.2
Genero



FUENTE: Elaboración Propia

ANALISIS: El 98.4% de los encuestados son del género masculino y el 1.6% son del género femenino.

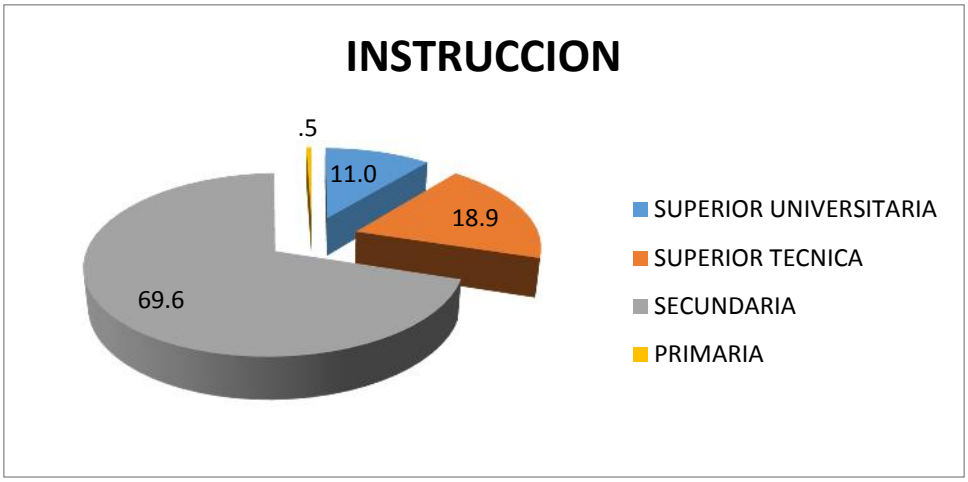
INTERPRETACION: Esta diferencia de porcentaje se da por que no todas las unidades Militares tiene personal femenino dentro de su organización solo 2 unidades de la encuestadas tienen este personal y el promedio es de 2 Oficiales, 5 Técnicos o Suboficiales por unidad y existe una sola unidad que posee personal de tropa femenino que es la Compañía Comando N° 113 quien tiene el 50% de su tropa de género femenino.

Tabla N° 4.3
Instrucción

INSTRUCCIÓN				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
SUPERIOR	40	11.0	11.0	11.0
SUPERIOR TECNICA	69	18.9	18.9	29.9
SECUNDARIA	254	69.6	69.6	98.9
PRIMARIA	2	.5	.5	100.0
Total	365	100.0	100.0	

Fuente: SPSS 22 en español

Grafico N° 4.3
Instrucción



FUENTE: Elaboración Propia

ANALISIS: El 11% de los encuestados tiene estudio superior universitario, el 18.9% tiene estudios superior técnico, el 69.6% tiene estudio secundaria, el 0.5 % tiene estudio primaria.

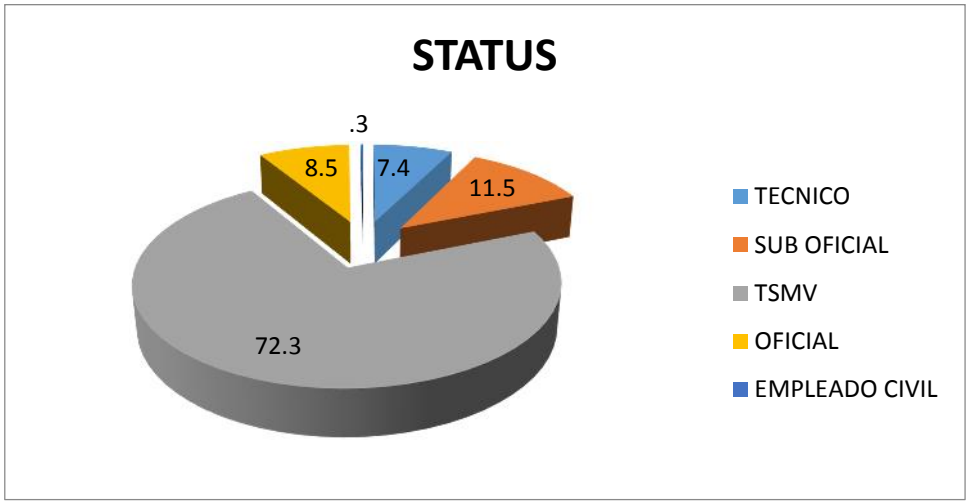
INTERPRETACION: Los que están considerados en el rango de instrucción superior universitaria son el 100% de Oficiales y algunos técnicos, en el nivel de instrucción superior técnico esta el 100% de técnicos y sub Oficiales y algún personal de tropa, en el nivel de instrucción de secundaria y primaria está considerada el 100% de personal de tropa que realiza su servicio militar voluntario.

Grafico N° 4.4
Status

STATUS				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
OFICIAL	**31**	**8.5**	**8.5**	**99.7**
TECNICO	27	7.4	7.4	7.4
SUB OFICIAL	42	11.5	11.5	18.9
TSMV	264	72.3	72.3	91.2
EMPLEADO CIVIL	1	.3	.3	100.0
Total	365	100.0	100.0	

FUENTE: SPSS 22 en español

Grafico N°4.4
Status



FUENTE: Elaboración Propia

ANALISIS: El 8.5% pertenecen al status de Oficial, el 7.4% pertenecen al staus de Técnico, el 11.5% pertenecen al status de Sub Oficial, el 72.3% pertenece al staus de tropa servicio Militar y el 0.3 % pertenecen al status de empleados civiles.

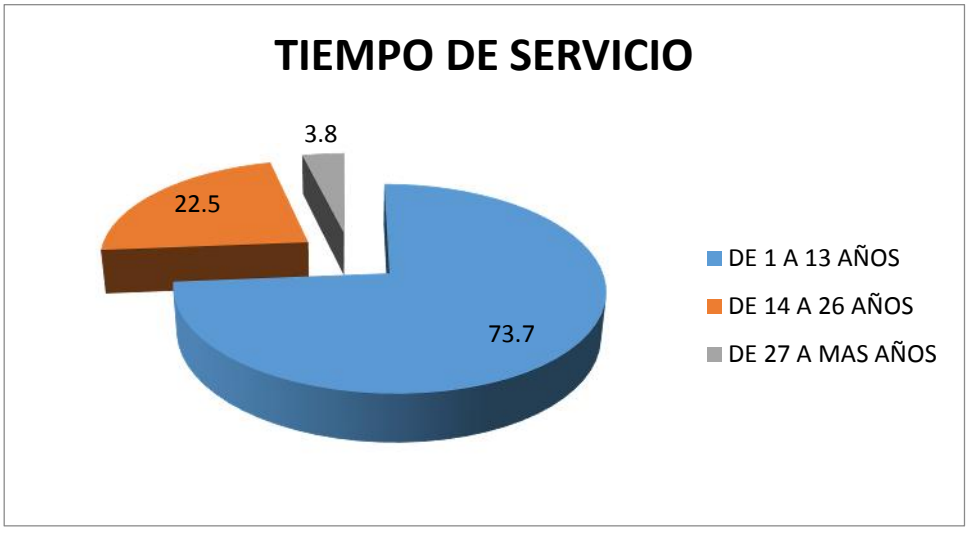
INTERPRETACION: En todas las dependencia o unidad militar existe un aproximado de solo 10% de Oficiales, 28% de Técnicos y sub Oficiales, 60% de tropa que realiza el servicio militar y solo 2% de empleaos civiles que realiza el trabajo administrativo, por eso que el estatus de menor porcentaje encuestados es el de Oficiales y el de mayor porcentaje de encuestados es el de Tropa que realiza el Servicio Militar Voluntario.

Tabla N° 4.5
Tiempo de Servicio

TIEMPO DE SERVICIOS				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DE 1 A 13 AÑOS	269	73.7	73.7	73.7
DE 14 A 26 AÑOS	82	22.5	22.5	96.2
DE 27 A MAS AÑOS	14	3.8	3.8	100.0
Total	365	100.0	100.0	

FUENTE: SPSS 22 en español

Grafico N° 4.5
Tiempo de servicio



FUENTE: Elaboración Propia

ANALISIS: El 73.7% tiene de 1 a 13 años de servicio, 22.5% tiene de 14 a 26 años de servicio y el 3.8% tiene de 27 a más años de servicio..

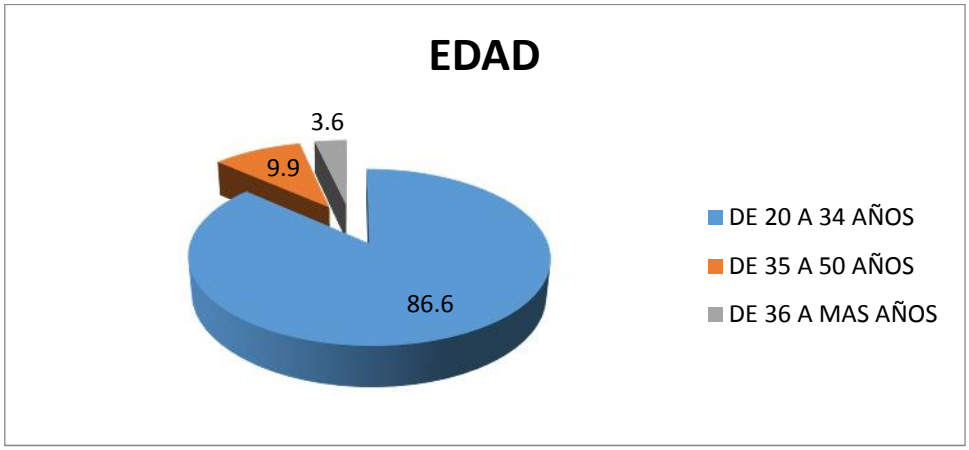
INTERPRETACION: El mayor porcentaje se da en el menor tiempo de servicio en vista que ahí se encuentra incluido el personal de tropa que realiza el servicio militar voluntario por un periodo de 2 años, los cuales se van renovando cada 6 meses, en este periodo también se encuentran los oficiales de grado de subteniente a capitán y los sub oficiales de grado de suboficial de 3ra a suboficial de 1ra y en el demás tiempo de servicio está incluido los oficiales del grado de mayor y los técnicos de todos los grados, así como los empleados civiles que normalmente son los más antiguos.

Tabla N° 4.6
Edad

EDAD				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
DE 20 A 34 AÑOS	316	86.6	86.6	86.6
DE 35 A 50 AÑOS	36	9.9	9.9	96.4
DE 36 A MAS	13	3.6	3.6	100.0
Total	365	100.0	100.0	

FUENTE: SPSS 22 en español

Grafico N° 4.6
Edad



Fuente: Elaboración Propia

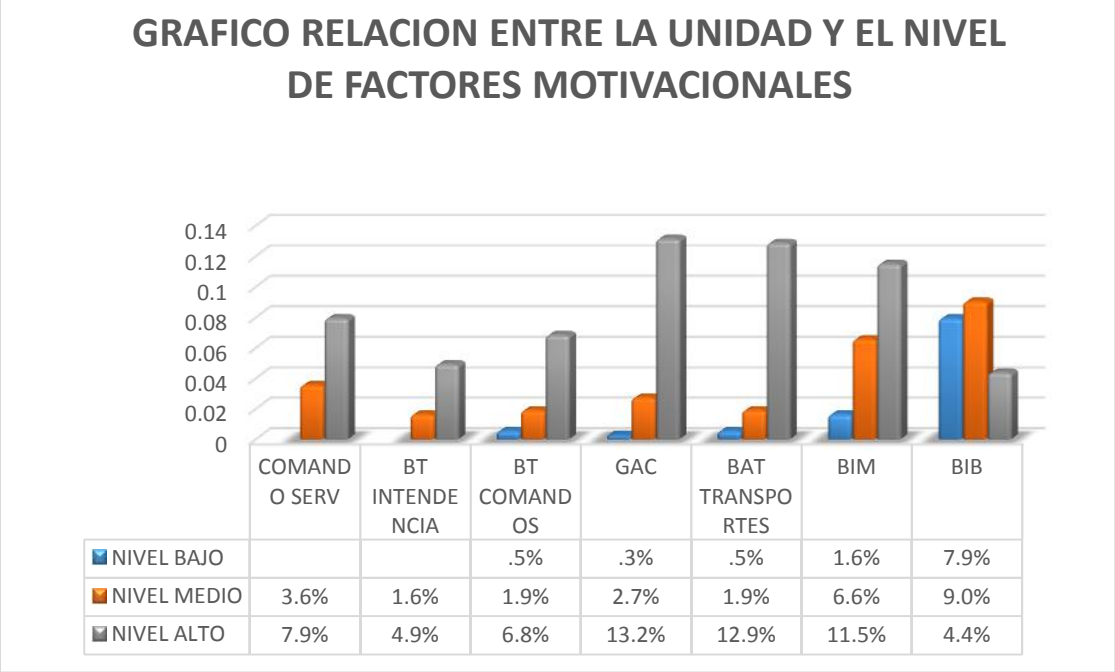
ANALISIS: El 86.6% están en la edad de 20 a 34 años, el 9.9% está en la edad de 35 a 50 años y el 3.6% está en la edad de 36 a más años.

INTERPRETACION: La mayor cantidad de personal militar que existe en las unidades es el personal que está realizando su servicio militar voluntario y este ingresa a realizar su servicio militar a la edad de 18 años a 25 años.

4.3. Análisis de datos demográficos y variable motivación

Grafico N° 4.7

Relación entre la unidad y el nivel de factores motivacionales



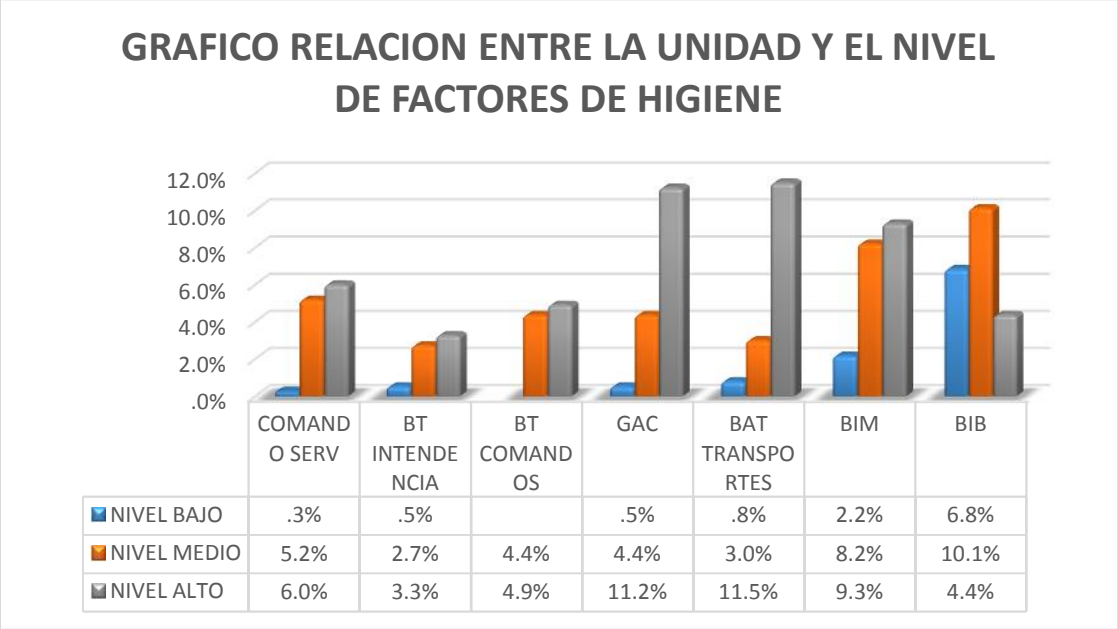
FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la unidad y el nivel de factores motivacionales, en el nivel alto, el que tiene mayor porcentaje es el Grupo de artillería de Campaña N° 113 con 13.2%, seguido del Batallón de Transportes N° 113 con 12.9% y el de menor porcentaje es el Batallón de comunicaciones N° 129, en el nivel

medio el porcentaje más alto es del Batallón de infantería Blindada N° 57 con 9 % y el más bajo la compañía comando y servicio, en el nivel bajo el porcentaje más alto es del Batallón de infantería Blindada N° 57 con 7.9 % y el más bajo es de la Compañía Comando y Servicio y el Batallón de Intendencia con 0%.

Grafico N° 4.8

Relación entre la unidad y el nivel de factores de higiene



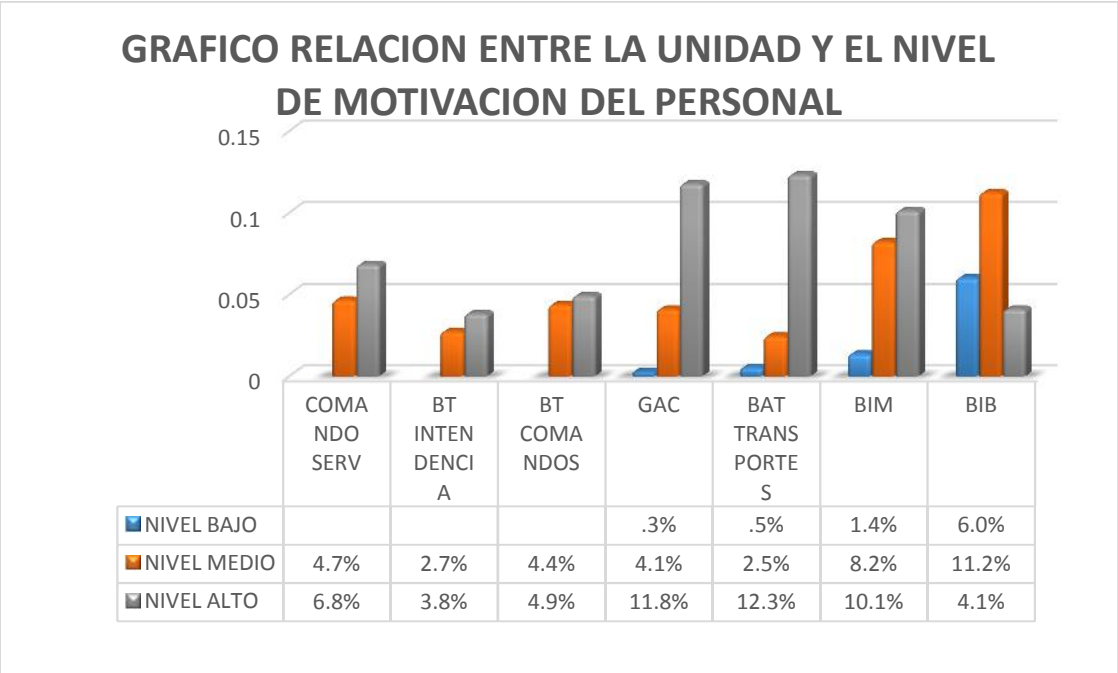
	COMANDO SERV	BT INTENDENCIA	BT COMANDOS	GAC	BAT TRANSPORTES	BIM	BIB
NIVEL BAJO	.3%	.5%		.5%	.8%	2.2%	6.8%
NIVEL MEDIO	5.2%	2.7%	4.4%	4.4%	3.0%	8.2%	10.1%
NIVEL ALTO	6.0%	3.3%	4.9%	11.2%	11.5%	9.3%	4.4%

FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la unidad y el factor de higiene, el nivel más alto, el que tiene mayor porcentaje es el Batallón de Transportes N° 113 con 11.5% , seguido del Grupo de artillería de Campaña N° 113, con 11.2% y el nivel más bajo lo tiene el Batallón de Intendencia N° 113, en el nivel medio el factor motivacional más alto lo tiene el Batallón de infantería Blindada N° 57 con 10.1% y el más bajo el Batallón de Intendencia N° 113 con 2.7%, en el nivel bajo el factor motivacional más alto lo tiene el Batallón de infantería Blindada N° 57 con 6.8% y el más bajo el Batallón de Comunicaciones N° 129 con 0%.

Grafico N°4.9

Relación entre la unidad y el nivel de motivación del personal

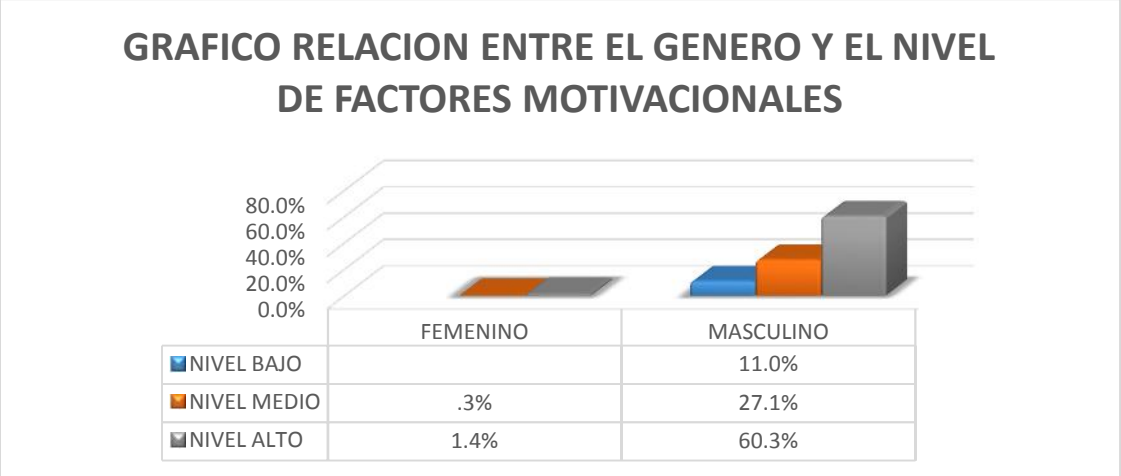


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la unidad y el nivel de motivación personal, en el nivel alto el que tiene mayor porcentaje es el Batallón de Transportes N° 113 con 12.3% , seguido del Grupo de artillería de Campaña N° 113, con 11.8% y el porcentaje más bajo lo tiene el Batallón de Infantería Blindada N° 57, en el nivel medio el factor motivacional más alto lo tiene el Batallón de infantería Blindada N° 57 con 11.2% y el más bajo el Batallón de Intendencia N° 113 con 2.7%, en el nivel bajo el factor motivacional más alto lo tiene el Batallón de infantería Blindada N° 57 con 6.0% y el más bajo el Batallón de comunicaciones N° 129, Batallón de Intendencia N° 113 y Compañía Comando y Servicio N° 113 con 0%.

Gráfico N° 4.10

Relación entre el género y el nivel de factores motivacionales

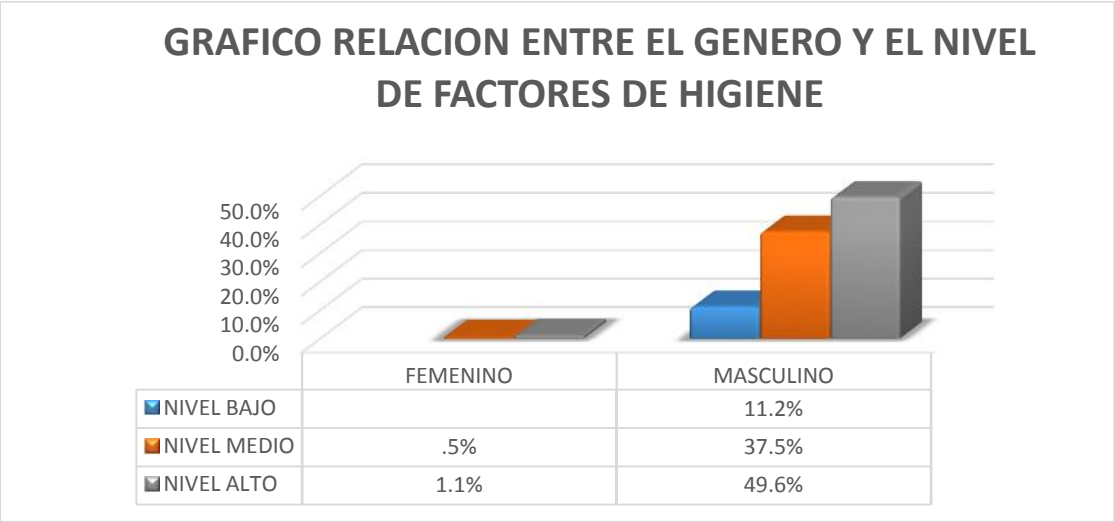


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el género y el nivel de factores motivacionales, los porcentajes más altos lo tiene el género masculino, en el nivel alto el porcentaje es de 60.3%, en el nivel medio de 27.1% y en el nivel bajo de 11.0%., lo cual seda por la gran cantidad de personal encuestado que representa este género.

Grafico N° 4.11

Relación entre el género y el nivel de factores de higiene

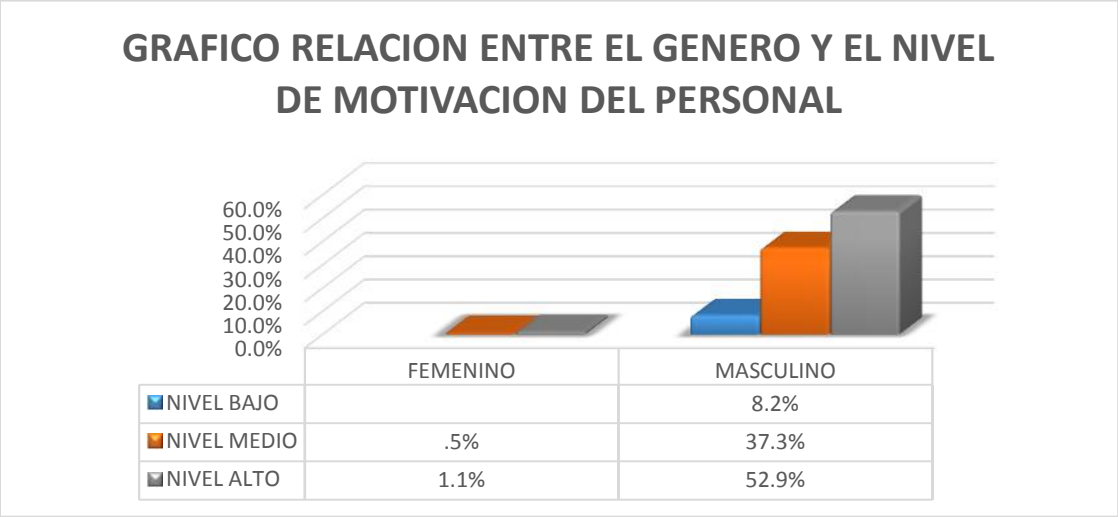


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el género y el nivel de factores de higiene, los porcentajes más altos lo tiene el género masculino, en el nivel alto el porcentaje es de 49.6%, en el nivel medio de 37.5% y en el nivel bajo de 11.2%., lo cual seda por la gran cantidad de personal encuestado que representa este género.

Grafico N°4.12

Relación entre el género y el nivel de motivación del personal

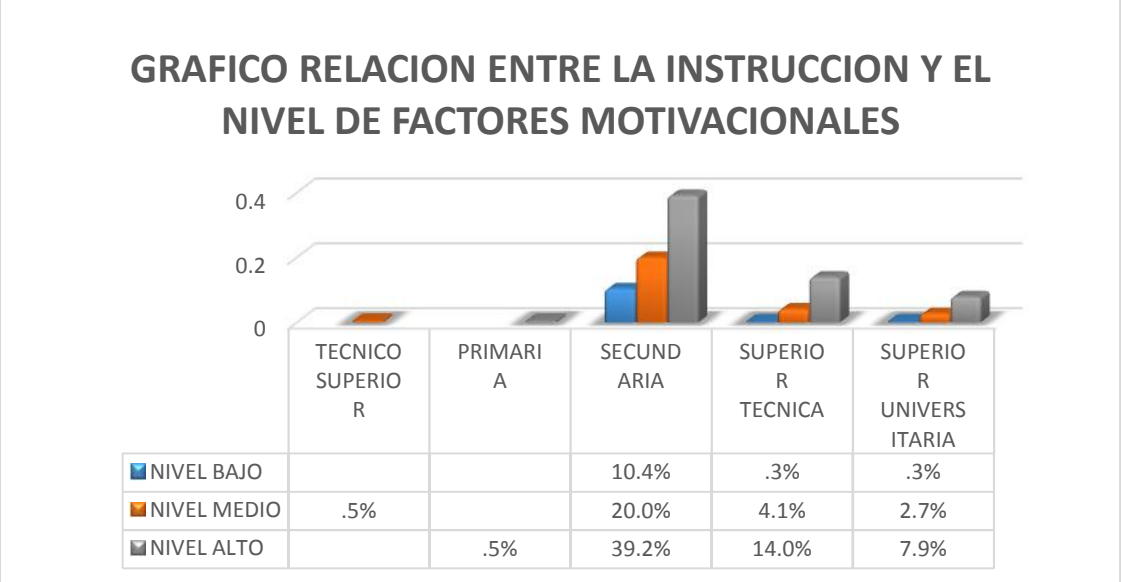


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el género y el nivel de motivación, los porcentajes más altos lo tiene el género masculino, en el nivel alto el porcentaje es de 52.9%, en el nivel medio de 37.3% y en el nivel bajo de 8.2%., lo cual seda por la gran cantidad de personal encuestado que representa este género.

Grafico N°4.13

Relación entre la instrucción y el nivel de factores motivacionales

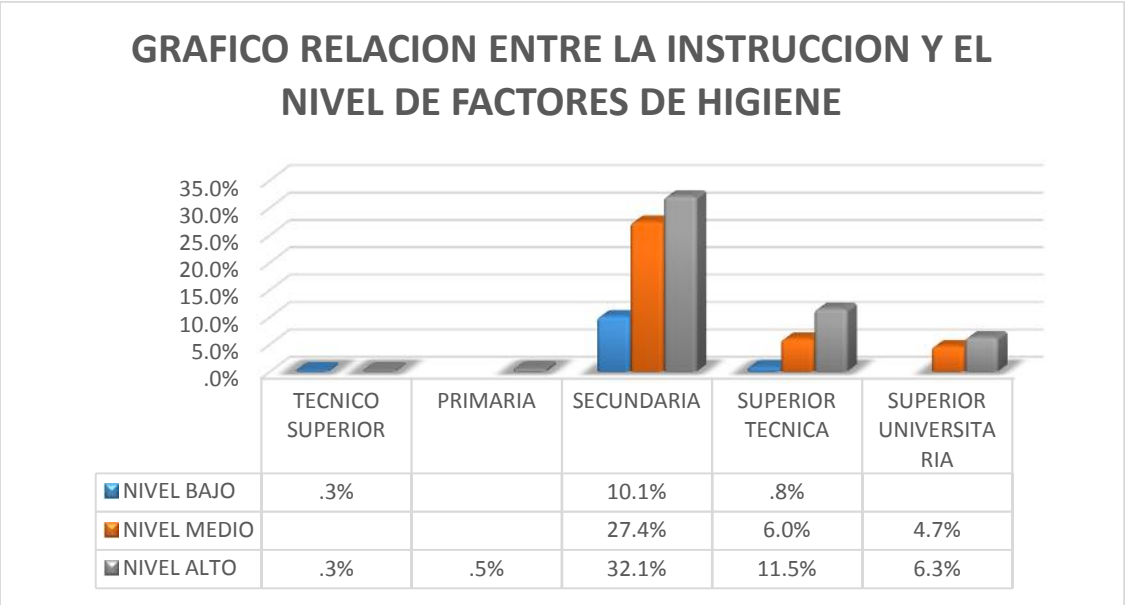


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la instrucción y el nivel de factores motivacionales, los porcentajes más altos se encuentran en el nivel de educación secundario, en el nivel alto el porcentaje es de 39.2%, en el nivel medio de 20.0% y en el nivel bajo de 10.4%., lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al servicio militar voluntario, seguido del nivel superior técnico.

Grafico N°4.14

Relación entre la instrucción y el nivel de factores de higiene



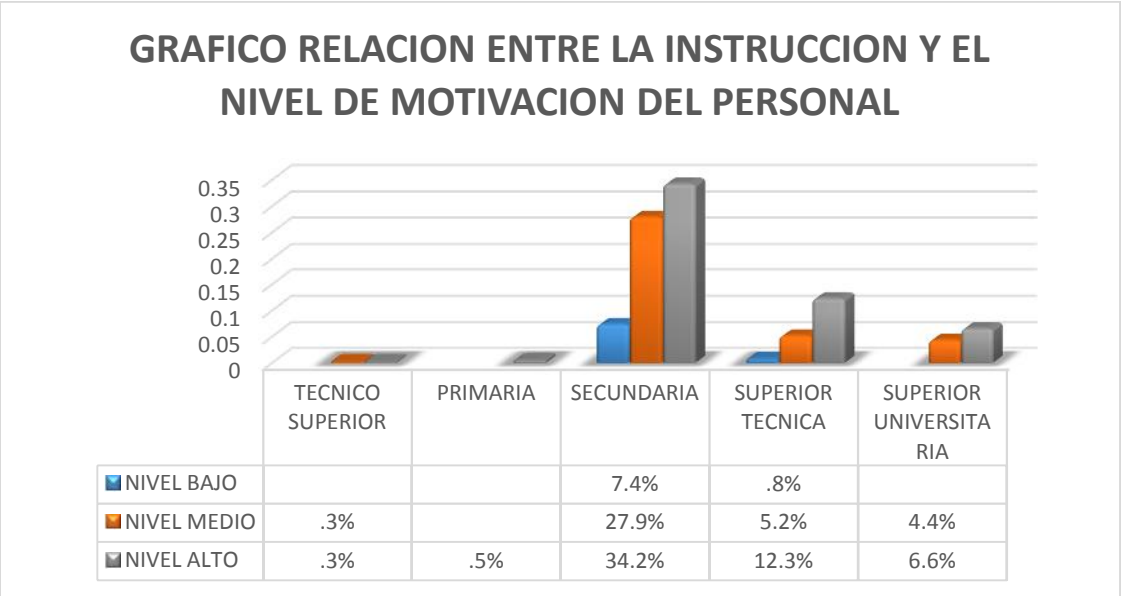
	TECNICO SUPERIOR	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR TECNICA	SUPERIOR UNIVERSITARIA
NIVEL BAJO	.3%		10.1%	.8%	
NIVEL MEDIO			27.4%	6.0%	4.7%
NIVEL ALTO	.3%	.5%	32.1%	11.5%	6.3%

FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la instrucción y el nivel de factores de higiene, los porcentajes más altos se encuentran en el nivel de educación secundario, en el nivel alto el porcentaje es de 32.1%, en el nivel medio de 27.4% y en el nivel bajo de 10.1%., lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al servicio militar voluntario, seguido del nivel superior técnico.

Grafico N° 4.15

Relación entre la instrucción y el nivel de motivación del personal

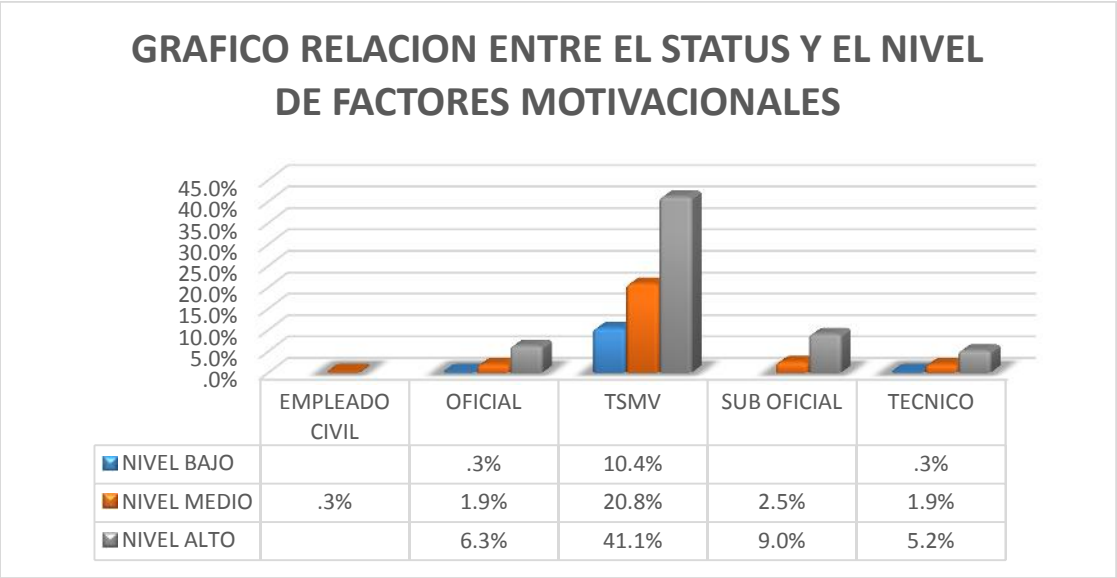


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la instrucción y el nivel de motivación del personal, los porcentajes más altos se encuentran en el nivel de educación secundario, en el nivel alto el porcentaje es de 34.2%, en el nivel medio de 27.9% y en el nivel bajo de 7.4%., lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al servicio militar voluntario, seguido del nivel superior técnico.

Grafico N° 4.16

Relación entre el status y el nivel de factores motivacionales



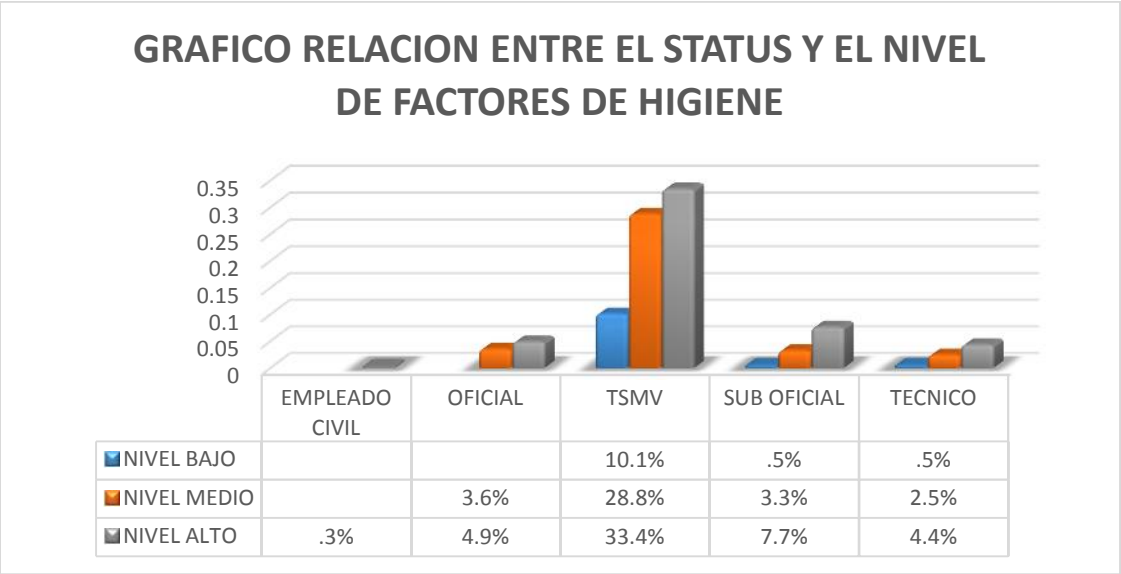
	EMPLEADO CIVIL	OFICIAL	TSMV	SUB OFICIAL	TECNICO
NIVEL BAJO		.3%	10.4%		.3%
NIVEL MEDIO	.3%	1.9%	20.8%	2.5%	1.9%
NIVEL ALTO		6.3%	41.1%	9.0%	5.2%

FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el status y el nivel de factores motivacionales, los porcentajes más altos se encuentran en el personal de tropa servicio militar voluntario, en el nivel alto el porcentaje es de 41.1%, en el nivel medio de 20.8% y en el nivel bajo de 10.4%., lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al servicio militar voluntario.

Grafico N° 4.17

Relación entre el status y el nivel de factores de higiene

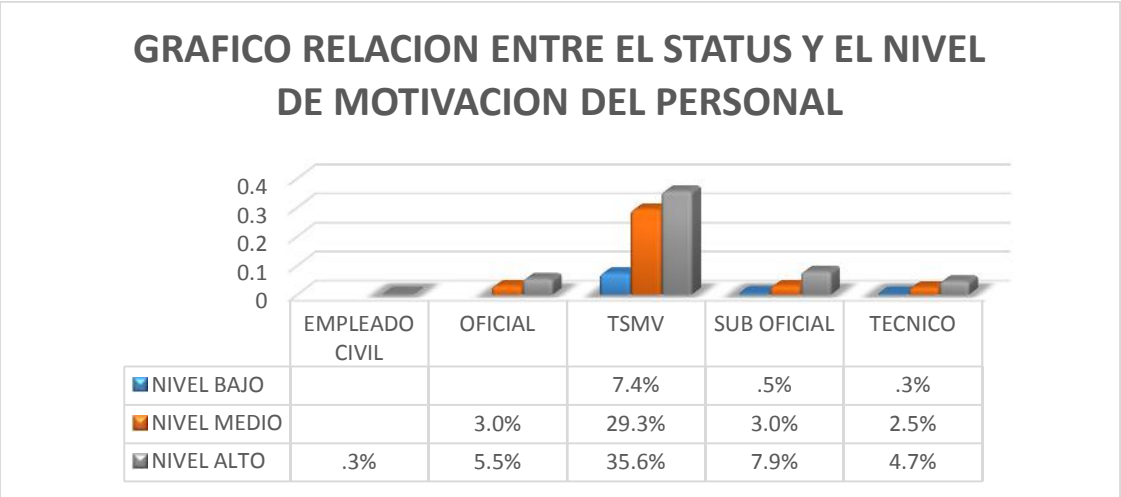


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el status y el nivel de factores motivacionales, los porcentajes más altos se encuentran en el personal de tropa servicio militar voluntario, en el nivel alto el porcentaje es de 33.4%, en el nivel medio de 28.8% y en el nivel bajo de 10.1%., lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al Servicio Militar Voluntario.

Grafico N°4.18

Relación entre el status y el nivel de motivación del personal

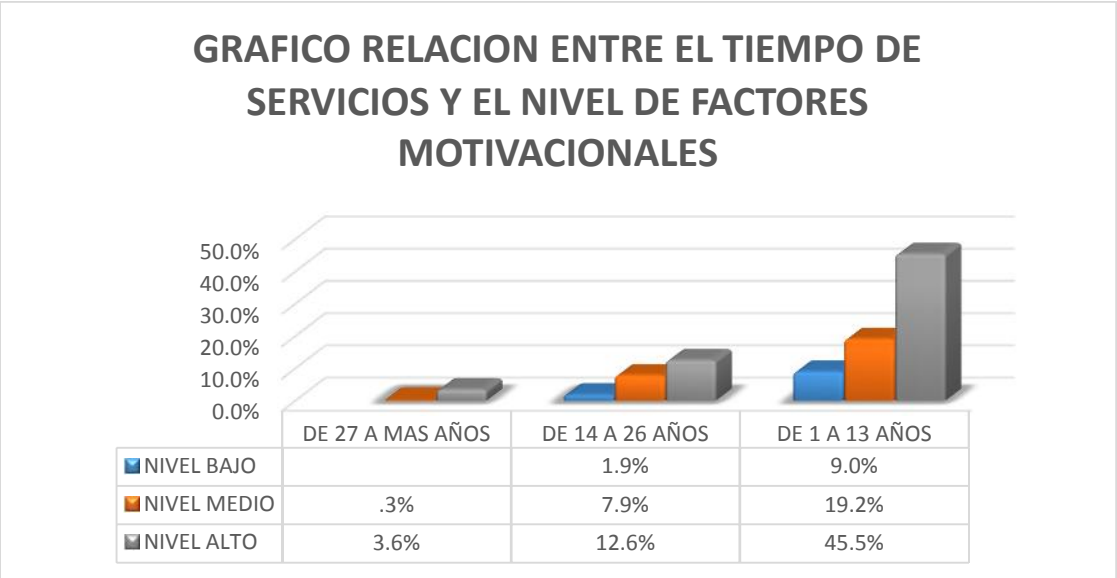


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el status y el nivel de motivación del personal, los porcentajes más altos se encuentran en el personal de Tropa Servicio Militar Voluntario (TSMV), en el nivel alto el porcentaje es de 35.6%, en el nivel medio de 29.3% y en el nivel bajo de 7.4%., lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al Servicio Militar Voluntario.

Grafico N° 4.19

Relación entre el tiempo de servicios y el nivel de factores motivacionales

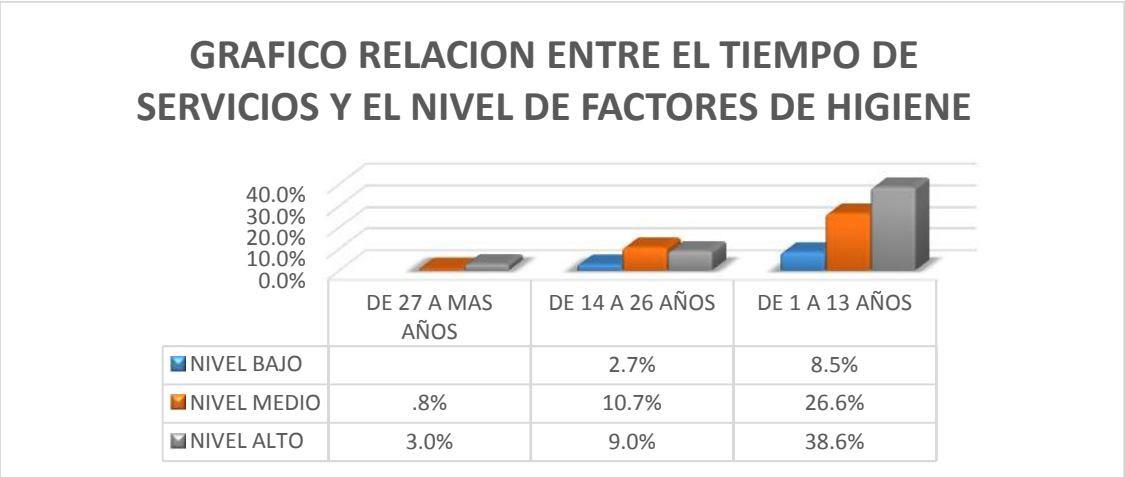


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el tiempo de servicio y el nivel de factores motivacionales, los porcentajes más altos se encuentran en el tiempo de servicio de 1 a 13 años, en el nivel alto el porcentaje es de 45.5%, en el nivel medio de 19.2% y en el nivel bajo de 9.0%., lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al Servicio Militar Voluntario que solo tienen 2 años en el servicio Militar.

Grafico N° 4.20

Relación entre el tiempo de servicio y el nivel de factores de higiene



FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el tiempo de servicio y el nivel de factores de higiene, los porcentajes más altos se encuentran en el tiempo de servicio de 1 a 13 años, en el nivel alto el porcentaje es de 38.6%, en el nivel medio de 26.6% y en el nivel bajo de 8.5%., lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al Servicio Militar Voluntario que solo tienen 2 años en el servicio Militar.

Grafico N° 4.21

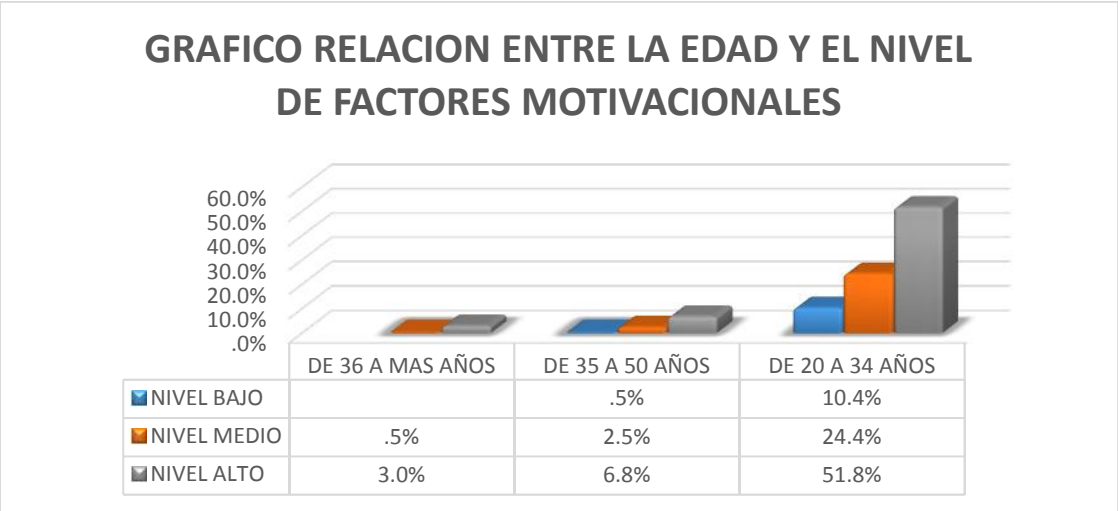
Relación entre el tiempo de servicios y el nivel de motivación del personal

FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el tiempo de servicio y el nivel de motivación del personal, los porcentajes más altos se encuentran en el tiempo de servicio de 1 a 13 años, en el nivel alto el porcentaje es de 41.9%, en el nivel medio de 24.9% y en el nivel bajo de 6.8%., lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al Servicio Militar Voluntario que solo tienen 2 años en el servicio Militar.

Grafico N° 4.22

Relación entre la edad y el nivel de factores motivacionales

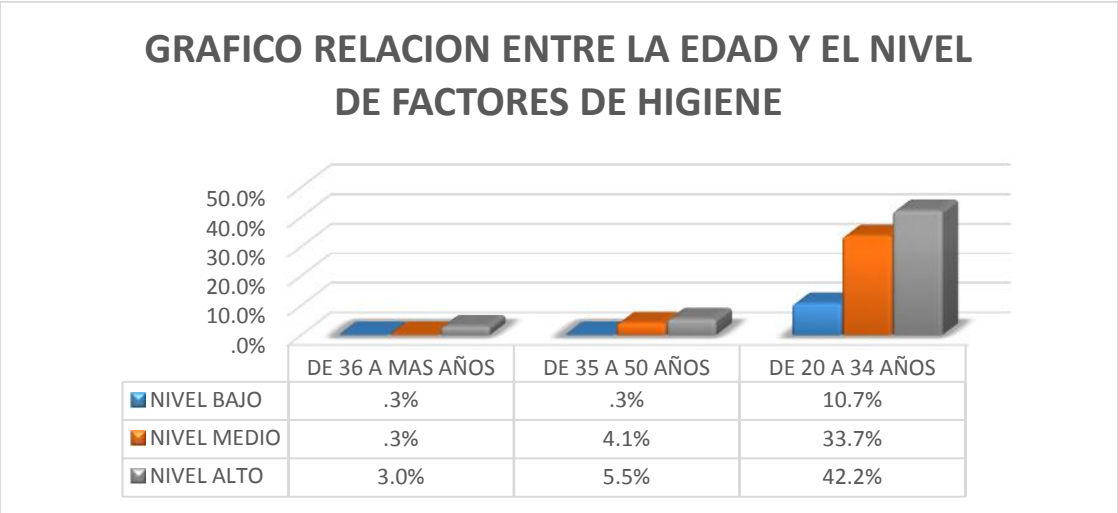


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la edad y el nivel de factores motivacianales, los porcentajes más altos se encuentran en el tiempo de servicio de 20 a 34 años, en el nivel alto el porcentaje es de 51.8%, en el nivel medio de 24.4% y en el nivel bajo de 10.4%., lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al Servicio Militar Voluntario que ingresan a realizar su servicio militar desde los 18 a los 25 años.

Grafico N° 4.23

Relación entre la edad y el nivel de factores de higiene

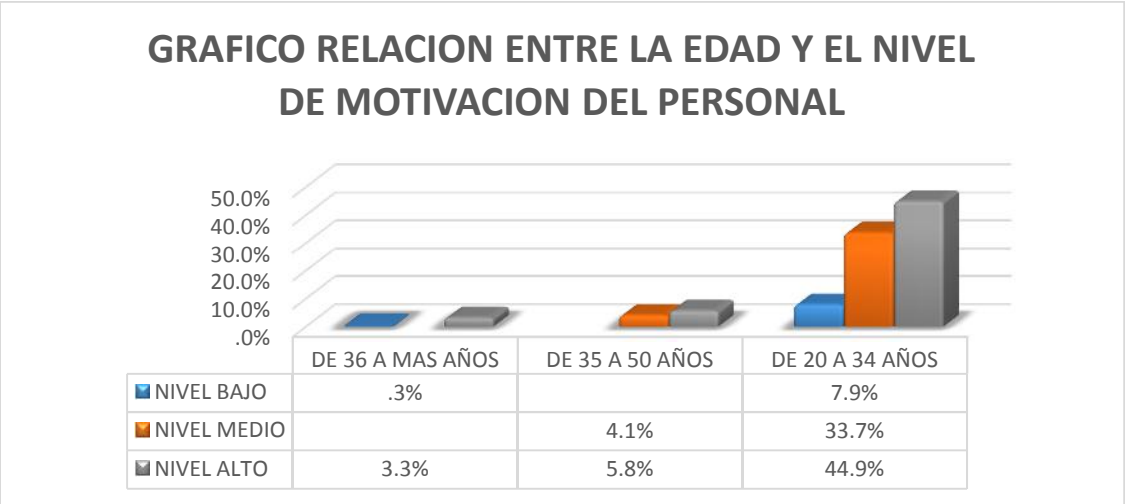


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la edad y el nivel de factores de higiene, los porcentajes más altos se encuentran en el tiempo de servicio de 20 a 34 años, en el nivel alto el porcentaje es de 42.2%, en el nivel medio de 33.7% y en el nivel bajo de 10.7%., lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al Servicio Militar Voluntario que ingresan a realizar su servicio militar desde los 18 a los 25 años.

Grafico N° 4.24

Relación entre la edad y el nivel de motivación del personal



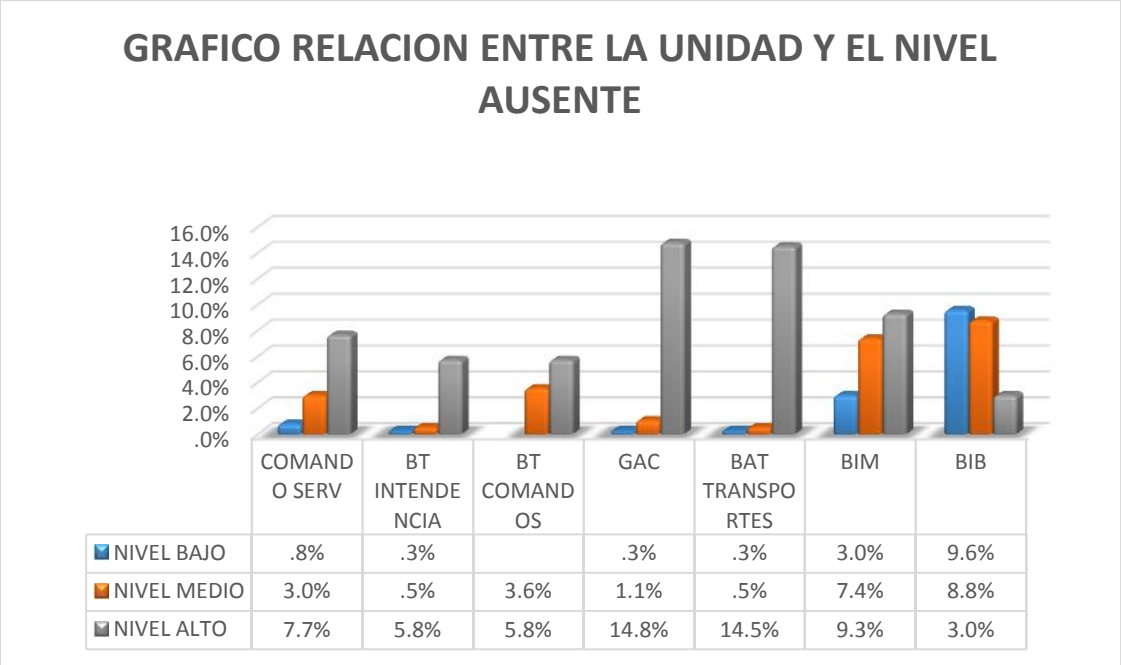
FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la edad y el nivel de motivación del personal, los porcentajes más altos se encuentran en el tiempo de servicio de 20 a 34 años, en el nivel alto el porcentaje es de 44.92%, en el nivel medio de 33.7% y en el nivel bajo de 7.9%., lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al Servicio Militar Voluntario que ingresan a realizar su servicio militar desde los 18 a los 25 años.

4.4. Análisis de datos demográfico y variable liderazgo

Grafico N° 4.25

Relación entre la unidad y el nivel ausente



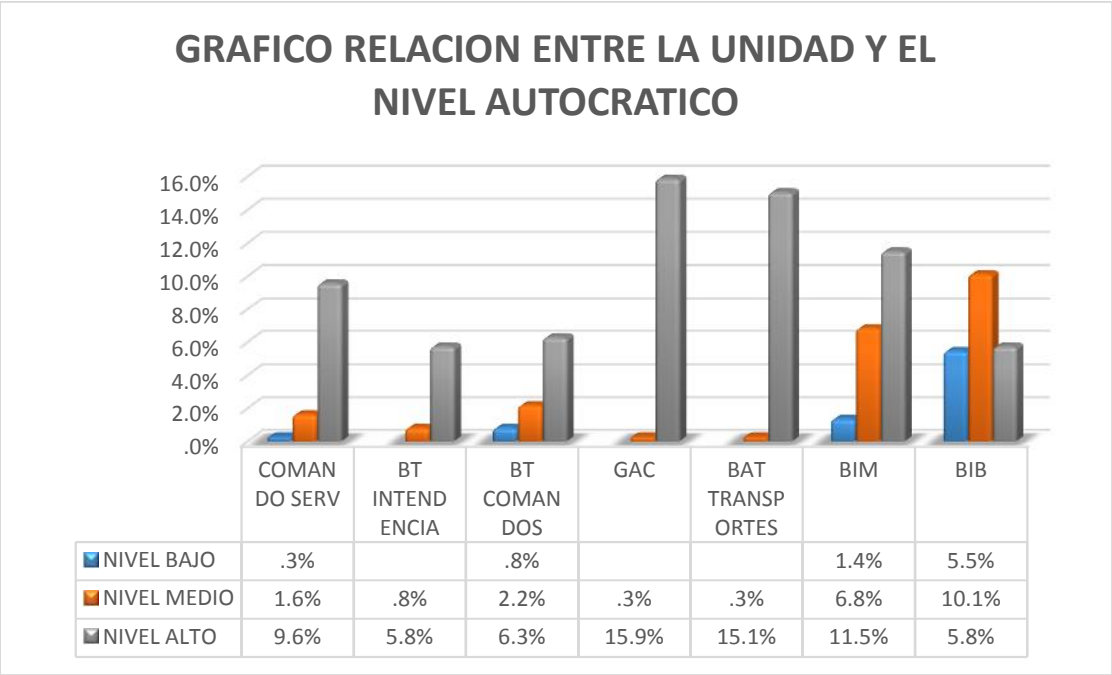
	COMANDO SERV	BT INTENDENCIA	BT COMANDOS	GAC	BAT TRANSPORTES	BIM	BIB
NIVEL BAJO	.8%	.3%		.3%	.3%	3.0%	9.6%
NIVEL MEDIO	3.0%	.5%	3.6%	1.1%	.5%	7.4%	8.8%
NIVEL ALTO	7.7%	5.8%	5.8%	14.8%	14.5%	9.3%	3.0%

FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la unidad y el nivel ausente, los porcentajes más altos donde no existe el ausentismo del jefe lo tiene el Grupo de artillería N° 113 y el Batallón de transportes N° 113 y las que tienen mayor ausencia del líder es el Batallón de infantería Blindada N° 57 con 9.6%.

Grafico N° 4.26

Relación entre la unidad y el nivel autocrático



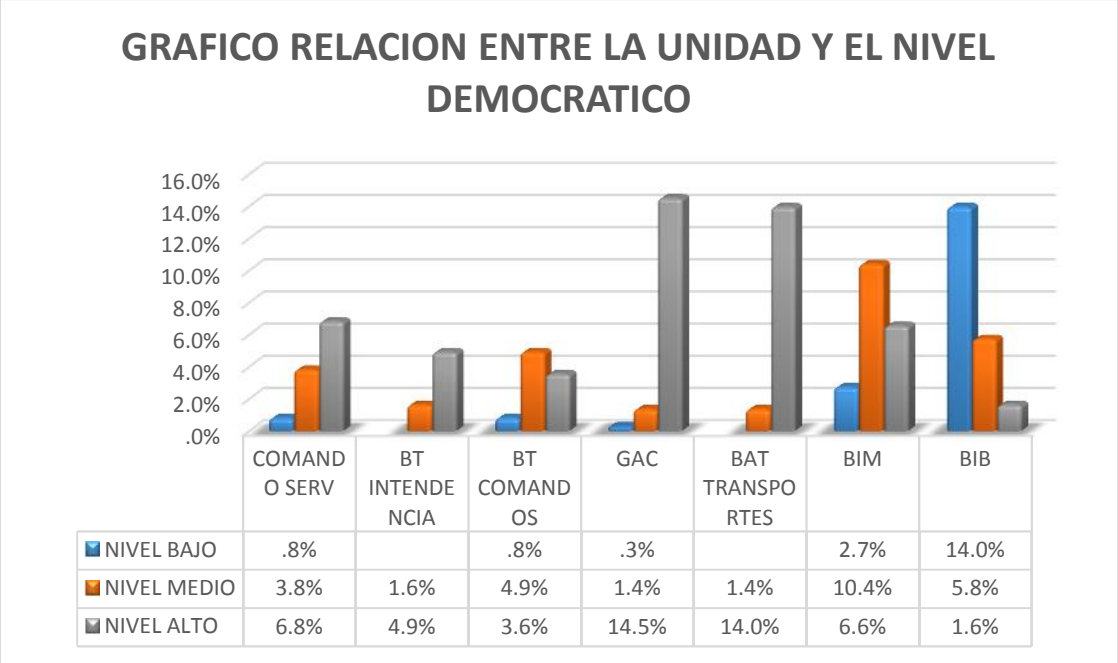
	COMANDO SERV	BT INTENDENCIA	BT COMANDOS	GAC	BAT TRANSPORTES	BIM	BIB
NIVEL BAJO	.3%		.8%			1.4%	5.5%
NIVEL MEDIO	1.6%	.8%	2.2%	.3%	.3%	6.8%	10.1%
NIVEL ALTO	9.6%	5.8%	6.3%	15.9%	15.1%	11.5%	5.8%

FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la unidad y el nivel autocrático, donde el líder simplemente marca el camino a seguir y obliga a sus subordinados a su seguimiento, podemos determinar el siguiente porcentaje, en el nivel alto las unidades de mayor porcentaje son el Grupo de artillería N° 113 con 15.9% y el Batallón de transportes N° 113 con 15.1%, en el nivel medio los que más resaltan en este nivel son el Batallón de infantería Motorizada N° 13 con 6.8% y el Batallón de Infantería Blindada N° 57 con 10.1%, en el nivel Bajo el que más resalta es el Batallón de Infantería Blindada N° 57 con 5.5% .

Grafico N° 4.27

Relación entre la unidad y el nivel democrático



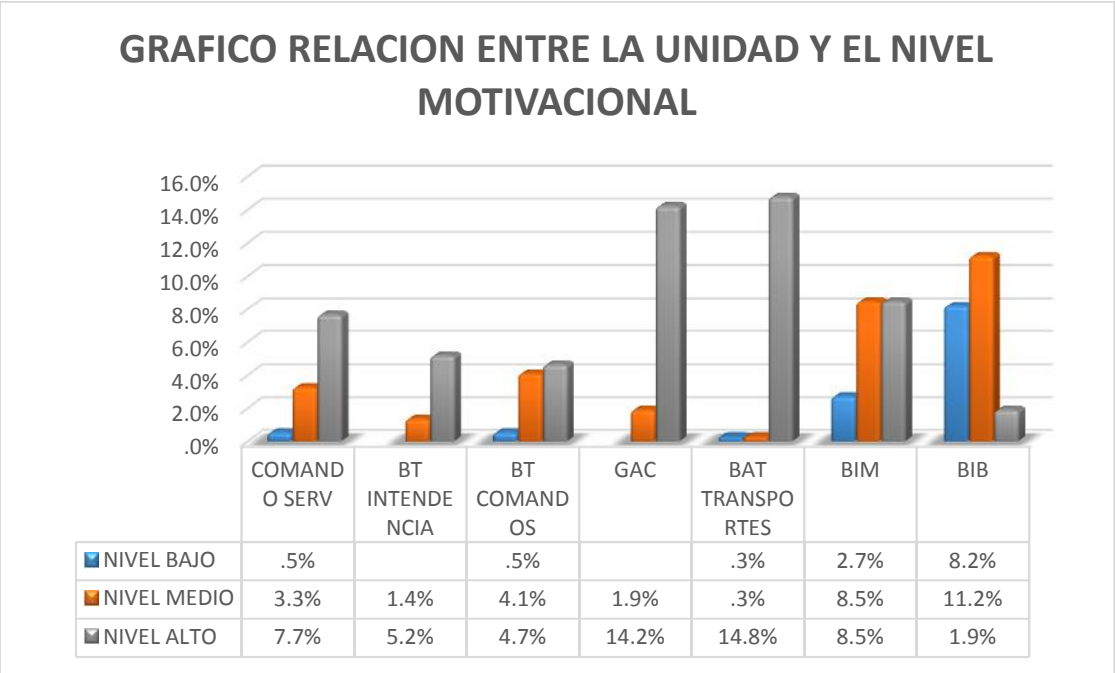
	COMANDO SERV	BT INTENDENCIA	BT COMANDOS	GAC	BAT TRANSPORTES	BIM	BIB
NIVEL BAJO	.8%		.8%	.3%		2.7%	14.0%
NIVEL MEDIO	3.8%	1.6%	4.9%	1.4%	1.4%	10.4%	5.8%
NIVEL ALTO	6.8%	4.9%	3.6%	14.5%	14.0%	6.6%	1.6%

FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la unidad y el nivel democrático, donde el líder propicia la participación y fomenta el compromiso, podemos determinar el siguiente porcentaje, en el nivel alto las unidades de mayor porcentaje son el Grupo de artillería N° 113 con 14.5% y el Batallón de transportes N° 113 con 14.0%, en el nivel medio el que más resaltan en este nivel es el Batallón de infantería Motorizada N° 13 con 10.4% y en el nivel Bajo el que más resalta es el Batallón de Infantería Blindada N° 57 con 14% .

Grafico N° 4.28

Relación entre la unidad y el nivel motivacional



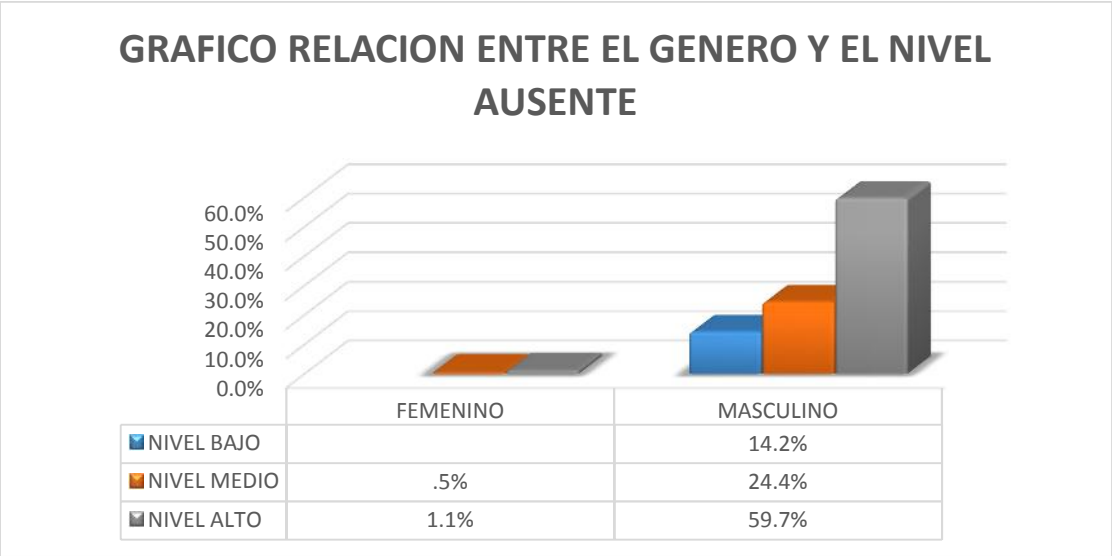
	COMANDO SERV	BT INTENDENCIA	BT COMANDOS	GAC	BAT TRANSPORTES	BIM	BIB
NIVEL BAJO	.5%		.5%		.3%	2.7%	8.2%
NIVEL MEDIO	3.3%	1.4%	4.1%	1.9%	.3%	8.5%	11.2%
NIVEL ALTO	7.7%	5.2%	4.7%	14.2%	14.8%	8.5%	1.9%

FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la unidad y el nivel motivacional, donde el líder consigue que la realización del trabajo este a cargo de personas comprometidas, podemos determinar el siguiente porcentaje, en el nivel alto las unidades de mayor porcentaje son el Grupo de artillería N° 113 con 14.2% y el Batallón de Transportes N° 113 con 14.8%, en el nivel medio el que más resaltan en este nivel es el Batallón de infantería Motorizada N° 13 con 8.5% y el Batallón de Infantería Blindada N° 57 con 11.2% en el nivel Bajo el que más resalta es el Batallón de Infantería Blindada N° 57 con 8.2% .

Grafico N° 4.29

Relación entre el género y el nivel ausente

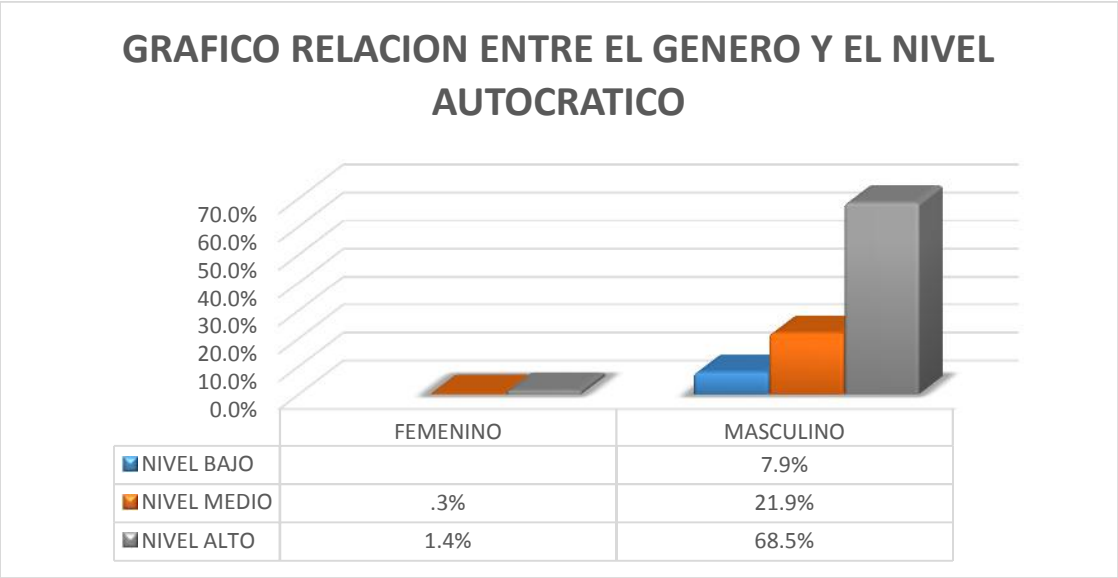


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el género y el nivel ausente, nivel en el cual el líder no cumple con su rol y deja a la deriva la dirección de la institución, en otras palabras no existe liderazgo podemos determinar que los porcentajes más altos lo tiene el género masculino lo cual seda por la gran cantidad de personal encuestado que representa este género, en el nivel alto el porcentaje del personal masculino es de 59.7% y el del personal femenino es de 1.1% , lo que significa que más del 50% indica que existe ausencia de su líder.

Grafico N° 4.30

Relación entre el género y el nivel autocrático

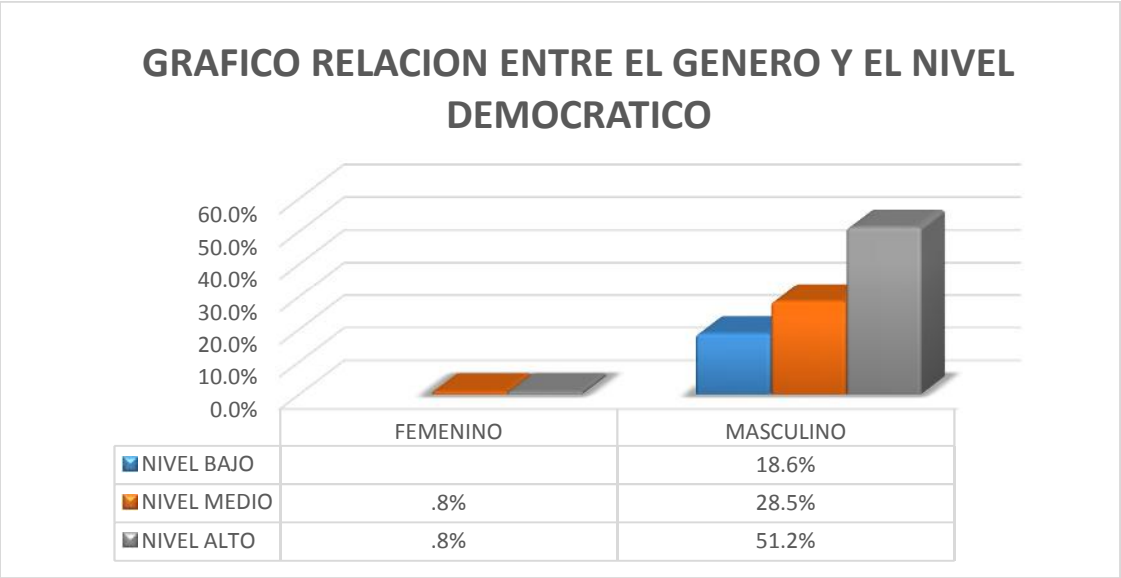


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el género y el nivel autocrático, nivel en el cual el líder simplemente marca el camino a seguir y obliga a sus subordinados a su seguimiento, podemos determinar que los porcentajes más altos lo tiene el género masculino lo cual seda por la gran cantidad de personal encuestado que representa este género, en el nivel alto el porcentaje del personal masculino es de 68.57% y el del personal femenino es de 1.4% , lo que significa que el 70% indica que su líder es autocrático.

Grafico N° 4.31

Relación entre el género y el nivel democrático

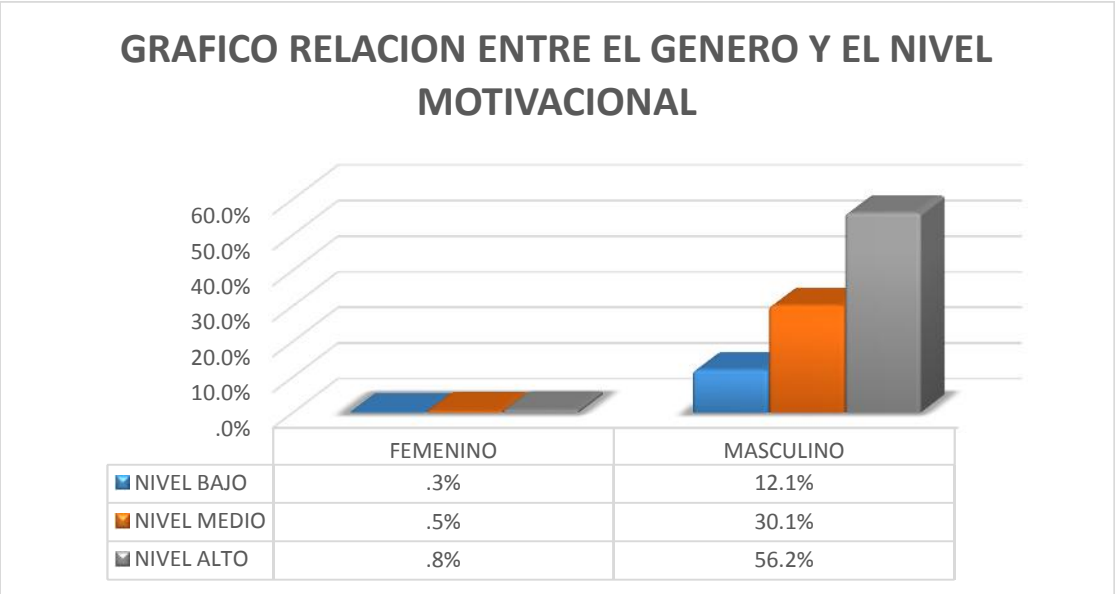


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el género y el nivel democrático, nivel en el cual el líder propicia la participación y fomenta el compromiso, podemos determinar que los porcentajes más altos lo tiene el género masculino lo cual seda por la gran cantidad de personal encuestado que representa este género, en el nivel alto el porcentaje del personal masculino es de 51.2% y el del personal femenino es de 0.8% , lo que significa que el 52% indica que su líder es democrático.

Grafico N° 4.32

Relación entre el género y el nivel motivacional

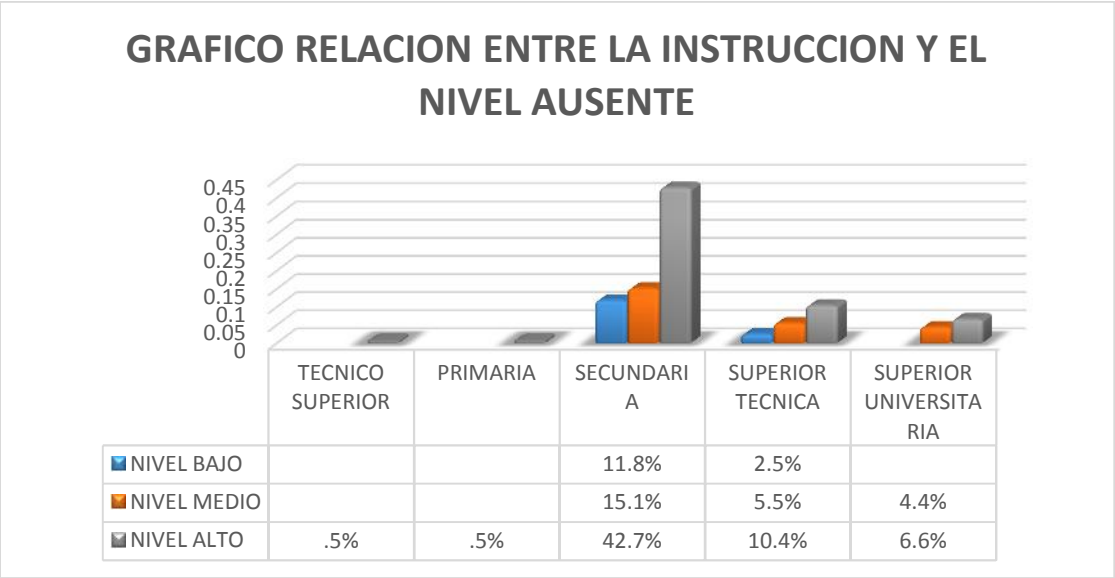


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el género y el nivel motivacional, nivel en el cual el líder consigue que la realización del trabajo esté a cargo de personas comprometidas, podemos determinar que los porcentajes más altos lo tiene el género masculino lo cual seda por la gran cantidad de personal encuestado que representa este género, en el nivel alto el porcentaje del personal masculino es de 56.2% y el del personal femenino es de 0.8% , lo que significa que el 57% indica que su líder es motivador.

Grafico N° 4.33

Relación entre la instrucción y el nivel ausente



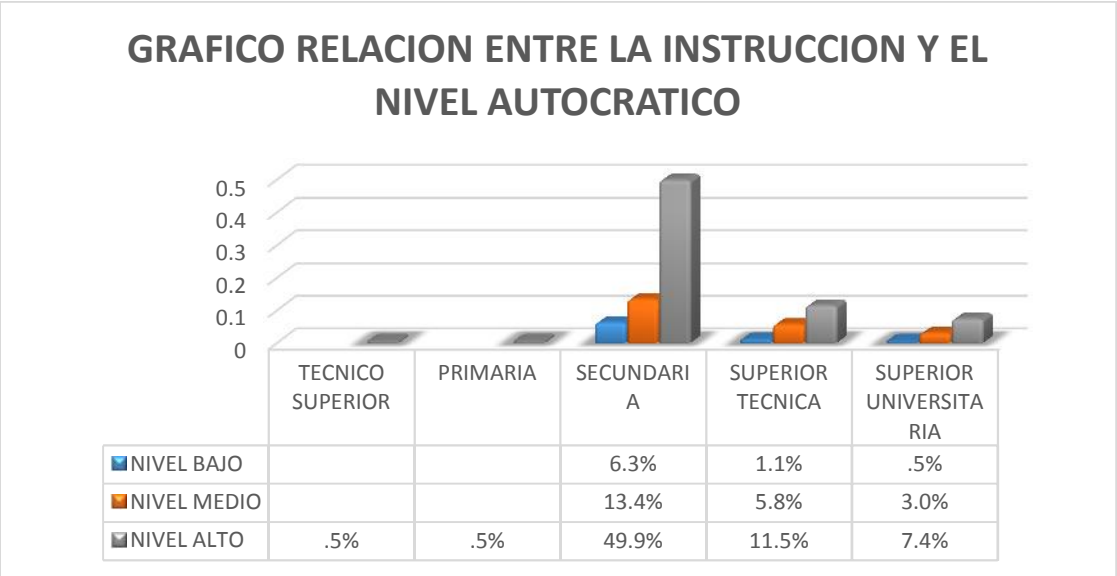
	TECNICO SUPERIOR	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR TECNICA	SUPERIOR UNIVERSITARIA
NIVEL BAJO			11.8%	2.5%	
NIVEL MEDIO			15.1%	5.5%	4.4%
NIVEL ALTO	.5%	.5%	42.7%	10.4%	6.6%

FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la instrucción y el nivel ausente, podemos determinar que los porcentajes más altos lo tiene el nivel secundario lo cual seda por la gran cantidad de personal encuestado que representa este género, en el nivel alto el porcentaje más alto es del personal de nivel secundario con 42.7% seguido del nivel superior técnica con 10.4% y del nivel superior universitaria con 6.6%, lo que significa que el 60.7% indica que su líder es ausente.

Grafico N° 4.34

Relación entre la instrucción y el nivel autocrático

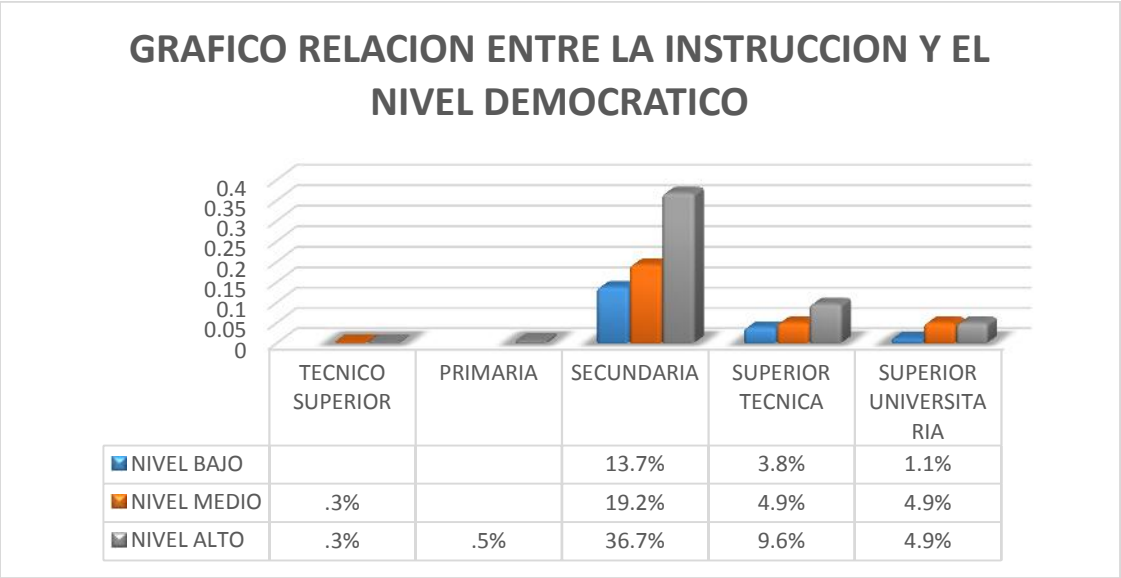


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la instrucción y el nivel autocrático, podemos determinar que los porcentajes más altos lo tiene el nivel secundario lo cual seda por la gran cantidad de personal encuestado que representa este género, en el nivel alto el porcentaje más alto es del personal de nivel secundario con 49.97% seguido del nivel superior técnica con 11.54% y del nivel superior universitaria con 7.46%, lo que significa que el79% indica que su líder es autocrático.

Grafico N° 4. 35

Relación entre la instrucción y el nivel democrático

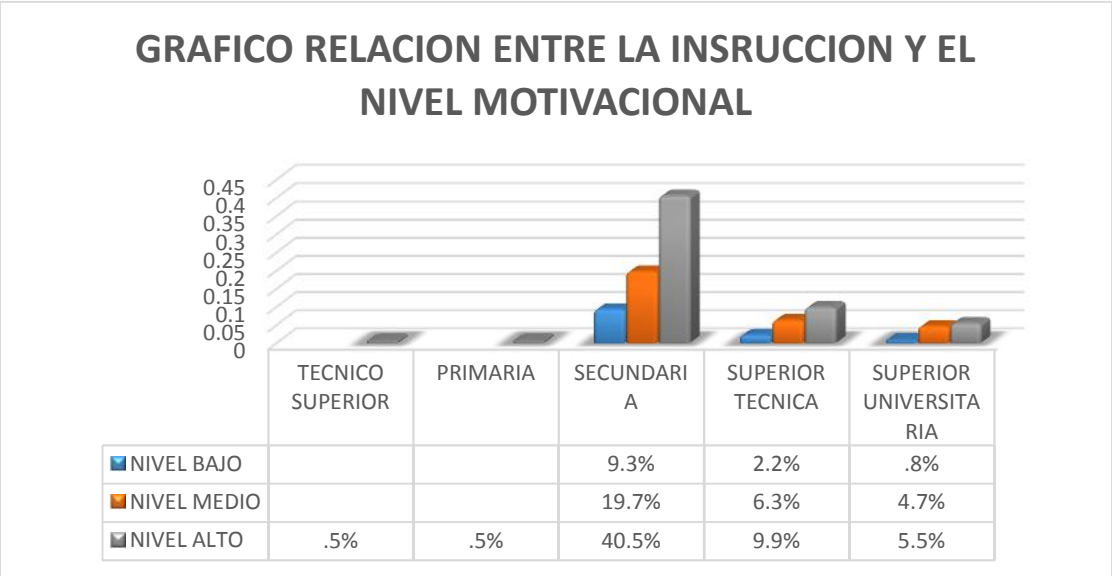


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la instrucción y el nivel democrático, podemos determinar que los porcentajes más altos lo tiene el nivel secundario lo cual seda por la gran cantidad de personal encuestado que representa este género, en el nivel alto el porcentaje más alto es del personal de nivel secundario con 36.7% seguido del nivel superior técnica con 9.6% y del nivel superior universitaria con 4.9%, lo que significa que el 56.5% indica que su líder es democrático.

Grafico N° 4.36

Relación entre la instrucción y el nivel motivacional



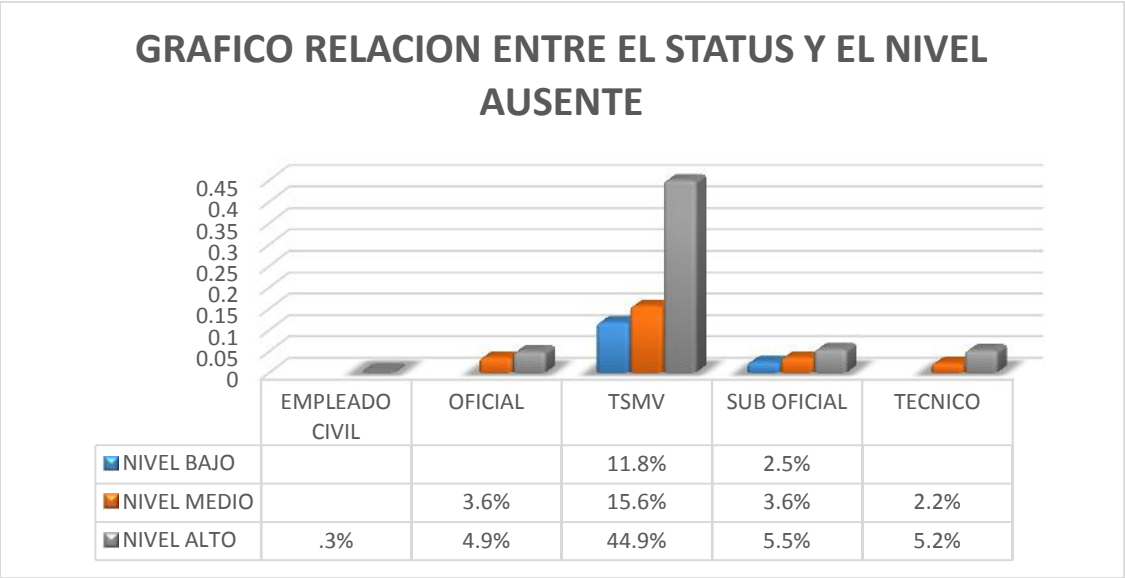
	TECNICO SUPERIOR	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR TECNICA	SUPERIOR UNIVERSITARIA
NIVEL BAJO			9.3%	2.2%	.8%
NIVEL MEDIO			19.7%	6.3%	4.7%
NIVEL ALTO	.5%	.5%	40.5%	9.9%	5.5%

FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la instrucción y el nivel democrático, podemos determinar que los porcentajes más altos lo tiene el nivel secundario lo cual seda por la gran cantidad de personal encuestado que representa este género, en el nivel alto el porcentaje más alto es del personal de nivel secundario con 40.5% seguido del nivel superior técnica con 9.9% y del nivel superior universitaria con 5.5%, lo que significa que el 56% indica que su líder es motivador.

Grafico N° 4.37

Relación entre el status y el nivel ausente

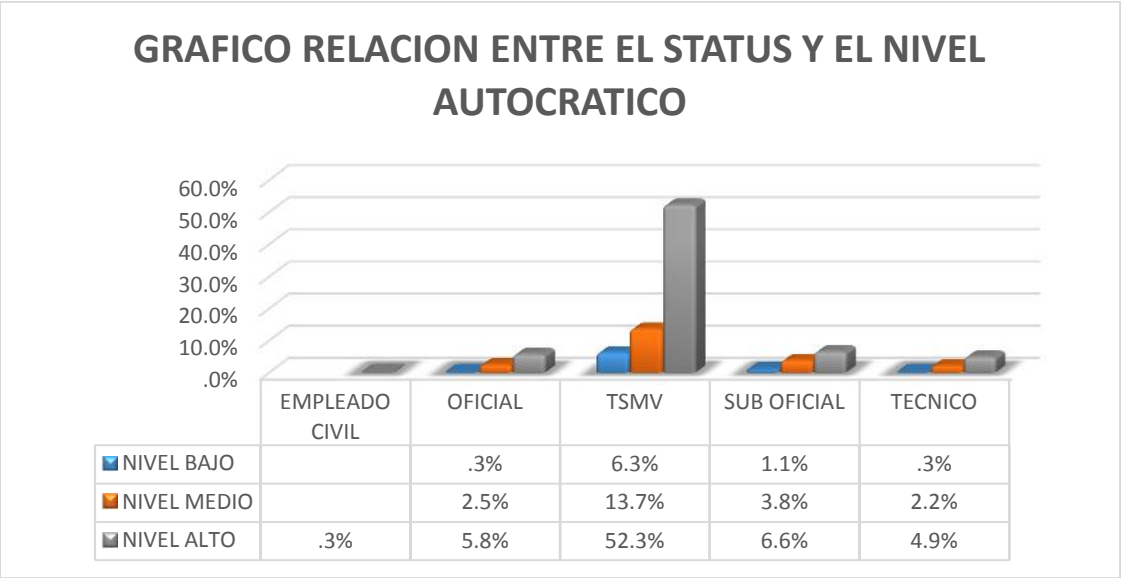


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el status y el nivel ausente, podemos determinar que los porcentajes más altos lo tiene el personal de Tropa Servicio Militar Voluntario lo cual seda por la gran cantidad de personal encuestado que representa este status, en el nivel alto el porcentaje más alto es del personal de TSMV con 44.9% seguido del personal de Sub oficiales con 5.5% y del personal de técnicos con 5.2%, lo que significa que el 55% indica que su líder es ausente.

Grafico N° 4.38

Relación entre el status y el nivel autocrático



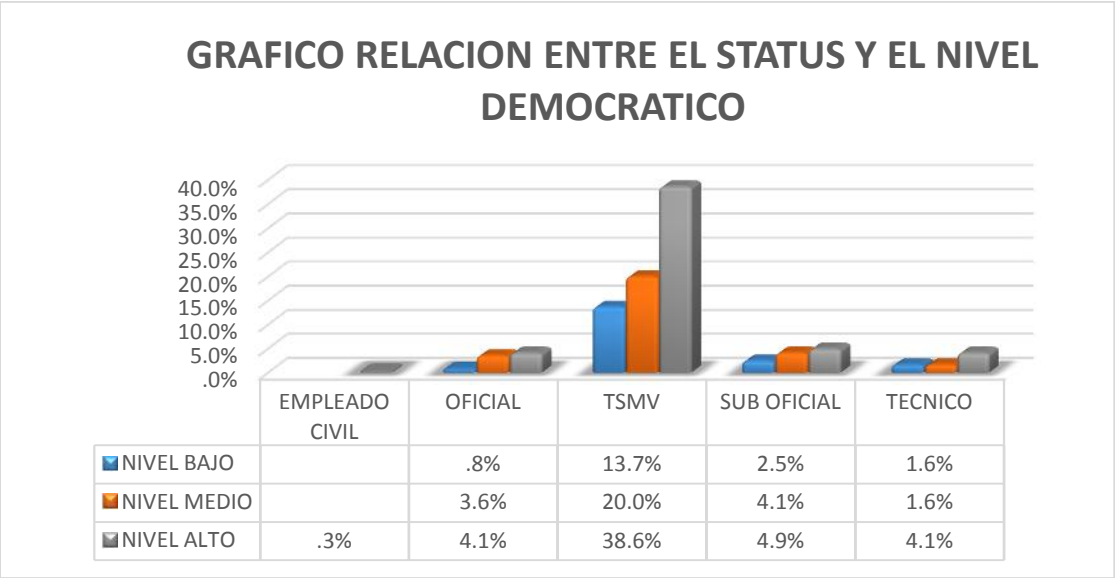
	EMPLEADO CIVIL	OFICIAL	TSMV	SUB OFICIAL	TECNICO
NIVEL BAJO		.3%	6.3%	1.1%	.3%
NIVEL MEDIO		2.5%	13.7%	3.8%	2.2%
NIVEL ALTO	.3%	5.8%	52.3%	6.6%	4.9%

FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el status y el nivel autocrático, podemos determinar que los porcentajes más altos lo tiene el personal de Tropa Servicio Militar Voluntario lo cual seda por la gran cantidad de personal encuestado que representa este status, en el nivel alto el porcentaje más alto es del personal de TSMV con 52.3% seguido del personal de Sub oficiales con 6.65% y del personal de técnicos con 4.9%, lo que significa que el 59% indica que su líder es autocrático.

Grafico N° 4.39

Relación entre el status y el nivel democrático



	EMPLEADO CIVIL	OFICIAL	TSMV	SUB OFICIAL	TECNICO
NIVEL BAJO		.8%	13.7%	2.5%	1.6%
NIVEL MEDIO		3.6%	20.0%	4.1%	1.6%
NIVEL ALTO	.3%	4.1%	38.6%	4.9%	4.1%

FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el status y el nivel democrático, podemos determinar que los porcentajes más altos lo tiene el personal de Tropa Servicio Militar Voluntario (TSMV) lo cual seda por la gran cantidad de personal encuestado que representa este status, en el nivel alto el porcentaje más alto es del personal de TSMV con 38.6% seguido del personal de Sub Oficiales con 4.9% y del personal de Técnicos con 4.1%, lo que significa que el 51% indica que su líder es democrático.

Grafico N° 4.40

Relación entre el status y el nivel motivacional

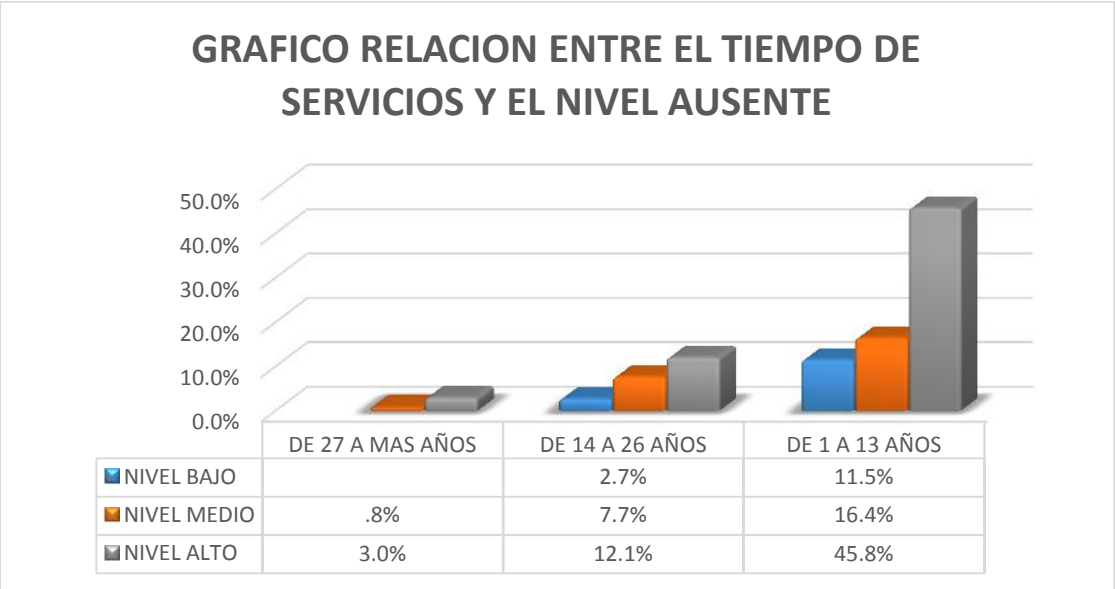
	EMPLEADO CIVIL	OFICIAL	TSMV	SUB OFICIAL	TECNICO
NIVEL BAJO		.8%	9.3%	1.4%	.8%
NIVEL MEDIO		3.3%	20.8%	4.9%	1.6%
NIVEL ALTO	.3%	4.4%	42.2%	5.2%	4.9%

FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el status y el nivel motivacional, podemos determinar que los porcentajes más altos lo tiene el personal de Tropa Servicio Militar Voluntario (TSMV) lo cual seda por la gran cantidad de personal encuestado que representa este status, en el nivel alto el porcentaje más alto es del personal de TSMV con 42.2% seguido del personal de Sub Oficiales con 5.2% y del personal de Técnicos con 4.9%, lo que significa que el 57% indica que su líder es motivador.

Grafico N° 4.41

Relación entre el tiempo de servicios y el nivel ausente

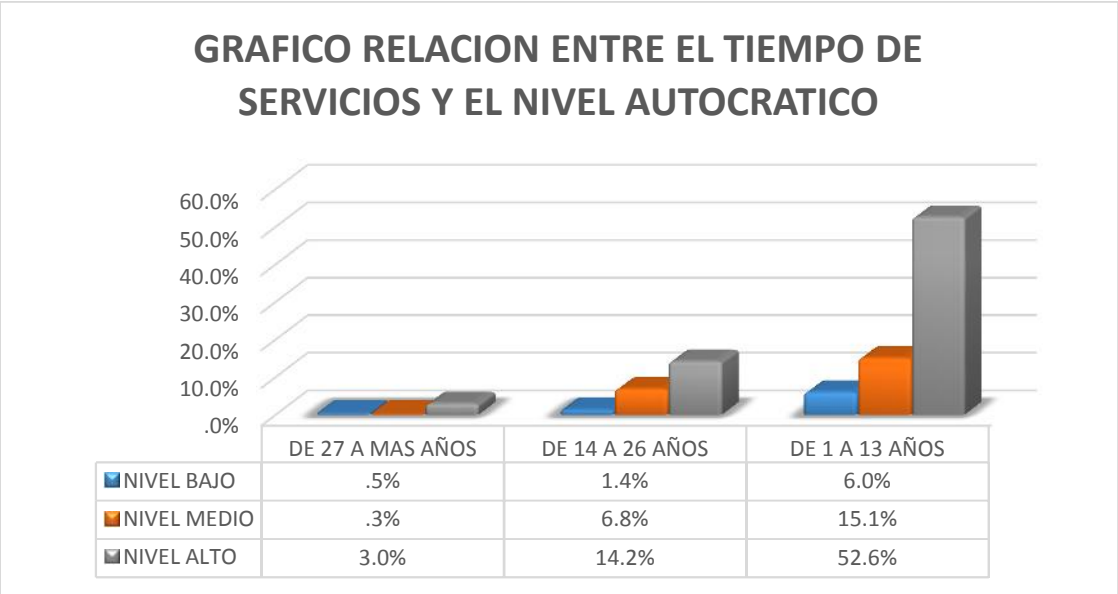


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el tiempo de servicios y el nivel ausente, los porcentajes más altos se encuentran en el tiempo de servicio de 1 a 13 años, lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al Servicio Militar Voluntario que ingresan a realizar su servicio militar a cumplir su servicio por un periodo de solo 2 años, en el nivel alto el porcentaje de tempo de servicio de 1 a 13 años es de 45.8%, en la edad de 14 a 26 años es de 12.1% y en el tiempo de servicio de 27 a más años es de 3.0%, lo que significa que 58% creen que su líder es ausente.

Grafico N° 4.42

Relación entre el tiempo de servicios y el nivel autocrático

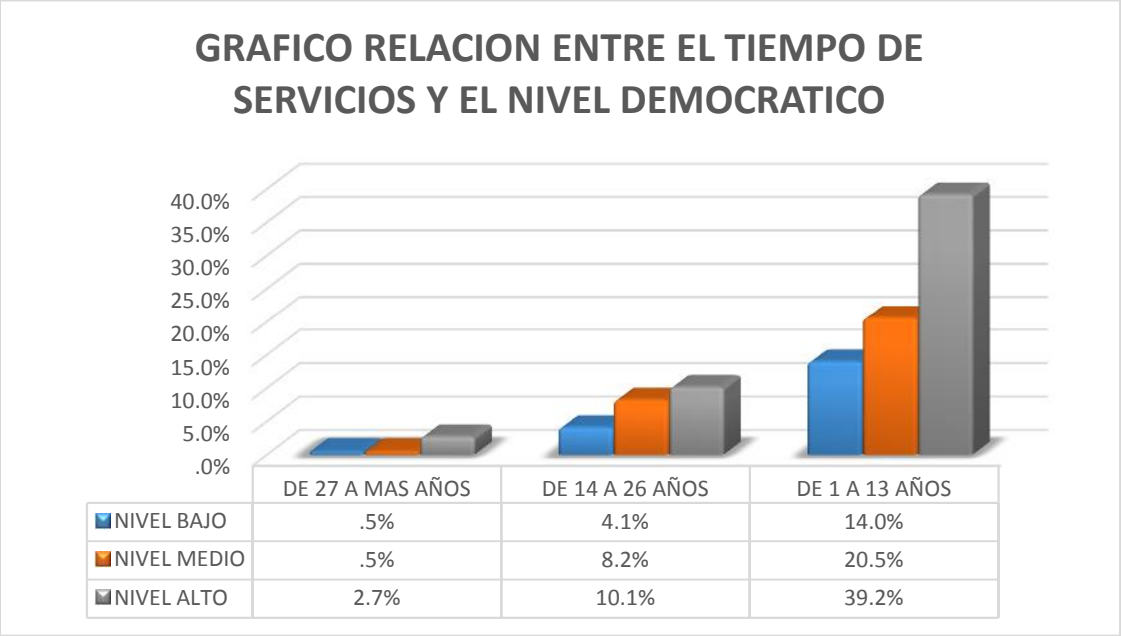


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el tiempo de servicios y el nivel autocrático, los porcentajes más altos se encuentran en el tiempo de servicio de 1 a 13 años, lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al Servicio Militar Voluntario que ingresan a realizar su servicio militar a cumplir su servicio por un periodo de solo 2 años, en el nivel alto el porcentaje de tempo de servicio de 1 a 13 años es de 52.6%, en la edad de 14 a 26 años es de 14.2% y en el tiempo de servicio de 27 a más años es de 3.0%, lo que significa que 67% creen que su líder es autocrático.

Grafico N° 4.43

Relación entre el tiempo de servicios y el nivel democrático

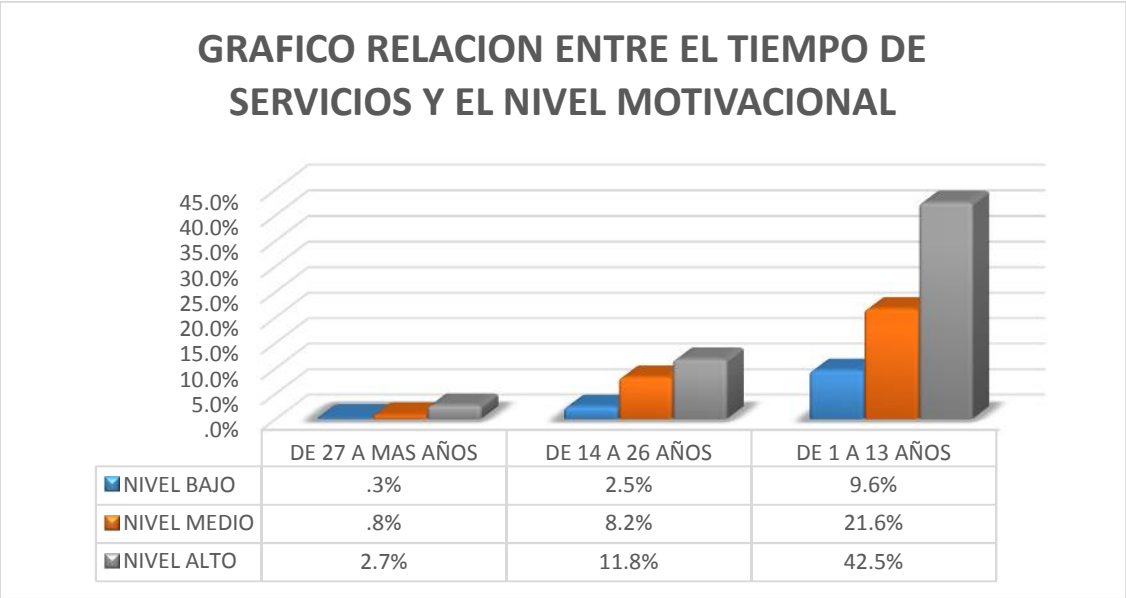


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el tiempo de servicios y el nivel democrático, los porcentajes más altos se encuentran en el tiempo de servicio de 1 a 13 años, lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al Servicio Militar Voluntario que ingresan a realizar su servicio militar a cumplir su servicio por un periodo de solo 2 años, en el nivel alto el porcentaje de tempo de servicio de 1 a 13 años es de 39.2%, en la edad de 14 a 26 años es de 10.1% y en el tiempo de servicio de 27 a más años es de 2.7%, lo que significa que 52% creen que su líder es democrático.

Grafico N° 4.44

Relación entre el tiempo de servicios y el nivel motivacional

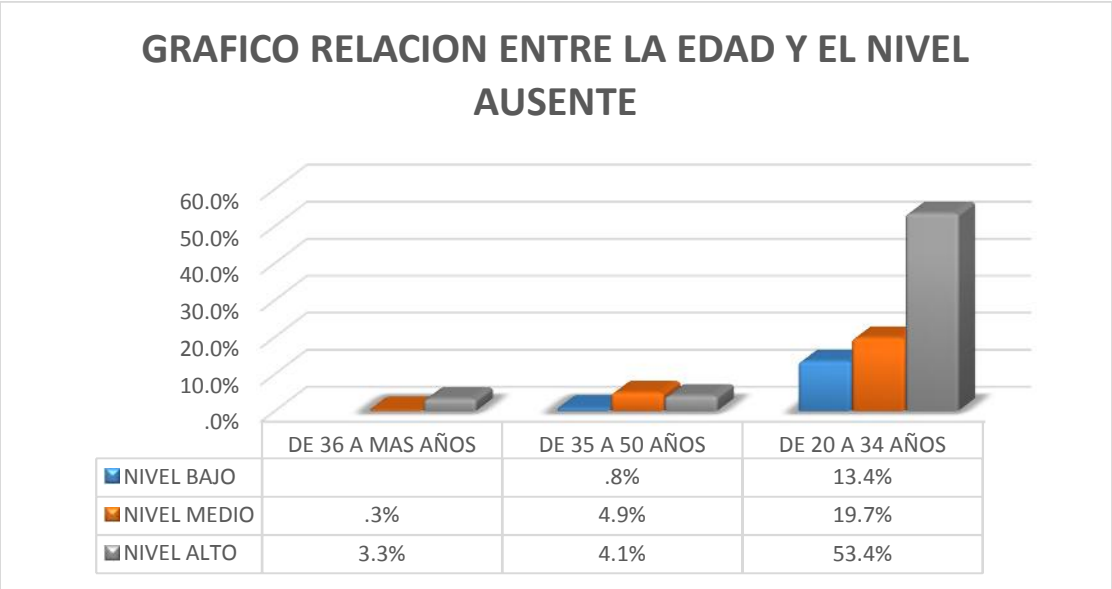


FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre el tiempo de servicios y el nivel motivacional, los porcentajes más altos se encuentran en el tiempo de servicio de 1 a 13 años, lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al Servicio Militar Voluntario que ingresan a realizar su servicio militar a cumplir su servicio por un periodo de solo 2 años, en el nivel alto el porcentaje de tempo de servicio de 1 a 13 años es de 42.5%, en la edad de 14 a 26 años es de 11.8% y en el tiempo de servicio de 27 a más años es de 2.7%, lo que significa que 56.5% creen que su líder es motivador.

Grafico N° 4.45

Relación entre la edad y el nivel ausente



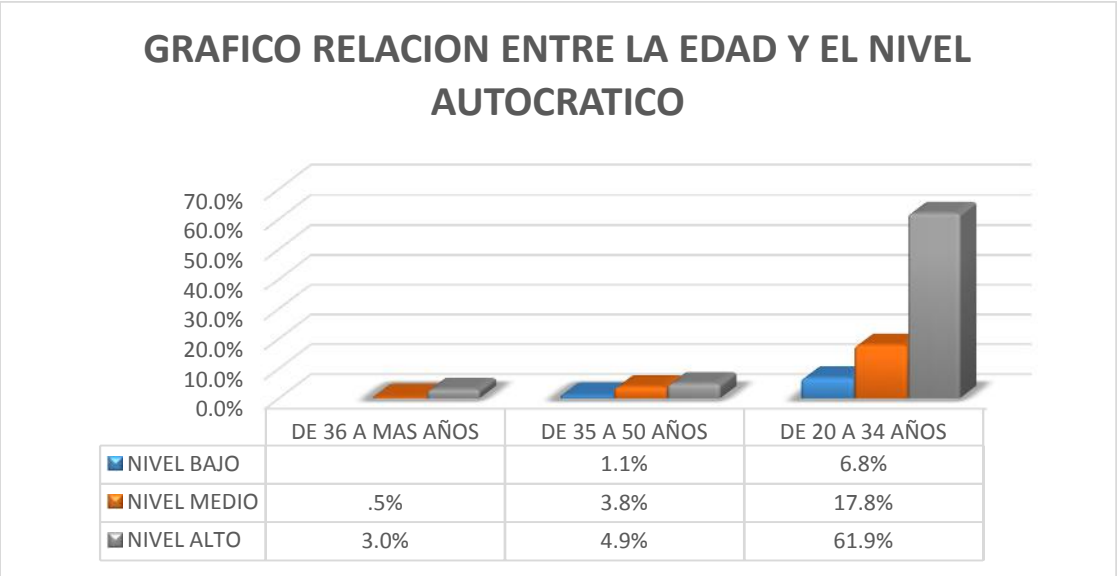
	DE 36 A MAS AÑOS	DE 35 A 50 AÑOS	DE 20 A 34 AÑOS
NIVEL BAJO		.8%	13.4%
NIVEL MEDIO	.3%	4.9%	19.7%
NIVEL ALTO	3.3%	4.1%	53.4%

FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la edad y el nivel ausente, los porcentajes más altos se encuentran en el tiempo de servicio de 20 a 34 años, lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al Servicio Militar Voluntario que ingresan a realizar su servicio militar desde los 18 a los 25 años, en el nivel alto el porcentaje en la edad de 20 a 34 años es de 53.4%, en la edad de 35 a 50 años el porcentaje es de 4.1% y en la edad de 36 a más años es de 3.3% lo que significa que el 60.4% cree que su líder es ausente.

Grafico N° 4.46

Relación entre la edad y el nivel autocrático



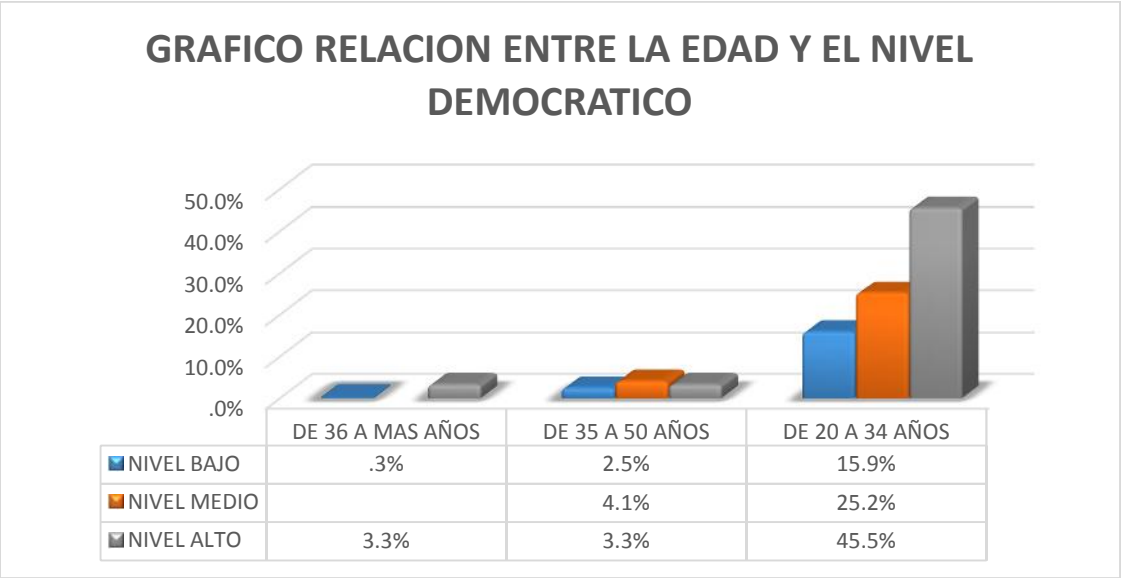
	DE 36 A MAS AÑOS	DE 35 A 50 AÑOS	DE 20 A 34 AÑOS
NIVEL BAJO		1.1%	6.8%
NIVEL MEDIO	.5%	3.8%	17.8%
NIVEL ALTO	3.0%	4.9%	61.9%

FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la edad y el nivel autocrático, los porcentajes más altos se encuentran en el tiempo de servicio de 20 a 34 años, lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al Servicio Militar Voluntario que ingresan a realizar su servicio militar desde los 18 a los 25 años, en el nivel alto el porcentaje en la edad de 20 a 34 años es de 61.9%, en la edad de 35 a 50 años el porcentaje es de 4.9% y en la edad de 36 a más años es de 3.0% lo que significa que el 70% cree que su líder es autocrático.

Grafico N° 4.47

Relación entre la edad y el nivel democrático



FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la edad y el nivel democrático, los porcentajes más altos se encuentran en el tiempo de servicio de 20 a 34 años, lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al Servicio Militar Voluntario que ingresan a realizar su servicio militar desde los 18 a los 25 años, en el nivel alto el porcentaje en la edad de 20 a 34 años es de 45.5%, en la edad de 35 a 50 años el porcentaje es de 3.3% y en la edad de 36 a más años es de 3.3% lo que significa que el 52% cree que su líder es democrático.

Grafico N° 4.48

Relación entre la edad y el nivel motivacional

FUENTE: SPSS 22 en español. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN: Respecto a la relación que existe entre la edad y el nivel motivacional, los porcentajes más altos se encuentran en el tiempo de servicio de 20 a 34 años, lo cual seda porque la mayoría de encuestados pertenecen al Servicio Militar Voluntario que ingresan a realizar su servicio militar desde los 18 a los 25 años, en el nivel alto el porcentaje en la edad de 20 a 34 años es de 49.6%, en la edad de 35 a 50 años el porcentaje es de 4.1% y en la edad de 36 a más años es de 3.3% lo que significa que el 57% cree que su líder es motivador.

4.5. Análisis de las relaciones de liderazgo y motivación

Tabla N° 4.7

Relaciones dimensionales del liderazgo y factores motivadores

Correlaciones						
		AUSENTE	AUTOCRATICO	DEMOCRATICO	MOTIVACIONAL	FACTORES MOTIVADORES
AUSENTE	Correlación de	1	,808**	,802**	,793**	,627**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000
	N	365	365	364	365	365
AUTOCRATICO	Correlación de	,808**	1	,860**	,857**	,602**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000
	N	365	365	364	365	365
DEMOCRATICO	Correlación de	,802**	,860**	1	,902**	,653**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000
	N	364	364	364	364	364
MOTIVACIONAL	Correlación de	,793**	,857**	,902**	1	,695**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000
	N	365	365	364	365	365
FACTORESMOTIVADORES	Correlación de	,627**	,602**	,653**	,695**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	
	N	365	365	364	365	365
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).						

FUENTE: SPSS EN ESPAÑOL

Figura N° 4.1

Relaciones dimensionales del liderazgo y factores motivadores

Interpretación de la relación de las dimensiones de liderazgo y factores motivadores

Ho: Las Dimensiones de la variable Liderazgo como son: ausente, autocrático, democrático y motivacional, no tienen relación significativa con la dimensión factores motivadores de la variable motivación.

Hi: Las Dimensiones de la variable Liderazgo como son: Ausente, autocrático, democrático, motivacional si tienen relación significativa con la dimensión factores motivadores de la variable motivación.

En el caso mencionado nuestro grado de significación es de 0.000: entre las dimensiones Ausente, Autocrático, Democrático, motivacional con la dimensión factores motivadores de la variable motivación.

Regla de decisión aceptada es: si el valor $p<0.01$-> Se rechaza Ho

Entonces: para estas relaciones rechazamos Ho, porque existe una p<0.01, al tener un valor de 0.000, menor al de la regla de decisión. Por lo tanto estas variables son dependientes.

En el caso de la relación de las dimensiones de liderazgo y factores motivadores llegamos a la conclusión que las Variables en estudio se encuentran altamente correlacionados indicándonos esto que existe una relación significativa entre ellos.

Tabla N° 4.8

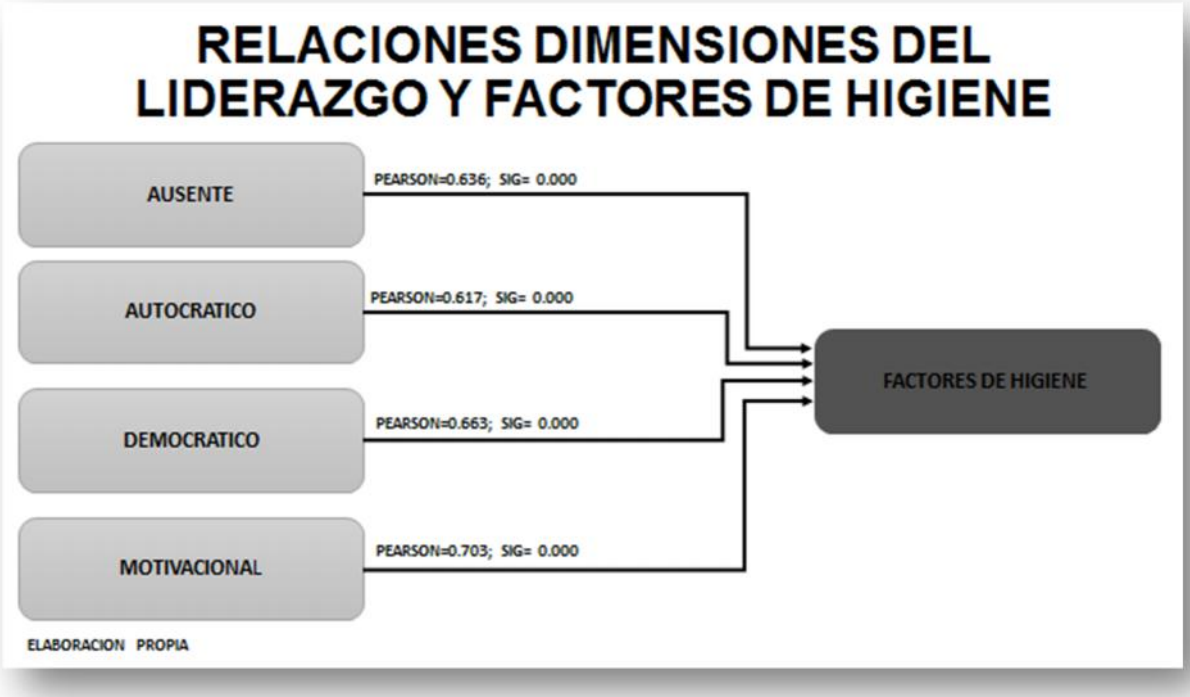
Relaciones dimensionales del liderazgo y factores de higiene

Correlaciones						
		AUSENTE	AUTOCRATICO	DEMOCRATICO	MOTIVACIONAL	FACTORES
AUSENTE	Correlación	1	,808**	,802**	,793**	,636**
	Sig.		,000	,000	,000	,000
	N	365	365	364	365	365
AUTOCRATIC	Correlación	,808**	1	,860**	,857**	,617**
	Sig.	,000		,000	,000	,000
O	N	365	365	364	365	365
DEMOCRATIC	Correlación	,802**	,860**	1	,902**	,663**
	Sig.	,000	,000		,000	,000
O	N	364	364	364	364	364
MOTIVACION	Correlación	,793**	,857**	,902**	1	,703**
	Sig.	,000	,000	,000		,000
AL	N	365	365	364	365	365
FACTORESHI	Correlación	,636**	,617**	,663**	,703**	1
	Sig.	,000	,000	,000	,000	
GIENE	N	365	365	364	365	365
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).						

FUENTE: SPSS EN ESPAÑOL

Figura N° 4.2

Relaciones dimensionales del liderazgo y factores de higiene



INTERPRETACION DE LA RELACION DE LAS DIMENSIONES DE LIDERAZGO Y FACTORES DE HIGIENE

Ho: Las Dimensiones de la variable Liderazgo como son: ausente, autocrático, democrático y motivacional, no tienen relación significativa con la dimensión factores de higiene de la variable motivación.

Hi: Las Dimensiones de la variable Liderazgo como son: Ausente, autocrático, democrático, motivacional si tienen relación significativa con la dimensión factores motivadores de la variable motivación.

En el caso mencionado nuestro grado de significación es de 0.000: entre las dimensiones Ausente, Autocrático, Democrático, motivacional con la dimensión factores de higiene de la variable motivación.

Regla de decisión aceptada es: si el valor p<0.01-> Se rechaza Ho

Entonces: para estas relaciones rechazamos Ho, porque existe una p<0.01, al tener un valor de 0.000, menor al de la regla de decisión. Por lo tanto estas variables son dependientes.

En el caso de la relación de las dimensiones de liderazgo y factores de higiene llegamos a la conclusión que las Variables en estudio se encuentran altamente correlacionados indicándonos esto que existe una relación significativa entre ellos.

Tabla N° 4.9

Relaciones dimensionales del liderazgo y la motivación

Correlaciones						
		AUSENTE	AUTOCRATICO	DEMOCRATICO	MOTIVACIONAL	MOTIVACION
AUSENTE	Correlación de	1	,808**	,802**	,793**	,669**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000
	N	365	365	364	365	365
AUTOCRATICO	Correlación de	,808**	1	,860**	,857**	,645**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000
	N	365	365	364	365	365
DEMOCRATICO	Correlación de	,802**	,860**	1	,902**	,697**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000
	N	364	364	364	364	364
MOTIVACIONAL	Correlación de	,793**	,857**	,902**	1	,740**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000
	N	365	365	364	365	365
MOTIVACION	Correlación de	,669**	,645**	,697**	,740**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	
	N	365	365	364	365	365
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).						

FUENTE: SPSS EN ESPAÑOL

Figura N° 4.3

Relaciones dimensionales del liderazgo y la motivación

INTERPRETACION DE LA RELACION DE LAS DIMENSIONES DE LIDERAZGO Y FACTORES DE MOTIVACION

Ho: Las Dimensiones de la variable Liderazgo como son: ausente, autocrático, democrático y motivacional, no tienen relación significativa con la dimensión factores de motivación de la variable motivación.

Hi: Las Dimensiones de la variable Liderazgo como son: Ausente, autocrático, democrático, motivacional si tienen relación significativa con la dimensión factores motivación de la variable motivación.

En el caso mencionado nuestro grado de significación es de 0.000: entre las dimensiones Ausente, Autocrático, Democrático, motivacional con la dimensión factores de motivación de la variable motivación.

Regla de decisión aceptada es: si el valor p<0.01-> Se rechaza Ho

Entonces: para estas relaciones rechazamos Ho, porque existe una p<0.01, al tener un valor de 0.000, menor al de la regla de decisión. Por lo tanto estas variables son dependientes.

En el caso de la relación de las dimensiones de liderazgo y factores de motivación llegamos a la conclusión que las Variables en estudio se encuentran altamente correlacionados indicándonos esto que existe una relación significativa entre ellos.

Tabla N° 4.10

Relaciones dimensionales de la motivación y el liderazgo

Correlaciones			
		MOTIVACION	LIDERAZGO
MOTIVACION	Correlación	1	,742**
	Sig.		,000
	N	365	364
LIDERAZGO	Correlación	,742**	1
	Sig.	,000	
	N	364	364
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).			

FUENTE: SPSS EN ESPAÑOL

Figura N° 4.4

Relaciones dimensionales de la motivación y el liderazgo

Interpretación de la relación de las dimensiones de liderazgo y motivación

Ho: La Dimensión liderazgo, no tienen relación significativa con la dimensión motivación.

Hi: Las Dimensión liderazgo si tiene relación significativa con la Dimensión motivación.

En el caso mencionado nuestro grado de significación es de 0.000: entre las dimensiones liderazgo y motivación.

Regla de decisión aceptada es: si el valor $p<0.01$-> Se rechaza Ho

Entonces: para estas relaciones rechazamos Ho, porque existe una $p<0.01$, al tener un valor de 0.000, menor al de la regla de decisión. Por lo tanto estas dimensiones son dependientes.

En el caso de la relación de las dimensiones de liderazgo y motivación llegamos a la conclusión que las Variables en estudio se encuentran altamente correlacionados indicándonos esto que existe una relación significativa entre ellos.

CONCLUSIONES

Conclusión Nº 1

Se ha determinado que existe **una influencia de los estilos de liderazgo en la motivación** del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa. De acuerdo al análisis realizado esta influencia tiene un grado de significancia de 0.000 (Tabla 4.10) y un grado de relación alta de 0.742. Este aspecto probablemente se deba a la alta interacción que tienen el personal militar con sus mandos y a la cultura organizacional de esta institución castrense.

Conclusión Nº 2

Existe **un nivel alto de percepción** del personal acerca del **Liderazgo** generado por sus jefes, en general la aceptación alta y esta es para el Liderazgo Autocrático de un 70%; Liderazgo Ausente 60.9% Liderazgo Motivacional 57% y liderazgo democrático 52%, de lo anteriormente expuesto se desprende que el estilo de liderazgo aceptado en el Ejercito es el Autocrático seguido del Ausente. Esta misma distribución se observa en la percepción de Liderazgo por cada Unidad de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa, destacándose el Grupo de Artillería de Combate y el Batallón de Transportes, los niveles más bajos los Tiene El Batallón de Infantería Blindada y Batallón de infantería Motorizada.. El liderazgo visto como por Género, Grado de Instrucción Status, Tiempo de Servicio y Edad no tiene mayores cambios respecto al perfil enunciado anteriormente. (Ver tablas 4.25 a la 4.48).

Conclusión Nº 3

Existe un **buen nivel de motivación** generado en el personal militar, es así que en general se tiene un nivel de motivación alta en todas las unidades de 50.6% y el nivel bajo es de 11.1% destacándose las unidades, el Grupo de Artillería de Campaña y el Batallón de Transportes, los niveles bajos de motivación los tiene el BIB. En cuanto al género masculino, con grado de instrucción primaria, que es tropa de servicio militar voluntario de 1 a 13 años de servicio, tenemos en general niveles altos de motivación, (Ver tablas del 4.9 al 4.24).

Conclusión Nº 4

Se han encontrado **relaciones significativas** entre los **Estilos de Liderazgo y la Motivación General.** En cuanto al Liderazgo Ausente el grado de relación es de 0.669 es decir alta, en el Autocrático el grado de relación es de 0.645, en el Democrático el grado de relación es de 0.697 y en el motivacional el grado de relación es de 0.74 en todos los casos la relación es significativa al 0.000 y el grado de relación es alta. (Ver tabla 4.9).

Conclusión Nº 5

Se han encontrado **relaciones significativas** entre los **Estilos de Liderazgo y los Factores Motivadores.** En cuanto al Liderazgo Ausente el grado de relación es de 0.627 es decir alta, en el Autocrático el grado de relación es de 0.602, en el Democrático el grado de relación es de 0.653 y en el motivacional el grado de relación es de 0.69.4 en todos los casos la relación es significativa al 0.000 y el grado de relación es alta. (Ver tabla 4.7).

Conclusión Nº 6

Se han encontrado **relaciones significativas** entre los **Estilos de Liderazgo y los Factores de Higiene.** En cuanto al Liderazgo Ausente el grado de relación es de 0.636 es decir alta, en el Autocrático el grado de relación es de 0.617, en el Democrático el grado de relación es de 0.663 y en el motivacional el grado de relación es de 0.703 en todos los casos la relación es significativa al 0.000 y el grado de relación es alta. (Ver tabla 4.8).

RECOMENDACIONES

Recomendación Nº1

Se recomienda **continuar con este tipos de investigaciones** en el Ejército Peruano las mismas que coadyuvarán a mejorar el desempeño de su personal dirigente.

Recomendación Nº2

Se recomienda realizar **mediciones de liderazgo** por unidades en el Ejército para medir el desempeño de liderazgo de cada comandante en sus respectivas unidades y de esta forma retroalimentar a estos jefes para la mejora de su desempeño.

Recomendación Nº3

Se recomienda realizar **mediciones motivacionales** por unidades en el Ejército para medir el desempeño de liderazgo de cada comandante en sus respectivas unidades y de esta forma retroalimentar a estos jefes para la mejora de su desempeño.

Recomendación Nº4

Se recomienda realizar programas de formación de capacidades en Liderazgo a los Oficiales que del Ejército pues ellos son los que tienen a su cargo personal militar.

Recomendación Nº5

Se recomienda seguir mejorando el liderazgo Autocrático y Ausente por ser estos importantes dentro de la cultura organizacional de esta institución, los mismos que inciden en el desarrollo de los factores motivadores. con ello coadyuvaran a desarrollar una motivación integral

Recomendación Nº6

Se recomienda seguir mejorando el liderazgo Autocrático y Ausente por ser estos importantes dentro de la cultura organizacional de esta institución, los mismos que inciden en el desarrollo de los factores de higiene y con ello coadyuvaran a desarrollar una motivación integral

BIBLIOGRAFÍA

- Texas, 2002, “Comportamiento organizacional”, Décima Edición, Don Hellriegel y Jhom W. Slocum, Jr. (Pag. 114-166, 178).
- San Diego, “Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica”, Séptima Edición, Stephen P. Robbins. (Pag. 25, 112,113, 143, 165-185, 193, 337, 561).
- Lima, 2010, Modulo 6 diplomado “Gerencia del Potencial Humano” del Instituto Peruano de Desarrollo Empresarial San Luis Gonzaga. (Pag. 240)
- (Internet) 2001, Ensayo, Clima Laboral, “Lo positivo de las relaciones laborales”, Oscar Javier Salinas.(Pag. 2,3), 12.12.2011, hora 8:00 p.m (Disponible) http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/16/relacioneslaborales.htm
- Colombia, 2001, “Administración de recursos Humanos”, Quinta Edición, Idalberto Chiavenato (Pag. 61-87, 109-123).
- 2008, (Internet), Ensayo, “Análisis del comportamiento personal en las empresas”, 13.12.2011, hora 10:36 p.m., (Pag. 1,2,3). (Dispobible) http://charly-wwwcharly.blogspot.com/
- Perú, 2000, “El espejo del líder”, Primera Edición, David Fischman. (Pag. 131-133).
- 2006, Conferencia Internacional del Trabajo, 95.a reunión, ” La relación de trabajo”, Informe V, Oficina Internacional del Trabajo Ginebra.(Pag. 75)
- Caracas, 1999, “El proyecto de investigación”, Tercera Edición, Fidias G. Arias. (Pag. 20)
- Mexico, 2006, “Administración Contemporánea”, Cuarta Edición, Gareth Jones y Jennifer M. George. (Pag. 268)

- Lambayeque, 2007, “Comportamiento Organizacional”, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – USAT, Eduardo Amoros (Pag. 94, 145)
- Madrid, Febrero del 2006, “Introducción a la gestión empresarial”, INSTITUTO EUROPEO DE GESTION EMPRESARIAL, Pedro Rubio Domínguez. (Pag. 151)
- Mexico, 1989, “Administración”, Tercera Edición, James A. F. Stoner/ Charles Wankel. (Pag. 423, 475, 509, 511, 525)
- Barcelona 2009, “Lideres para el cambio social “, Programa Esade-Pwc de Liderazgo Social 2008-09, Ignasi Carreras, Amy Leaverton y Maria Sureda. (Pag. 40)
- http://www.slideshare.net/solanghyz/escala-likert-4098181(sobre escala likert)
- Colombia 2006, “Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales”, Guillermo Briones. (Pag. 46, 50, 51, 61)
- España 2003, “Construcción de una escala de actitudes tipo Likert”, Ignacio Fernández de Pinedo. (Pag. 1-6)
- Mexico 1997, “METODOLOGÍA DELA INVESTIGACIÓN”, Roberto Hernández Sampieri, Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional. (Pag.245, 247, 248 y 249)
- http://www.slideshare.net/cmassuh/alpha-de-cronbach

ANEXO Nº 1

ENCUESTA DE MEDICIÓN DE ESTILO DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

Unidad Militar: BIM 13 ☐ BIB 57 ☐ GAC 123 ☐ BACOM 129 ☐
Btn Transp 113 ☐ Btn Int 113 ☐ Cia Comando 113 ☐
Tiempo de servicio: .....…año(s).....… meses Edad:…….años Fecha: ……. 2015
Género: M ☐ F ☐
Grado de instrucción:
Primaria ☐ Secundaria ☐ Superior Técnico ☐ Superior Universitario ☐
Status: Oficial ☐ Técnico ☐ Sub Oficial ☐ TSMV ☐ EC ☐

INSTRUCCIONES:
Marque con un aspa (X) dentro del recuadro, la alternativa que mejor refleje la apreciación que tiene usted de cada enunciado de acuerdo a la escala.

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

INDICADORES ESTILO DE LIDERAZGO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1. El Comandante coopera con el personal					
2. El Comandante soluciona los problemas diarios de su unidad					
3. El Comandante toma decisiones acertadas y oportunas					
4. El Comandante está presente cuando se le necesita					
5. El Comandante dialoga con el personal					
6. El Comandante toma decisiones apoyándose en el resto del personal					
7. Al Comandante le interesa los Objetivos de la unidad					
8. El Comandante conoce a sus hombres y busca su bienestar					
9. El Comandante mantiene informado a su personal de las actividades de la unidad.					
10. El Comandante establece las tareas diarias del personal					
11. Para el Comandante el cumplimiento de las metas de la unidad es muy importante					
12. El Comandante toma las decisiones en forma justa y equitativa					
13. El Comandante para tomar decisiones le solicita información					
14. El Comandante realiza reuniones para fortalecer el trabajo en equipo					
15. El Comandante es amable al tratar al personal					
16. Al Comandante le interesan las necesidades del personal					
17. El Comandante resuelve los problemas en las reuniones de trabajo.					

INDICADORES ESTILO DE LIDERAZGO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
18. El Comandante considera los aportes y sugerencias del personal para tomar decisiones					
19. El Comandante promueve relaciones laborables muy amigables					
20. El Comandante estimula la igualdad en el trabajo para todos					
21. El Comandante delega autoridad y responsabilidad a los subordinados					
22. El Comandante hace participar a todo el personal en la toma de decisiones					
23. El Comandante se preocupa por las necesidades del personal					
24. El Comandante promueve ambientes de trabajo agradables					
25. El Comandante premia el cumplimiento del trabajo					
26. El Comandante establece metas con incentivos de bienestar					
27. El Comandante supervisa y monitorea la labor del personal					
28. El Comandante fomenta condiciones de trabajo muy agradables					
29. El Comandante fomenta relaciones laborales buenas entre jefes y compañeros					
30. El Comandante comunica la visión y metas a todo el personal					
31. El Comandante busca que el personal este comprometidos con su Unidad o P/Unidad					
32. El Comandante fomenta un trato muy agradable entre todo el personal					
33. El Comandante recompensa el potencial creativo de su personal					
34. El Comandante promueve que todo el personal actúen en base a valores					
35. El Comandante entrena a futuros líderes					
36. El Comandante inspira al personal para el logro de la visión institucional					
37. El Comandante está muy comprometido e identificado con la institución					
38. El Comandante ve al personal como amigos los inspira y motiva					
39. El Comandante establece relaciones laborales de mucha confianza y respeto.					
40. El Comandante siempre a través del trabajo en equipo toma las decisiones					
41. Para el Comandante se debe tolerar y aprender de los errores					
42. El Comandante establece el interés común y hace que todos lo sigan					
43. El Comandante logra impulsar al personal a ir más allá de sus metas					
44. Al Comandante le importa mucho su personal, satisfacer sus necesidades y que alcancen sus sueños					

INDICADORES DE MOTIVACIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
45. Usted percibe que ha alcanzado sus logros laborales					
46. Está satisfecho con el desarrollo de su línea de carrera					
47. Tiene autonomía en el momento de realizar sus funciones					
48. Su trabajo le permite alcanzar nuevos retos					
49. Sus líderes inmediatos retroalimentan su labor con reconocimientos u orientación oportuna					
50. Se siente responsable de su función cumpliéndola eficientemente					
51. Las normas y disposiciones de la institución son justas y claras					
52. Las relaciones con sus compañeros de trabajo son cordiales					
53. Las relaciones con sus jefes inmediatos son cordiales					
54. Hay estabilidad laboral en su trabajo					
55. La remuneración que recibe mensualmente es la adecuada					
56. Su ambiente de trabajo es cómodo					
57. El horario de trabajo es justo					

Sugerencias:

.....
.....

ANEXO Nº 2

CUADRO DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE **ESTILOS DE LIDERAZGO**	
SUBVARIABLE	INDICADOR
Ausente	Empobrecida o evasión
Autocrático	Autoritario –coercitivo o timonel
	Autoritario – benévolo o directivo
Democrático	Consultivo – afiliativo
	Participativo - facilitador
	Grupo – delegacional o contry club
Motivacional	Transaccional
	Transformacional o carismático
	Visionario

VARIABLE DEPENDIENTE **MOTIVACIÓN DE PERSONAL**	
SUBVARIABLE	INDICADOR
Factores motivadores	Logro
	Avance de carrera
	Autonomía
	Retos
	Retroalimentación
	Responsabilidad
Factores de higiene	Reglas y políticas organizacionales
	Relaciones con los compañeros
	Relaciones con los Comandantes
	Remuneración
	Estabilidad
	Condiciones de trabajo

ANEXO Nº 3

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
ESTILOS DE LIDERAZGO	Ausente	Empobrecida o evasión
	Autocrático	Autoritario –coercitivo o timonel
		Autoritario – benévolo o directivo
	Democrático	Consultivo – afiliativo
		Participativo - facilitador
		Grupo – delegacional o contry club
	Motivacional	Transaccional
		Transformacional o carismático
		Visionario
MOTIVACIÓN DE PERSONAL	Factores motivadores	Logro
		Avance de carrera
		Autonomía
		Retos
		Retroalimentación
		Responsabilidad
	Factores de higiene	Reglas y políticas organizacionales
		Relaciones con los compañeros
		Relaciones con los Comandantes
		Remuneración
		Estabilidad
		Condiciones de trabajo

ANEXO Nº 4

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: "INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL MILITAR Y CIVIL QUE LABORA EN LAS UNIDADES MILITARES DE LA REGION AREQUIPA EL AÑO 2015"

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema Principal ¿Existe influencia de los estilos de liderazgo en la motivación del personal militar y civil que labora en las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa? **2. Problemas Secundarios** a) ¿Cuál es el estilo de liderazgo utilizado por cada uno de los Comandantes de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa?	**1. Objetivo General** Determinar la influencia de los estilos de liderazgo en la motivación del personal militar y civil que labora en las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa. . **2. Objetivos Específicos** a) Precisar el estilo de liderazgo utilizado por cada uno de los Comandantes de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa. b) Establecer el nivel de motivación del	**1. Hipótesis General** Los estilos de liderazgo influyen en forma positiva en el incremento de la motivación del personal militar y civil que labora en las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa. **2. Hipótesis secundarias** a) Es posible que los estilos de liderazgo utilizados por cada uno de los Comandantes de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa, no sean los más recomendables.	**1. Independiente.** • Estilos de liderazgo **2. Dependiente.** • Motivación del personal **INDICADORES Variable Independiente:** Ausente Empobrecida o evasión Autocrático Autoritario –coercitivo o timonel Autoritario – benévolo o directivo Democrático Consultivo – afiliativo Participativo - facilitador Grupo – delegacional o contry club Motivacional Transaccional Transformacional o carismático	**1. Tipo de Investigación** Teniendo en cuenta la intervención del investigador, la planificación de la toma de datos, el número de ocasiones en que se mide la variable de estudio y el número de las variables de interés, el tipo de investigación será Cuantitativa – no experimental - Relacional, en razón que para su desarrollo en la parte teórica conceptual se apoyará en conocimientos sobre estilos de liderazgo y motivación a fin de ser aplicados en las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa. **2. Nivel de Investigación** Sera un investigación Correlacional, Causal - Comparativa **3. Metodología de la Investigación** En la presente investigación se empleara el método deductivo inductivo. **4. Diseño de la Investigación** El presente estudio, dada la naturaleza de las variables materia de investigación, responde al de una investigación que será orientada a ser una: - Investigación No Experimental.

b) ¿Como es la motivación del personal de cada una de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa? c) ¿Cómo influye el estilo de liderazgo "Ausente" en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa.? d) ¿Cómo influye el estilo de liderazgo "Autocrático" en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa?	personal de cada una de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa. c) Explicar la influencia del estilo de liderazgo "Ausente" en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa. d) Explicar la influencia del estilo de liderazgo "Autocrático" en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa. e) Explicar la influencia del estilo de liderazgo"	b) Es posible que el nivel de motivación del personal de cada una de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa., no sea el más óptimo. c) Es posible que el estilo de liderazgo "Ausente" influya en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa. d) Es posible que el estilo de liderazgo "Autocrático" influya en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa. e) Es posible que el estilo de liderazgo	Visionario V**ariable Dependiente:** <u>Factores motivadores</u> Logro Avance de carrera Autonomía Retos Retroalimentación Responsabilidad <u>Factores higiénicos</u> Reglas y políticas organizacionales Relaciones con los compañeros Relaciones con los Comandantes Remuneración Estabilidad Condiciones de trabajo	**5. Población** Está conformada por todo el personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa: • Batallón de Infantería Motorizada N° 13 • Batallón de Infantería Blindada N° 57 • Grupo de Artillería de Campaña N° 123 • Batallón de Comunicaciones N° 129 • Batallón de Transportes N° 113 • Batallón de Intendencia N° 113 • Compañía Comando y Servicios N° 113 **6. Muestra:** Está conformada por un porcentaje del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa. **7. Técnicas:** Las técnicas que se han empleado son la observación y entrevista. **8. Instrumentos:** El instrumento empleado: • Encuesta. (Elaboración propia).

e) ¿Cómo influye el estilo de liderazgo "Democrático" en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa? f) ¿Cómo influye el estilo de liderazgo "Motivacional" en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa? g) ¿Existe un modelo de liderazgo que genere un adecuado nivel de motivación del personal de las unidades militares de la Tercera	Democrático" en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa. f) Explicar la influencia del estilo de liderazgo "Motivacional" en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa. g) Proponer el estilo de liderazgo que mejore la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa.	"Democrático" influya en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa. f) Es posible que el estilo de liderazgo "Motivacional" influya en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa. g) Es posible proponer un modelo de liderazgo que mejore la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa.		

División de Ejército de la guarnición de Arequipa?				

ANEXO Nº 5

CUADRO DE AUTORES Y ESTRUCTURA
ESTILOS DE LIDERAZGO

Comportamiento organizacional	Administración contemporánea	Gestión del talento humano	Comportamiento Organizacional
Don Hellriegel John W. Slocum, Jr.	Gareth Jones Jennifer M. George	Idalberto Chiavenato	Eduardo Amoros
	2006 Mexico	Tercera Edición, 2009	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT (Perú).
Décima Edición	Cuarta Edición	Mexico	Lambayeque 2007
EL LIDERAZGO EFECTIVO: El uso del poder por los líderes: • Poder legitimo • Poder de premiación • Poder coercitivo • Poder referente • Poder experto o de la experiencia EL MODELO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD Estilos de liderazgo: • **Estilo explicativo** • **Estilo de convencimiento** • **Estilo participativo** • **Estilo de delegación** EL MODELO DE LIDERAZGO DE VROOM-JAGO Estilos de liderazgo:	LIDERAZGO Estilos de liderazgo en las culturas Poder la clave del liderazgo • Poder legitimo • Poder de recompensa • Poder coercitivo • Poder experto • Poder referido Modelo de contingencia del liderazgo Fiedler • **Líder orientado a las relaciones** • **Líder orientado a las tareas** El liderazgo **transformador o carismático** Genero y liderazgo	ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN: • Teoria x • Teoria Y • Cuatro estilos de Rensis Likert: o **Sistema autoritario – coercitivo** o **Sistema autoritario benevolente** o **Sistema consultivo** o **Sistema participativo** • Relaciones con los empleados: o Diseño de un programa de relaciones con los empleados o Programas de propuesta o Programas de reconocimiento • Programas de ayuda al colaborador • Disciplina o Factores relacionados con la disciplina o Procedimientos disciplinarios ▪ Disciplina progresiva ▪ Disciplina positiva	LIDERAZGO Teorías sobre El Liderazgo: o La teoría situacional de Hersey – Blanchard o El líder define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específicos de líder. o El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo o El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar. o El líder proporciona poca dirección o apoyo. o La teoría de intercambio líder-miembro

• **Estilo de decisión** • **Estilo de consulta individual** • **Estilo facilitador** • **Estilo de delegación** Variables situacionales: • Significado de la decisión • Importancia del compromiso • Pericia del líder • Probabilidad de compromiso • Apoyo del equipo • Pericia del equipo • Competencia del equipo	Inteligencia emocional y liderazgo Pagina 268	▪ Derecho de apelación ▪ • Administración de conflictos o Estilos de administración de conflictos de Kenneth Thomas: ▪ **Evasión** ▪ **Acomodaticio** ▪ **Competitivo** ▪ **Compromiso** ▪ **Colaboración** o Arbitraje Pag.462	o Teoría del camino a la meta de Robert House o **Líder directivo** o **Líder apoyador** o **Líder participativo** o **Líder orientado al logro** o Modelo de la participación del líder de Víctor Vroom y Phillip Yetton o **Autocrático 1** o **Autocrático 2** o **Consultivo 1** o **Consultivo 2** o **Grupo** LOS PLANTEAMIENTOS MÁS RECIENTES DEL LIDERAZGO. o **Teoría del liderazgo carismático** o **El liderazgo transaccional versus el transformacional** o **Liderazgo visionario** Pag. 155

El liderazgo Transformacional	Administración de Recursos Humanos	Introducción a la gestión empresarial	Administración
Dr. María Angélica Salazar	Idalberto Chiavenato	Pedro Rubio Domínguez	James A. F. Stoner/ Charles Wankel
Julio 2006	Quinta edición	Madrid Febrero del 2006	Tercera Edición
Universidad de Viña del Mar, Chile	Colombia, 2000	INSTITUTO EUROPEO DE GESTION EMPRESARIAL	Mexico 1989
Liderazgo como proceso cultural • **Liderazgo instructivo** • **Liderazgo transaccional** • **Liderazgo transformacional**	ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS • Teoría X y Y de McGregor o Estilos propuestos: ▪ **Descentralización y delegación.** ▪ **Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo.** ▪ **Participación y administración consultiva** ▪ **Autoevaluación del desempeño** • Teoría Z de Wiliam Ouchi o **Participativo consensual** • Sistemas de administración de Likert: o **Autoritario – coercitivo** o **Autoritario benévolo** o **Consultivo** o **Participativo** • **Enfoque sistémico y situacional de la administración**	ESTILOS DE DIRECCIÓN • Dirección **autocrática** o Rígido o individualista • Dirección **democrática** o Flexible o Seudo democrático TEORÍA DE FIEDLER: • **Orientado a las tareas** • **Orientado a los miembros** **LIDERAZGO CARISMÁTICO** Pagina 151	COMPORTAMIENTO DE LOS LIDERES: • **Orientación a las tareas** • **Orientación a empleados** El Grid gerencialblake Mouton • **Administración country club** • **Administración del equipo** • **administración centrada en la organización personal** • **Obediencia a la autoridad** • **Administración empobrecida.** Sistema 4 de la administración de Liker • **Explotador autoritario** • **Benevolente autoritario** • **Consultativo** • **Participativo** **Enfoque de aprendizaje social / modificación de la conducta** **Liderazgo de grupos auto dirigidos** **Liderazgo transformacional o carismático**

El desafío de la administración del cambio	Lideres para el cambio social	Liderazgo audaz	Liderazgo
Luis del Prado	Ignasi Carreras, Amy Leaverton y Maria Sureda	Bill Hybels	Jaime Maristany
Fundación OSDE	Programa Esade-Pwc de Liderazgo Social 2008-09	Editorial Vida	Layetana ediciones
Argentina 1999	Barcelona 2009	Miami 2002	Argentina 1994
DESARROLLO DE LIDERES EN LAS ORGANIZACIONES • **Liderazgo como una actitud de servicio** • El valor de la capacidad competitiva • hábitos que favorecen el aprendizaje continuo Pagina 310	EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO SOCIAL: Lideres fuertes Lideres y gestores: • Ni lideres ni gestores • Lideres sin habilidades suficientes de gestión • gestores que aun no lideran • lideres y gestores liderazgo compartido Estilos de liderazgo • **Visionario** • **Coaching** • **Afiliativo** • **Democrático** • **Timonel autoritario** Roles de liderazgo • **El visionario-estratega** • **El constructor de la organización** • **El emprendedor** • **El político-social** Pagina 40	EL DESARROLLO DE LIDERES EMERGENTES El desarrollo de liderazgo requiere una visión Cualidades del líder: • Influencia • Carácter • Habilidad de tratar con los demás • Dinamismo • Inteligencia Plan de desarrollo de liderazgo: • Diseñe su propia lista de cinco cualidades • Invierta en lideres emergentes • De responsabilidades a los lideres emergentes Estilos de liderazgo: • **Visionario** • **Direccional** • **Estratégico** • **Gerencial** • **Motivacional** • **Pastoral** • **Forjador de equipos**	LIDERAZGO DEL FUTURO Laborar en grupo Niveles de información • Internet • PC • TV • Nada Estilos de Líder • **Letrados** • **Iletrados** Manager del futuro • Tendrán una muy buena preparación académica; • Tendrán la misma personalidad esquemática que sus congéneres; • Tendrán mayores exigencias e incitaciones personales que sus contemporáneos;

		• **Empresarial** • **Reconstrucción** • **Construcción de puentes** Pagina 70 y 80	• Tendrán por lo tanto más ambición que los demás; • Tendrán un nivel de violencia mayor que los demás • Tendrán un nivel ético común al resto, quizá menor y en general no muy alto; • Tendrán el mismo nivel de humanismo que los demás • Tendrán que ser luchadores fuertes y pertinaces para poder alcanzar y luego mantener sus puestos Pagina 183 -209

MOTIVACIÓN DE PERSONAL

Comportamiento organizacional	Administración Contemporánea	Administración un enfoque basado en competencias	Comportamiento Organizacional
Don Hellriegel John W. Slocum, Jr.	Gareth Jones Jennifer M. George	Don Hellriegel, Susan E. Jackson, Jobn W. Slocum.	STEPHEN P. ROBBINS
		Australia 2002	San Diego State University
Décima Edición	Cuarta Edición	Novena edición	Séptima Edición, Mexico

LA MOTIVACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO:
Definición
El proceso motivacional básico
Fases centrales del proceso
• El empleado identifica necesidades
• El empleado busca formas de satisfacer estas necesidades
• El empleado elige conductas dirigidas a las metas
• El empleado se desempeña
• El empleado recibe premios o castigos
• El empleado revalua las necesidades por deficiencia
 	
Enfoques:
 	
la motivación de los empleados mediante la satisfacción de las necesidades humanas:
• **Modelo de la jerarquía de necesidades**
  • Necesidades fisiológicas
	LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO
	
	Naturaleza de la motivación
	✓ Teorías de las expectativas
	✓ Teorías de las necesidades
	✓ Teoría de la Equidad
	✓ Teoría de la fijación de metas
	✓ Teorías del aprendizaje
	✓ Teoría del condicionalmente operante
	✓ Pago y motivación
	
	Pagina 249
		USO DE OBJETIVOS Y RECOMPENSAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
		
		Establecimiento de objetivos:
		• Objetivos específicos
		• Objetivos difíciles
		• Aceptación de los objetivos
		• Retroalimentación
		• Establecimiento de objetivos para los equipos
		Ofrecimiento de incentivos y recompensas
		• Reforzamiento positivo
		• Castigo
		• Reforzamiento negativo
		• Extinción
		• Aplicación de los principios de reforzamiento
		EFECTOS DEL CONTENIDO DEL TRABAJO Y DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL EN LA MOTIVACIÓN
		
		Teoría bifactorial de Herzberg
			¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?
			o Primeras teorías sobre la motivación
			  o Teoría de la jerarquía de necesidades
			  o Teoría X y Teoría Y
			  o Teoría de la motivación-higiene
			o Teorías contemporáneas de la motivación
			  o **Teoría ERC de Clayton Alderfer, de Yale University (Existencia, relación y crecimiento).**
			  o La teoría de las necesidades de McClelland
			  o Teoría de la evaluación cognoscitiva
			  o Teoría de la fijación de metas
			  o Teoría del reforzamiento
			  o Teoría de la equidad
			  o Teoría de las expectativas
			o Integración de las teorías contemporáneas de la motivación
			o Una advertencia: las teorías de la motivación están limitadas por la cultura

• Necesidades de seguridad
• Necesidades de estima
• Necesidades de autorrealización
 	
• Modelo de motivación de logros
• **La motivación de los empleados mediante el Diseño de desempeño**
  • Factores motivadores
  o Logro
  o Avance de la carrera
  o Autonomía
  o Retos
  o Retroalimentación
  o Responsabilidad
  • Factores de higiene
  o Reglas y políticas organizacionales
  o Relaciones con los compañeros
  o Relaciones con los supervisores
  o Sueldo
  o Seguridad
  o Condiciones de trabajo
 	
• La motivación de los empleados mediante las Expectativas de desempeño
		• Factores de motivación
		• Factores de higiene
		
		Características del puesto
		Percepción de equidad
		
		DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LA MOTIVACIÓN
		Jerarquía de las necesidades
		
		COMBINACIÓN DE FUERZAS MOTIVACIONALES
		Teoría de la expectativas fundamentales
		
		DIRECTRICES PARA LOS GERENTES
		
		Pagina 374
			ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS
			Programas para el involucramiento de los empleados
			• Administración participativa
			• Participación representativa
			• Círculos de calidad
			• Planes de propiedad accionaria de los empleados
			
			Programas de pagos variables
			o Planes de pago por pieza
			o Planes de participación de utilidades
			o Participación de los ahorros
			o Planes de pago basado en las habilidades
			Prestaciones flexibles
			Valor comparable
			Temas especiales de la motivación
			o La motivación de los profesionales
			o La motivación de los trabajadores temporales
			o La motivación de la fuerza de trabajo diversificada
			
			Tener en cuenta sugerencias

o Modelo de expectativas • La motivación de los empleados mediante la Equidad LA MOTIVACIÓN DE LOS INDIVIDUOS A UN ALTO DESEMPEÑO **Modelo de establecimiento de metas y desempeño** • Reto o Dificultad de la meta o Claridad de la meta o Autoeficacia • Moderadores o Habilidad o Compromiso con la meta o Retroalimentación o complejidad de la tarea • Mediadores o Dirección o Esfuerzo o Persistencia o Estrategia de tarea • Desempeño • Premios • Satisfacción • Consecuencias **Sistemas de Premios**			

• Programas de participación de ganancias • Programas de participación en utilidades • Los pagos basados en habilidades • Planes de prestaciones flexibles			

Administración de Recursos Humanos	Comportamiento Organizacional	Introducción a la gestión empresarial	Administración
Idalberto Chiavenato	Eduardo Amoros	Pedro Rubio Domínguez	James A. F. Stoner/ Charles Wankel
Quinta edición	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT (Perú).	Madrid Febrero del 2006	Tercera Edición
Colombia, 2000	Lambayeque 2007	INSTITUTO EUROPEO DE GESTION EMPRESARIAL	Mexico 1989
LA MOTIVACIÓN HUMANA • Ciclo motivacional • Jerarquía de las necesidades según Maslow • **Teoría de los factores de Herzberg** • Modelo situacional de motivación de Vroom • **Teoría de la expectativa Lawler III**	MOTIVACIÓN: DE LOS CONCEPTOS A LA PRÁCTICA • **Administración por Objetivos** o APO vs. Teoría del establecimiento de las metas • **Programas De Reconocimiento Del Empleado** o Programas de reconocimiento vs. Teoría del reforzamiento • **Programas De Participación Del Empleado** o Gerencia participativa o Participación Representativa ▪ Consejos de trabajos ▪ Juntas representativas o Círculos de calidad o Programas de involucramiento del empleado vs. Teorías de la Motivación • **Programas De Paga Variable** o Planes de pago por pieza o Bonos o Partición de utilidades o Participación en los ahorros • **Planes De Pago Por Competencias**	LAS PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN • Gestión científica de Taylor • Jerarquía de las Necesidades de Maslow **TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG** • factores: ambientales y motivadores ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO Pagina 149	MOTIVACIÓN Primeras teorías • Modelo tradicional • Modelo de relaciones humanas • Modelo de recursos humanos **Enfoque de sistemas** • Características del individuo • Características del trabajo • Características de la situación del trabajo Modificación del comportamiento • **Reglas para modificar el comportamiento de W Clay Hammer** Pagina 474

	• **Planes De Beneficios Flexibles**		
El desafío de la administración del cambio	LÍDERAZGO EXCITANTE	Motivación	Liderazgo
Luis del Prado	JOHN C. MAXWELL	Jaime Maristany	Jaime Maristany
Fundación OSDE		Layetana ediciones	Layetana ediciones
Argentina 1999	www.injoy.com	Argentina 1994	Argentina 1994
FUENTES DE MOTIVACIÓN Herramientas: • Misión • Control de tiempo • Creación de valor compartida • Aprendizaje • Reputación Pagina 298	Recompensa por las razones correctas Recompensar: • Cualidad • Trabajo inteligente • Sencillez • Tomar riesgos • Trabajo en conjunto 10 mejores maneras para recompensar 1. Dinero 2. Promoción 3. Reconocimiento 4. Tiempo junto 5. Tiempo libre 6. Libertad 7. Oportunidades personales para crecer 8. Acciones 9. Tareas favoritas 10. Regalos Pagina 41	**LA MOTIVACIÓN DEL HOMBRE EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA** Lo que el hombre busca con el trabajo: • Reconocimiento • Pertenencia • Seguridad • Remuneración o Debe alcanzar a cubrir las necesidades básicas de la persona. o Debe estar basada en comparaciones internas adecuadas. o Debe estar dentro del mercado. • Crecimiento • Poder • Lo lúdico • Trascender Proyecto motivador • Tarea • Persona • Libertad (Pagina 102)	MOTIVACIÓN Tres problemas • La motivación de las personas en general • La motivación del manager • Las maneras en que el manager podrá motivar a las personas **Los motivos de las personas** • Vivir • Hacer • Crecer • Tener • Pertenecer • Tener seguridad • Tener reconocimiento • Trascender La empresa que puede o no hacer Pagina 177, 179

ANEXO Nº 6

INSTRUMENTO

TABLA DE VALIDACIÓN ESTILOS DE LIDERAZGO

Objetivo General: Determinar la influencia de los estilos de liderazgo en la motivación de los trabajadores de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa.

ESCALA

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICADOR	5	4	3	2	1
Precisar el estilo de liderazgo utilizado por cada uno de los Comandantes de las Unidades Militares de la Tercera División de Ejército de la guarnición de Arequipa.	ESTILOS DE LIDERAZGO	Ausente	Empobrecida o evasión 1 2 3 4	El Comandante coopera con el personal					
				El Comandante soluciona los problemas diarios de su unidad					
				El Comandante toma decisiones acertadas y oportunas					
				El Comandante está presente cuando se le necesita					
		Autocrático	Autoritario – coercitivo o timonel 5 6 7 8	El Comandante dialoga con el personal					
				El Comandante toma decisiones apoyándose en el resto del personal					
				Al Comandante le interesa los Objetivos de la unidad					
				El Comandante conoce a sus hombres y busca su bienestar					
			Autoritario – benévolo o directivo 9 10 11 12	El Comandante mantiene informado a su personal de las actividades de la unidad.					
				El Comandante establece las tareas diarias del personal					
				Para el Comandante el cumplimiento de las metas de la unidad es muy importante					
				El Comandante toma las decisiones en forma justa y equitativa					

		Democrático	Consultivo – afiliativo 13 14 15 16	El Comandante para tomar decisiones le solicita información					
				El Comandante realiza reuniones para fortalecer el trabajo en equipo					
				El Comandante es amable al tratar al personal					
				Al Comandante le interesan las necesidades del personal					
			Participativo – facilitador 17 18 19 20	El Comandante resuelve los problemas los en reuniones de trabajo en equipo.					
				El Comandante considera los aportes y sugerencias del personal para tomar decisiones					
				El Comandante promueve relaciones laborables muy amigables					
				El Comandante estimula la igualdad en el trabajo para todos					
			Grupo – delegacional o contry club 21 22 23 24	El Comandante delega autoridad y responsabilidad a los subordinados					
				El Comandante hace participar a tofo el personal en la toma de decisiones					
				El Comandante se preocupa por las necesidades del personal					
				El Comandante promueve ambientes de trabajo agradables					
		Motivacional	Transaccional 25 26 27 28 29	El Comandante premia el cumplimiento del trabajo					
				El Comandante establece metas con incentivos de bienestar					
				El Comandante supervisa y monitorea la labor del personal					
				El Comandante fomenta condiciones de trabajo muy agradables					
				El Comandante fomenta relaciones laborales buenas entre jefes y compañeros					

			Transformacional o carismático 30 31 32 33 34 35	El Comandante comunica la visión y metas a todo el personal					
				El Comandante busca que el personal este comprometidos con su unidad.					
				El Comandante fomenta un trato muy agradable entre todo el personal					
				El Comandante recompensa el potencial creativo de su personal					
				El Comandante promueve que todos los trabajadores actúen en base a valores					
				El Comandante entrena a futuros líderes					
			Visionario 36 37 38 39 40 41 42 43 44	El Comandante inspira al personal para el logro de la visión institucional					
				El Comandante esta muy comprometido e identificado con la institución					
				El Comandante ve al personal como amigos y los inspira y motiva					
				El Comandante establece relaciones laborales de mucha confianza y respeto.					
				El Comandante siempre a través del trabajo en equipo toma las decisiones					
				Para el Comandante se debe tolerar y aprender de los errores					
				El Comandante establece el interés común y hace que todos lo sigan					
				El Comandante logra impulsar al personal a ir más halla de sus metas					
				Al Comandante le importa mucho su personal, satisfacer sus necesidades y que alcancen sus sueños					

TABLA DE VALIDACIÓN ESTILOS DE MOTIVACIÓN

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICADOR	5	4	3	2	1
Establecer el nivel de motivación del personal de cada una de las Unidades Militares del Ejército Región Arequipa.	MOTIVACIÓN DE PERSONAL	Factores motivadores	Logro 45	Usted percibe que ha alcanzado sus logros laborales					
			Avance de carrera 46	Esta satisfecho con el desarrollo de su línea de carrera					
			Autonomía47	Tiene autonomía en el momento de realizar sus funciones					
			Retos 48	Su trabajo le permite alcanzar nuevos retos					
			Retroalimentación 49	Sus lideres inmediatos retroalimentan su labor con reconocimientos u orientación oportuna					
			Responsabilidad 50	Se siente responsable de su función cumpliéndola eficientemente					
		Factores de higiene	Reglas y políticas organizacionales 51	Las normas y disposiciones de la institución son justas y claras					
			Relaciones con los compañeros 52	Las relaciones con sus compañeros de trabajo son cordiales					
			Relaciones con los Comandantes 53	Las relaciones con sus jefes inmediatos son cordiales					

			Estabilidad 54	Hay estabilidad laboral en su trabajo					
			Remuneración 55	La remuneración que recibe mensualmente es la adecuada					
			Estabilidad 56	Hay estabilidad laboral en su trabajo					
			Condiciones de trabajo 57	Su ambiente de trabajo es cómodo					
				El horario de trabajo es justo					

ANEXO Nº 7

Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt

Actividades	MESES														
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Mayo	Setiembre
Identificación del Tema															
Elaboración del Plan															
Presentación y aprobación del Plan															
Recopilación de los datos															
Elaboración de Prueba piloto															
Aplicación de prueba piloto															
Vaciado de la encuesta en una hoja de cálculo.															
Validación de prueba piloto															
Determinación del Índice de confiabilidad															
Validación del cuestionario por un catedrático de la universidad.															
Solicitud de carta de la Universidad															
Aplicación de la encuesta validada a los tres sujetos de investigación															

Análisis de los resultaos obtenidos															
Planteamiento de las conclusiones y recomendaciones															
Elaboración del informe de Tesis															
Aprobación															
Sustentación															