



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN ESTRATEGIA MILITAR TERRESTRE**

TEMA:

**INCIDENCIA DE LA METODOLOGÍA APLICADA EN LOS CADETES
DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR “ELOY ALFARO” PARA LA
FORMACIÓN DEL LIDERAZGO.**

AUTORES:

TCRN. E.M GUERRERO GUERRERO DANILO ALEJANDRO

TCRN. E.M LANDÁZURI RECALDE, ADRIÁN DIMITRI

DIRECTOR: CRNL. MGS. ITURRALDE MAYA, GUSTAVO ENRIQUE

SANGOLQUÍ

2019



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, *"INCIDENCIA DE LA METODOLOGÍA APLICADA EN LOS CADETES DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR ELOY ALFARO PARA LA FORMACIÓN DEL LIDERAZGO "* fue realizado por los señores *Guerrero Guerrero, Danilo Alejandro* y *Landázuri Recalde, Adrián Dimítri*, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 10 de abril de 2.019

Crnl. Mgs. Iturralde Maya, Gustavo Enrique

C.C: 0500657416



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, *Guerrero Guerrero, Danilo Alejandro y Landázuri Recalde, Adrián Dimitri*, con cédula de ciudadanía n° 1709617896 y 170968836-8 respectivamente, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: ***“INCIDENCIA DE LA METODOLOGÍA APLICADA EN LOS CADETES DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR ELOY ALFARO PARA LA FORMACIÓN DEL LIDERAZGO”*** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Guerrero Guerrero, Danilo Alejandro
C.C: 1709617896

Sangolquí, 10 de abril de 2.019

Landázuri Recalde, Adrián Dimitri
C.C: 1709688368



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Guerrero Guerrero, Danilo Alejandro** y **Landázuri Recalde, Adrián Dimitri** autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“INCIDENCIA DE LA METODOLOGÍA APLICADA EN LOS CADETES DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR ELOY ALFARO PARA LA FORMACIÓN DEL LIDERAZGO”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 10 de abril de 2019

Guerrero Guerrero, Danilo Alejandro
C.C: 1709617896

Landázuri Recalde, Adrián Dimitri
C.C: 1709688368

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSGRADOS
DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y DEFENSA

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo a nuestras esposas, hijos y familiares, quienes con su compromiso, amor e inspiración nos permitieron seguir adelante y no desmayar en los momentos difíciles, a los docentes y facilitadores, que nos brindaron su tiempo, conocimiento y experiencia para alcanzar nuestra anhelada meta.

Sangolquí, 10 de abril de 2.019

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE**UNIDAD DE GESTIÓN DE POSGRADOS****DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y DEFENSA****AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darnos la salud, la fuerza espiritual y la inspiración necesaria para guiar nuestros esfuerzos por el camino del bien.

A nuestros familiares y a todas las personas que han aportado de manera desinteresada para el desarrollo de este trabajo de investigación; con mención especial al Sr. CRNL. EM ITURRALDE MAYA, GUSTAVO ENRIQUE por su guía profesional y desinteresada para alcanzar los objetivos propuestos en nuestro trabajo de investigación.

A la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE y docentes que con su aporte facilitaron culminar este trabajo que va en beneficio de la institución militar y las futuras generaciones de oficiales de honor.

A todos ustedes, mil gracias.

TABLA DE CONTENIDOS

Certificación	I
Autoría de responsabilidad.....	II
Autorización	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Tabla de contenidos	VI
Índice de tablas	IX
Índice de figuras	IX
Resumen.....	XII
Abstract.....	XIII
CAPÍTULO I.....	1
El problema	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Antecedentes.....	2
1.3. Justificación.....	3
1.4. Importancia.....	3
1.5. Objetivos de la investigación	4
1.5.1. Objetivo general.	4
1.5.2. Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO II.....	6
Marco teórico	6
2.1. Fundamentos teóricos	6
2.1.1. Fundamentación teórica general.....	6
2.1.2. Fundamentación teórica específica	7
2.2. Base legal.....	15
2.2.1. Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008) 15	

2.2.2.	Ley de Seguridad Pública y del Estado.....	17
2.2.3.	Agenda Política de la Defensa 2014 – 2017	18
2.2.4.	Ley de Personal de las Fuerzas Armadas (Congreso Nacional del Ecuador, 1991).....	18
2.2.5.	Reglamento a la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas (Presidencia De La República Del Ecuador, 2009)	19
2.2.6.	Ley Orgánica de Educación Superior (Asamblea Nacional Del Ecuador, 2010).....	19
2.2.7.	Modelo Educativo de las Fuerzas Armadas (DIEDMIL, 2016)	20
2.3.	Hipótesis.....	21
2.4.	Sistema de variables	21
2.4.1.	Variable independiente	21
2.4.2.	Variable dependiente.....	21
2.5.	Conceptualización y operacionalización.	21
2.5.1.	Conceptualización de la variable independiente	21
2.5.2.	Conceptualización de la variable dependiente.	21
2.5.3.	Conceptualización y operacionalización de las variables.....	22
CAPÍTULO III.....		25
Marco metodológico		25
3.1.	Modalidad de la investigación.....	25
3.2.	Tipos de investigación.	25
3.3.	Diseño de la investigación.	26
3.4.	Niveles de la investigación.....	26
3.5.	Población y muestra.	27
3.5.1.	Población.....	27
3.5.2.	Muestra.	27
3.6.	Técnicas de recolección de datos.....	27
3.6.1.	Encuesta dirigida al personal de cadetes de la esmil.....	27
3.6.2.	Encuesta dirigida al personal de comandantes las unidades tipo batallón. ..	28
3.7.	Técnica de análisis de datos.....	28
3.8.	Técnica de comprobación de hipótesis.....	29

CAPÍTULO IV	30
Análisis e interpretación de resultados	30
4.1. Encuesta realizada al personal de cadetes de la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”	30
4.2. Encuesta realizada al personal de comandantes de unidad	67
CAPÍTULO V	92
Conclusiones y recomendaciones	92
CAPÍTULO VI	96
Propuesta.....	96
6.1. Título de la propuesta	96
6.2. Objetivo de la propuesta.....	96
6.3. Alcance de la propuesta	96
6.4. Desarrollo de la propuesta.....	97
6.4.1. Explicación y justificación del método empleado para el diseño y estructuración.	97
6.4.2. Objetivo general	97
6.4.3. Política.....	98
6.4.4. Validación de la política y estrategias	100
6.4.5. Construcción de escenarios y descripción para cada una de las estrategias propuestas dentro de la política.	104
6.5. Fundamentación doctrinaria	110
6.6. Fundamentación histórica.....	112
6.7. Validación de la propuesta.....	114
6.8. Conceptualización de la propuesta.....	115
6.9. Metodo y criterios de validación de la propuesta	116
6.10. Validación.....	117
Anexos	124
Bibliografía	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable independiente.....	22
Tabla 2 Operacionalización de la variable dependiente	23
Tabla 3 Matriz FODA	118
Tabla 4 Interpretación cuantitativa del FODA.....	121
Tabla 5 Descripción de Fortalezas y Debilidades.....	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resultado de la pregunta 1 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	30
Figura 2 Resultado de la pregunta 2 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	32
Figura 3. Resultado de la pregunta 3 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	34
Figura 4 Resultado de la pregunta 4 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	36
Figura 5 Resultado de la pregunta 5 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	38
Figura 6 Resultado de la pregunta 6 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	40
Figura 7. Resultado de la pregunta 7 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	42
Figura 8. Resultado de la pregunta 8 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	44
Figura 9. Resultado de la pregunta 9 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	46
Figura 10. Resultado de la pregunta 10 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	48
Figura 11. Resultado de la pregunta 11 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	50

Figura 12. Resultado de la pregunta 12 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	52
Figura 13. Resultado de la pregunta 13 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	54
Figura 14. Resultado de la pregunta 14 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	56
Figura 15. Resultado de la pregunta 15 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	58
Figura 16. Resultado de la pregunta 16 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	60
Figura 17. Resultado de la pregunta 17 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	62
Figura 18. Resultado de la pregunta 18 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL.....	65
Figura 19. Resultado de la pregunta 1 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad	67
Figura 20. Resultado de la pregunta 2 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad	69
Figura 21. Resultado de la pregunta 3 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad	70
Figura 22. Resultado de la pregunta 4 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad	72
Figura 23. Resultado de la pregunta 5 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad	74
Figura 24. Resultado de la pregunta 6 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad	76
Figura 25. Resultado de la pregunta 7 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad	78
Figura 26. Resultado de la pregunta 8 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad	80
Figura 27. Resultado de la pregunta 9 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad	82

Figura 28. Resultado de la pregunta 10 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad	84
Figura 29. Resultado de la pregunta 11 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad	86
Figura 30. Resultado de la pregunta 12 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad	88
Figura 31. Resultado de la pregunta 13 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad	90

RESUMEN

Los escenarios actuales en donde se desarrollan las operaciones militares, han motivado la reorientación del objeto referente, exigiendo líderes con conocimiento suficiente, valores y con la capacidad de influir positivamente en sus repartos a fin de cumplir las misiones que el poder político encargue a una fuerza militar. Existe en la actualidad varios reportes que dan cuenta que el desempeño profesional de los subtenientes, una vez que son destinados a las unidades militares, presenta varias falencias relacionadas con la capacidad de comandar a sus unidades y con problemas disciplinarios que están relacionados con aspectos que pueden ser mejorados durante el proceso de formación. Frente a esta realidad, hemos podido determinar que los métodos que actualmente se están empleando para el desarrollo del liderazgo durante la etapa de formación de los futuros oficiales del Ejército Ecuatoriano, presenta algunos aspectos que pueden ser mejorados, para de este modo comandar adecuadamente a sus respectivos repartos. Bajo la experiencia de otros ejércitos y una vez identificados los elementos que afectan al desarrollo del liderazgo, se plantea como recomendación, la implementación de una estructura orgánica al interior de la Escuela Militar, la misma que se encargaría del diseño y seguimiento de diversas actividades que contribuyan a la formación del liderazgo durante la formación de los futuros oficiales del Ejército.

PALABRAS CLAVE:

- **LIDERAZGO**
- **FORMACIÓN MILITAR**
- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

ABSTRACT

The current scenarios where military operations are carried out has led to the reorientation of the reference object, requiring leaders with sufficient knowledge, values and with the ability to positively influence their forces in order to fulfill the missions that political power entrusts to the armed forces. There are currently several reports that show that the professional performance of the sub-lieutenants, once they are assigned to the military reports, presents several shortcomings related with the ability to command their units and with disciplinary problems that are related to aspects that can be improved during the basic training. To face this reality, we have been able to determine that the methods that are currently being used for the development of leadership during the initial training stage of future officers of the Ecuadorian Army, has many aspects that could be improved in order to command adequately their assigned missions. Under the experience of other armies and once identified the elements that affect the development of leadership, we propose as a recommendation, the implementation of an organic structure within the Military Academy, which would be responsible for the design and monitoring of various activities that contribute to the formation of leadership during the training of future Army officers.

KEYWORDS:

- **LEADERSHIP**
- **BASIC MILITARY TRAINING**
- **ORGANIZATIONAL STRUCTURE**

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las falencias observadas en el desempeño profesional de los oficiales subalternos al momento de asumir la conducción de unidades menores, evidencia problemas en el proceso de formación de líderes en la ESMIL, situación que plantea la necesidad de reformular el proceso mediante la concepción de un modelo organizacional, que permita proponer, aplicar, controlar y evaluar un sistema integral que contribuya a la formación del liderazgo militar de los futuros oficiales del Ejército Ecuatoriano.

En la actualidad se presenta como una necesidad institucional la optimización del proceso de formación de líderes en la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”, puesto que se evidencia una falta de liderazgo en los oficiales subalternos, que estaría incidiendo en su desempeño profesional, así como también en la disciplina y cohesión institucional. Esta realidad, sin duda, responde a la complejidad del entorno, así como también a la revalorización de las necesidades y principios de las personas como entes sociales.

Para las Fuerzas Armadas, uno de sus mayores desafíos constituye la formación de líderes comprometidos con la institución militar y al servicio de la sociedad. Este proceso se plantea como una competencia nuclear, que se la debe alcanzar no solo mirando al pasado, sino también proyectando la evolución de las sociedades, el conocimiento y la tecnología. No obstante, su concepción exige la formulación de estrategias flexibles e innovadoras, que de una manera sensata y eficaz permitan formar líderes capaces de asumir riesgos y tomar decisiones en escenarios complejos e inciertos.

Es importante mencionar que a nivel regional y mundial, el tema de liderazgo militar ha motivado una serie de estudios, que coinciden en la necesidad de transformar el proceso de formación de líderes, en base a una visión integral y multidisciplinaria que permita afrontar los retos de los conflictos actuales y futuros. En los ejércitos de Estados Unidos, España, Chile y Brasil se han impulsado proyectos similares, que serán analizados durante el proceso de investigación y formulación del modelo organizacional.

A nivel nacional, existe un proyecto que fue implantado temporalmente en la ESMIL durante los años 2009-2010 y otro que actualmente se está realizando en la Academia Guerra Naval, que serán igualmente considerados durante el desarrollo del presente trabajo.

1.2. ANTECEDENTES.

La historia militar reciente, destaca que a pesar de los cambios en las formas de hacer la guerra o las formas de resolver los conflictos, se mantiene constante la decisiva influencia del factor humano para alcanzar con éxito las tareas y misiones encomendadas.

Los escenarios actuales y futuros requieren de líderes militares que sean capaces de conducir operaciones dentro un amplio espectro de posibilidades, que exigen al decisor militar, adquirir competencias técnico-profesionales que deben ser complementadas con el desarrollo de habilidades intelectuales y sociales, que le permitan solventar con eficiencia la moderna concepción de empleo las fuerzas armadas.

En este contexto, se manifiesta la necesidad de contar con líderes adaptativos, flexibles, capaces de actuar en ambientes complejos e inciertos. Sin embargo, un tema clave, menos desarrollado, ha sido el análisis del

sistema organizacional que permita potenciar los procedimientos de formación y perfeccionamiento del liderazgo militar a lo largo de la carrera profesional.

1.3. JUSTIFICACIÓN.

El desarrollo del liderazgo en la fase de formación, constituye un tema de interés para el Ejército Ecuatoriano, por cuanto involucra una problemática actual que requiere atención prioritaria, puesto que está afectando directa o indirectamente a la disciplina y al desempeño profesional, lo cual va en contra de la filosofía y cohesión institucional.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, el tema busca atender una demanda institucional, orientada a fortalecer las cualidades de liderazgo de los oficiales subalternos, en virtud que se ha evidenciado un cambio vocacional en los egresados de la ESMIL, que incide en su comportamiento actitudinal hacia la institución y sus miembros, deteriorando los valores y principios profesionales que motivan la identidad y liderazgo de un soldado.

1.4. IMPORTANCIA.

Para identificar las raíces del problema es necesario recoger los criterios e impresiones por parte los Comandantes de Unidad quienes han palpado el desempeño profesional de los subtenientes, los problemas que se han presentado en temas de mando y de cumplimiento de normativas y reglamentos establecidos. El Cadete, una vez que egresa de la Escuela Militar, es incorporado inmediatamente a las unidades militares, las cuales requieren de dicho talento humano para comandar sus respectivos repartos en diversas misiones y es en dicho momento cuando se tiene reportes de incumplimiento de funciones, o ruptura de normativas existentes.

Con base en lo señalado anteriormente, la mirada se traslada a la Escuela Militar, en donde, durante cuatro años de formación, el Cadete va adquiriendo las competencias necesarias requeridas para su futuro desempeño profesional. La formación del liderazgo debe responder a un proceso metódicamente diseñado y estructurado, que permita identificar falencias y corregirlas en su debido momento así como brindar la oportunidad de comandar y de adquirir conocimientos que fortalezcan la capacidad de liderazgo.

Muchos ejércitos en el mundo han adoptado mecanismos que han dado buenos resultados en la problemática planteada, de los cuales se puede extraer experiencias y enseñanzas gracias a las buenas relaciones y compromisos existentes en materia de intercambio de información. Estos elementos servirían de base para adaptarlos a nuestra realidad y contribuir en el desarrollo del liderazgo.

Como propuesta alternativa se pretende diseñar una estructura que sea parte del orgánico de la Escuela Militar, la cual estaría encargada de diseñar las actividades que pueden contribuir en el desarrollo del liderazgo y realizar un seguimiento permanente de los Cadetes durante su periodo de formación, así como tomar medidas a tiempo que permitan contribuir en esta temática.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general.

Determinar la incidencia de la metodología aplicada en los cadetes de la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” para la formación del liderazgo. Propuesta organizacional para el desarrollo de liderazgo militar en la ESMIL.

1.5.2. Objetivos específicos.

- Recopilar información relacionada con el desempeño profesional de los subtenientes egresados de la ESMIL.
- Definir si existe o ha existido una metodología para el desarrollo del liderazgo en los cadetes de la ESMIL.
- Analizar y evaluar teorías y criterios de actores y usuarios directos del proceso de formación de liderazgo en la ESMIL.
- Desarrollar una propuesta alternativa para la implantación de una estructura organizacional de formación de líderes en la ESMIL.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1.1. Fundamentación Teórica General

De acuerdo a lo que establece (Penteado, 1965), el "Liderazgo es la relación creada por la influencia del líder sobre el grupo, es decir, lo que el Líder es (atributo) y lo que el líder hace (relación)".

En lo que respecta a las teorías acerca del liderazgo, se las agrupa en tres categorías:

- 1) Las que se apoyan en condiciones innatas como disposiciones congénitas para ser líder.
- 2) Las que se apoyan en condiciones sociológicas, por lo que todo líder emerge de las necesidades y elecciones del medio.
- 3) Las que se apoyan en las situaciones de emergencia que los líderes pueden salvar.

Las tres teorías son sustentadas en fundamentos científicos que se complementan entre sí, por lo que a manera de conclusión se puede decir que, para que se establezca un liderazgo, deben darse disposiciones personales; un medio que favorezca su espacio de conducción; existir en los liderados y representaciones sociales de liderazgo. En este sentido, es necesario reflexionar que para la formación del liderazgo en personal militar se debe observar, analizar e intervenir en los tres elementos anteriormente señalados.

Existen varios estudios relacionados con el liderazgo (Carrol, 2009) manifiesta que el Ejército de los Estados Unidos "asigna a sus oficiales a una variedad de trabajos en diversas organizaciones en todo el mundo, previendo

que evaluarán cada situación singular rápida y decisivamente mientras adquieren una experiencia valiosa para desempeñar puestos más elevados y exigentes”. Esta reflexión nos invita a pensar en la necesidad de otorgar las oportunidades suficientes para ejercer el mando y estar a cargo de varias actividades que fomentan el sentido de responsabilidad y empoderamiento.

Las tareas que sean asignadas no necesariamente deben alcanzar niveles de importancia. Dwight Eisenhower, escribió en su biografía: “Cada vez que me convencía de que mis superiores, por negligencias burocráticas y un encasillamiento en la tradición, me habían condenado a asignaciones mediocres, no encontraba otro remedio que desahogarme en privado y aceptar el trabajo inminente” *IBIDEM*.

Diferentes aspectos y elementos relacionados con el liderazgo, serán tratados posteriormente.

2.1.2. Fundamentación Teórica Específica

Estudios y elementos del liderazgo.

Como se manifestó anteriormente, existen varios estudios respecto a lo que significa el liderazgo y que factores incluye esta temática. Dentro de los puntos que han generado más discusión, está el relacionado con las cualidades que debe poseer un líder y, para nuestro caso con más interés, un líder militar. Según (Bariago, 2015), “la experiencia nos ha enseñado que la calidad de un líder tiene poco que ver con los rasgos de su personalidad o el cumplimiento de determinadas normas y procedimientos”. El mismo autor manifiesta que resulta demasiado complicado definir las cualidades que debe poseer un líder, siendo prácticamente imposible simplificar el liderazgo a un “conjunto de aptitudes o destrezas”.

Actualmente, el concepto del líder que se define como aquel que es capaz de influir en un grupo a fin de que lo siga y acepte su visión, según algunos estudios, se torna incompleto, ya que en ocasiones este nivel de influencia está dado por el temperamento o carácter del líder sin interiorizar en sus subordinados un total convencimiento.

“Más que líderes que realicen grandes hazañas o con grandes cualidades lo que se necesita son líderes comprometidos con su trabajo y con la ilusión de llevarlo a cabo”. *IBIDEM*.

Sin embargo de lo expuesto, existen ciertos elementos que deben poseer quienes, bajo una condición moral, poseen una jerarquía. Valores tales como: responsabilidad, justicia, respeto, lealtad, facilitarán el desempeño de quienes tienen a cargo un reparto militar.

Formación de líderes juveniles.

La necesidad de que una sociedad posea líderes en todos los niveles y en todas las actividades constituye una realidad y un punto importante que debe ser tomado en cuenta en los currículos definidos por los estamentos encargados de regular la educación de un país. (Blejmar, Nirenber, & Perrone, 1998) manifiestan que “hoy día, el liderazgo constituye un aspecto estratégico e instrumental de mucha importancia, dado que se asume que tiene un papel preponderante para promover y consolidar los cambios sociales en general y, en particular, en la materia que nos ocupa: la situación de los adolescentes y los jóvenes de la región de las Américas.”

Para nuestra investigación, constituye un elemento a ser tomado en cuenta ya que el proceso de formación de oficiales del ejército tiene una duración de cuatro años, tiempo que, en muchos casos, resulta insuficiente para moldear

las cualidades necesarias de los futuros líderes debido a que, al ingresar a la ESMIL, traen como parte de su carácter y personalidad adquiridos durante su vida, varios componentes que dificultan su adecuado desempeño profesional.

Misión y Visión del Ejército Ecuatoriano.

MISIÓN

La Fuerza Terrestre desarrolla el poder militar terrestre, preparando, entrenando y equipando al personal militar, mejorando su capacidad operativa de forma permanente y en todo el territorio nacional, para alcanzar los objetivos derivados de la planificación estratégica militar, a fin de coadyuvar en forma conjunta a la defensa de la soberanía e integridad territorial, contribuir en la gestión del Estado en el ámbito interno y el desarrollo de la Nación. (DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, 2016)

VISIÓN

Ser una institución al 2021, con alta efectividad operacional, capacidad de maniobra, personal profesional, ético y moralmente calificado, con un alto nivel de identidad e imagen institucional; con equipo, tecnología y medios modernos que garanticen la seguridad y defensa del territorio nacional. *IBIDEM*

Como se puede observar, dentro de los elementos orientadores del Ejército Ecuatoriano, se detallan ciertos factores que están relacionados con la preparación del personal y mejora continua de su capacidad operativa. Es una realidad indiscutible que el liderazgo constituye un pilar fundamental para el logro de los objetivos institucionales y el fiel cumplimiento de las misiones y diversas tareas que cumplen a diario las unidades militares, por lo que se debe buscar el mejor mecanismo para fomentarlo desde la etapa de formación y a lo largo de toda la carrera militar.

Objetivos institucionales relacionados con el desarrollo del liderazgo.

Dentro del Plan de Gestión Institucional 2017 – 2021 (DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, 2016), se definen varios objetivos estratégicos, dentro de los cuales se ha identificado aquellos que tendrían relación o incidencia directa con la necesidad de desarrollar el liderazgo en el personal militar, a saber:

- a) Optimizar las operaciones militares en la defensa de la soberanía y seguridad integral.
- b) Optimizar las actividades de apoyo al desarrollo con las entidades del Estado.
- c) Mejorar los niveles de entrenamiento, educación militar y generación de doctrina.
- d) Optimizar los procesos de entrenamiento por medio del uso de simuladores y nueva tecnología.
- e) Mejorar las competencias del personal militar y de servidores públicos en función del perfil profesional.
- f) Fortalecer la práctica de un adecuado liderazgo, valores militares, así como el cumplimiento estricto de normas y procedimientos institucionales.
- g) Fortalecer el clima laboral, política de género, asistencia social del personal, manteniendo una adecuada cultura organizacional y adaptación a los procesos de modernización.

Para cumplir con los objetivos señalados, es necesario que se establezcan, al interior de la institución y en especial en los procesos de formación y perfeccionamiento, mecanismos eficaces que permitan generar las cualidades

necesarias para desempeñar las funciones de comandante de unidad en todos los niveles.

Doctrina institucional para el desarrollo del liderazgo.

Luego de la revisión bibliográfica correspondiente, se ha podido determinar que no existe doctrina aprobada ni actualizada sobre Liderazgo propia del Ejército Ecuatoriano. Se ha encontrado notas de aula y varios escritos que contienen definiciones importantes relacionadas con lo que significa el liderazgo, características, perspectivas, código de ética, requisitos de liderazgo, lo que un líder debe hacer, lo que un líder debe conocer; sin embargo, dichos documentos no poseen las referencias respectivas ni los datos necesarios que legalicen su publicación.

Normativa institucional para el desarrollo del liderazgo.

No existen normas institucionales para el desarrollo del liderazgo, simplemente documentos tales como elementos orientadores, valores institucionales, definición de la filosofía institucional, que pueden servir de base para el desarrollo de normativas institucionales que exijan la creación de organismos, dentro de la estructura organizacional (orgánico) que se encarguen del desarrollo del liderazgo desde la etapa de formación y transversalmente a lo largo de la carrera militar. |

Estructura organizacional de la ESMIL.

La estructura organizacional de la ESMIL está relacionada con el mapa de procesos en donde se define: el nivel Directivo, formado básicamente por la Dirección; el nivel sustantivo, formado por los Departamentos de Planificación Académica, Administración Académica y Evaluación e investigación Académica; y, el nivel de apoyo, formado por varios departamentos que

coadyuvan al cumplimiento de la misión de la ESMIL. Los departamentos que conforman el nivel sustantivo tienen el peso principal dentro del proceso de formación de los futuros subtenientes del ejército, procurando una formación integral y holística, incluyendo asignaturas que poseen contenidos relacionados con la formación de liderazgo, así como varias actividades que, de manera transversal, persiguen ese fin; son embargo no se evidencia un proceso metódico y sistemático que optimice el desarrollo de las cualidades, virtudes, comportamientos que un líder militar debe poseer.

Diseño curricular que incluya asignaturas y ejes transversales que fomenten el desarrollo del liderazgo.

Luego de la revisión del diseño curricular se han determinado varias asignaturas que tienen relación con la formación del líder militar, según se detalla a continuación:

Conducción Militar: relacionada con la resolución de manera individual de casos esquemáticos de las operaciones fundamentales y complementarias.

Instrucción individual de combate: a fin de aplicar los conocimientos adquiridos en el cumplimiento de misiones como combatiente individual o miembro de un grupo, manteniendo un espíritu agresivo, eficiente y eficaz con iniciativa.

Liderazgo: relacionada con la aplicación de los principios de liderazgo con sus subordinados fortaleciendo las relaciones profesionales y los vínculos con sus subordinados que le permitan influir en su pelotón y alcanzar el convencimiento total para el cumplimiento de misiones en tiempo de paz o en guerra.

Ética profesional: con la finalidad de motivar la aplicación de los principios éticos en su práctica profesional, fomentando valores y transmitiendo a sus subordinados las cualidades que deben practicar un soldado de honor.

La escuadra de fusileros: que promueve la aplicación doctrinaria de la organización, función y empleo de la escuadra de fusileros que tiene el comandante de escuadra, como parte del pelotón de fusileros.

Técnicas y tácticas en selva: a fin de estar en condiciones de ejecutar las operaciones en selva como integrante de un equipo de combate en selva.

Diferentes asignaturas de acuerdo con el arma o servicio: que motivan alcanzar las competencias requeridas para desempeñarse eficazmente en cada una de las especialidades.

Dentro de las actividades extracurriculares, se identifica las siguientes que podrían motivar el desarrollo del liderazgo: competencias internas, gimnasias y pistas militares, conferencias relacionadas con la formación de valores.

Sin embargo de lo expuesto, no se encuentra un proceso metódico que evidencie mecanismos de seguimiento, evaluación, retroalimentación relacionados al desarrollo del líder militar.

Estructura organizacional para el desarrollo del liderazgo.

Dentro de la estructura organizacional de la ESMIL, no se encuentra una estructura que se encargue directamente del desarrollo del liderazgo, quedando este importante proceso en manos del Departamento de Administración Académica, mediante el cumplimiento de las diferentes asignaturas definidas en la malla curricular; así como del Batallón de Cadetes, mediante el cumplimiento de los programas de instrucción semanales, documentos que son elaborados de acuerdo al Diseño Curricular y el Plan

General de Enseñanza para cada una de las compañías que componen mencionado Batallón. (ESCUELA SUPERIOR MILITAR "ELOY ALFARO", 2018).

Problemas en los subtenientes del ejército ecuatoriano.

La suficiente experiencia que hemos adquirido a lo largo de nuestra carrera militar es garantía para que nuestros pensamientos y percepciones acerca del desempeño de los jóvenes oficiales en la actualidad tengan buena base.

Según (Alcañiz, 2016),

“Finalizada la fase de formación en las academias, el joven oficial/suboficial empieza su vida profesional, y como jefe y líder tiene que tomar decisiones todos los días de su vida. El general George Patton decía: “La cualidad más importante de un buen líder es estar dispuesto a tomar decisiones”. En algunas ocasiones se errará, pero de los errores también se aprende, el error no siempre es igual al fallo, se debe identificar como un paso más en la formación. El instalarse en una cultura de indecisión por miedo al fracaso no es compatible con el código deontológico del buen militar.”

El autor que se hace mención, hace hincapié en la capacidad de toma de decisiones, habla de una cultura de indecisión; elementos que comúnmente han sido abordados por los comandantes de las unidades de nuestro Ejército y que causan preocupación ya que muchas veces han bordeado los límites de la incompetencia.

Los cuestionamientos respecto al liderazgo de los jóvenes oficiales exigen una seria reflexión respecto al proceso de formación en esta área, lo que pone en la palestra la necesidad de realizar un estudio que permita identificar posibles errores y oportunidades de mejora al respecto.

Problemas en el cumplimiento de diferentes tipos de misiones por falta de liderazgo de los subtenientes.

Varios son los casos en donde se han evidenciado problemas serios de liderazgo en los jóvenes oficiales. El caso “Chongón” es una muestra de aquello. Mencionado caso tiene como resultado la ejecución extrajudicial de personal civil, aparentemente por una negligencia del comandante de una patrulla militar que realizaba control antidelinquencial. Producto de este caso fueron sentenciados personal militar como autores y cómplices de un asesinato. (EL TELÉGRAFO, 2013).

Otro caso muy sonado al interior de las filas militares fue el conocido como caso “Sansahuari” en el que, por negligencia del oficial comandante de destacamento, se produjo una sustracción de armamento. (EL UNIVERSO, 2013).

Los casos mencionados anteriormente han sido objeto de análisis y noticia pública, poniendo en entredicho la confianza que el pueblo ha depositado en la institución armada. Últimamente se han escuchado varios casos de personal militar inmiscuido en actos ilícitos, lo que muy probablemente tiene relación con problemas de liderazgo que, sumados a una falta de vocación, estarían mermando la imagen institucional.

2.2. BASE LEGAL

2.2.1. Constitución de la República del Ecuador (ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR, 2008)

Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión

social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones.

Art. 158.- Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos.

Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía e integridad territorial y, complementariamente, apoyar en la seguridad integral del Estado de conformidad con la ley.

Art. 343.- El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente.

El sistema nacional de educación integrará una visión intercultural acorde con la diversidad geográfica, cultural y lingüística del país, y el respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades.

Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo

2.2.2. Ley de Seguridad Pública y del Estado.

Art. 11.- De los órganos ejecutores.- Los órganos ejecutores del Sistema de Seguridad Pública y del Estado estarán a cargo de las acciones de defensa, orden público, prevención y gestión de riesgos, conforme lo siguiente:

- a) De la defensa: Ministerios de Defensa, Relaciones Exteriores y Fuerzas Armadas.-La defensa de la soberanía del Estado y la integridad territorial tendrá como entes rectores al Ministerio de Defensa y al de Relaciones Exteriores en los ámbitos de su responsabilidad y competencia. Corresponde a las Fuerzas Armadas su ejecución para cumplir con su misión fundamental de defensa de la soberanía e integridad territorial.

En este artículo se menciona un aspecto primordial; la misión de fuerzas armadas relacionada con la defensa de la soberanía e integridad territorial, lo cual está definido en la Constitución del República. Esta gran responsabilidad exige que la institución militar posea de líderes capaces de influir en sus unidades del convencimiento para estar dispuestos a renunciar a varios aspectos en beneficio del cumplimiento de la misión.

2.2.3. Agenda Política de la Defensa 2014 – 2017

Las misiones que se definen para Fuerzas Armadas en la Agenda Política de la Defensa que se encuentra a la fecha en vigencia son las siguientes:

- a) La defensa de la soberanía e integridad territorial;
- b) La participación en la seguridad integral;
- c) La garantía del ejercicio de las soberanías y apoyo al desarrollo; y
- d) La construcción de la paz regional y mundial.

Cada una de estas misiones requiere de líderes convencidos, motivados, capaces de transmitir en sus unidades el convencimiento necesario para cumplir adecuadamente con cada una de ellas.

2.2.4. Ley de Personal de las Fuerzas Armadas (CONGRESO NACIONAL DEL ECUADOR, 1991)

Art. 10.- Aspirante a Oficial es aquel que se incorpora a los Institutos Superiores de Formación de Oficiales y los alumnos de los cursos de militarización que se organizan para reclutar oficiales especialistas.

Art. 12.- Aspirante a tropa es la denominación genérica que corresponde al personal que se incorpora a los Institutos o Unidades de reclutamiento de tropa de las respectivas Fuerzas, en calidad de alumno.

Art. 52.- El Reclutamiento y Formación son el conjunto de actividades mediante las cuales se clasifican, ingresan e instruyen a los ciudadanos ecuatorianos, para que presten sus servicios en las Fuerzas Armadas permanentes y en las reservas, desde el llamamiento hasta su egreso de los centros de formación militar.

2.2.5. Reglamento a la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas (PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2009)

Art. 16.- Con el alta, el aspirante a Oficial o a Tropa ingresa al servicio activo quedando sujeto a la normativa jurídica de la institución militar y de los institutos de formación.

Art. 17.- Los cursos de formación de oficiales de arma, técnicos o de servicios tendrán una duración de cuatro años en las tres fuerzas; los cursos de formación de personal de tropa de arma, técnicos o de servicios tendrán una duración de dos años en las tres Fuerzas y proporcionarán las capacidades para el desempeño de sus funciones.

Art. 18.- Los cursos de militarización se impartirán únicamente en los institutos de formación militar y proporcionarán las capacidades para el desempeño en la vida militar; para oficiales especialistas, tendrán una duración de hasta seis meses y obtendrán el grado de Teniente o su equivalente; y, para personal de tropa, tendrán una duración de nueve meses y obtendrán el grado de Soldado o su equivalente.

2.2.6. Ley Orgánica de Educación Superior (ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR, 2010)

Art. 8.- Serán Fines de la Educación Superior.- La educación superior tendrá los siguientes fines:

- a) Aportar al desarrollo del pensamiento universal, al despliegue de la producción científica y a la promoción de las transferencias e innovaciones tecnológicas;
- b) Fortalecer en las y los alumnos un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico;
- c) Contribuir al conocimiento, preservación y enriquecimiento de los saberes ancestrales y de la cultura nacional;
- d) Formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático, y a estimular la participación social;

2.2.7. Modelo Educativo de las Fuerzas Armadas (DIEDMIL, 2016)

En las Fuerzas Armadas del Ecuador, es de prioridad la educación militar, desarrollar las competencias del personal militar que contribuyan a la operatividad y gestión institucional, como uno de los factores para alcanzar unas Fuerzas Armadas altamente operativas, listas para entrar en combate en cualquier escenario, con los medios disponibles y en apoyo complementario a las operaciones de seguridad integral del Estado.

En el Sistema de Educación Militar de las Fuerzas Armadas, el ser humano es considerado como el factor fundamental y el recurso máspreciado de la Institución; es el eje en el que está basada la fortaleza de las Fuerzas Armadas del siglo XXI.

2.3. HIPÓTESIS

El desarrollo del liderazgo de los Cadetes de la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” no responde a un proceso diseñado de manera metódica y sistemática.

2.4. SISTEMA DE VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente

Proceso de formación de los cadetes de la ESMIL

2.4.2. Variable Dependiente

Nivel de liderazgo alcanzado durante el proceso de formación.

2.5. CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN.

2.5.1. Conceptualización de la variable independiente

Ley de Personal de las Fuerzas Armadas (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2009) Art. 52.- “El Reclutamiento y Formación son el conjunto de actividades mediante las cuales se clasifica, ingresa e instruye a los ciudadanos ecuatorianos, para que presten sus servicios en las Fuerzas Armadas Permanentes y en las reservas, desde el llamamiento hasta su egreso de los centros de formación militar”.

2.5.2. Conceptualización de la variable dependiente.

Capacidad evidenciada por un individuo para influenciar en subordinados militares o no, en tiempos de paz, en situaciones de crisis o de guerra, motivándolos a cumplir de manera adecuada sus misiones específicas y a participar, de forma pro-activa en actividades desarrolladas por el grupo al que pertenecen

2.5.3. Conceptualización y operacionalización de las variables.

Tabla 1

Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM
INDEPENDIENTE			
<p>“Proceso de formación de los cadetes de la ESMIL”</p> <p>Conceptualización</p> <p>Ley de Personal de las Fuerzas Armadas (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2009) Art. 52.- “El Reclutamiento y Formación son el conjunto de actividades mediante las cuales se clasifica, ingresa e instruye a los ciudadanos ecuatorianos, para que presten sus servicios en las Fuerzas Armadas Permanentes y en las reservas, desde el llamamiento hasta su egreso de los centros</p>	POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constitución de la República del Ecuador ▪ Ley de Seguridad Pública y del Estado. ▪ Agenda política de la defensa 	<p>REVISIÓN</p> <p>BIBLIOGRÁFICA</p>
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión y visión del Ejército. ▪ Objetivos institucionales relacionados con el desarrollo del liderazgo 	<p>REVISIÓN</p> <p>BIBLIOGRÁFICA</p>
	MILITAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura organizacional de la ESMIL. 	<p>REVISIÓN</p> <p>BIBLIOGRÁFICA</p> <p>ENCUESTA</p>
	SOCIAL Y CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elementos de Liderazgo. ▪ Formación de 	<p>REVISIÓN</p> <p>BIBLIOGRÁFICA</p> <p>ENCUESTA</p>

CONTINUA



Tabla 2*Operacionalización de la variable dependiente*

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM
“Nivel de liderazgo alcanzado durante el proceso de formación”	NORMATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley de Personal de Fuerzas Armadas. ▪ Ley Orgánica de Educación Superior. ▪ Doctrina institucional para el desarrollo del liderazgo. ▪ Normativa institucional para el desarrollo del liderazgo. 	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA
Conceptualización Capacidad evidenciada por un individuo para influenciar en subordinados militares o no, en tiempos de paz, en situaciones de crisis o de guerra, motivándolos a cumplir de manera adecuada sus misiones específicas y a participar, de forma pro-activa en actividades desarrolladas por el grupo al que pertenecen.	SISTEMA DE EDUCACIÓN DE FUERZAS ARMADAS FORMACIÓN MILITAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo Educativo de Fuerzas Armadas. ▪ Diseño curricular que incluya asignaturas y ejes transversales que 	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

CONTINUA



fomenten el
desarrollo del
liderazgo.

- Estructura organizacional para el desarrollo del liderazgo.

ENCUESTA

RIESGOS Y
AMENAZAS

- Problemas en el desempeño de los subtenientes del ejército.
- Problemas en el cumplimiento de diferentes tipos de misiones por falta de liderazgo de los subtenientes.

REVISIÓN

BIBLIOGRÁFICA ENCUESTA

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

De acuerdo con las características de esta investigación y a los objetivos planteados, el método científico que se utilizará es el deductivo, ya que se buscará determinar la metodología que actualmente se aplica en la ESMIL para desarrollar el liderazgo en los cadetes durante su proceso de formación, para lo cual se aplicará una técnica documental a fin de realizará un análisis de los documentos relacionados con la planificación académica, dentro de los que se pondrá énfasis en aquellas asignaturas o actividades que contribuyan a desarrollar el liderazgo.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

En primer lugar se aplicará una investigación documental, partiendo del análisis de documentos que permitan extraer datos relacionados con las diferentes asignaturas que reciben los Cadetes durante su periodo de formación, así como las diferentes actividades curriculares y extracurriculares que permitan desarrollar progresivamente las cualidades de líder necesarias para desempeñarse a futuro en las diferentes unidades del Ejército.

Adicional, a través de una investigación de campo se buscará extraer el criterio, tanto del personal de Cadetes cuanto de Directivos e instructores a través de instrumentos de recolección de datos tales como encuestas y entrevistas, a fin de determinar la percepción en cuanto al proceso que actualmente se aplica en la ESMIL para el desarrollo del liderazgo.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Para el diseño de la investigación emplearemos una investigación por objetivos conforme al siguiente esquema:

	Objetivo específico 1	Conclusión parcial 1	
	Objetivo específico 2	Conclusión parcial 2	
Objetivo general	Objetivo específico 3	Conclusión parcial 3	Conclusión final
Demostración de la hipótesis			

3.4. NIVELES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación será de tipo descriptiva, puesto que su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables (Cruzatti, 1997), que en este caso lo constituyen la metodología utilizada en la ESMIL para el desarrollo del liderazgo y las competencias alcanzadas por los cadetes para desempeñarse eficientemente en sus futuras funciones. Nos basamos en la descripción obtenida de entrevistas a Jefes de área, docentes y oficiales, debido a que busca establecer relación de incidencia de la metodología actual en el desarrollo de las cualidades de líder.

La investigación es descriptiva ya que el objeto es identificar las relaciones que existen entre los hechos para lograr una verdadera comprensión del fenómeno a estudiar, adicionalmente, los estudios de esta índole son los estudios de casos, estudios causales comparativos y estudios de correlación, para lo cual se aplicará encuestas al personal de cadetes y comandantes de unidad.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.5.1. Población

- 320 CADETES DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR
- 42 COMANDANTES DE UNIDAD TIPO BATALLÓN / GRUPO

3.5.2. Muestra

Se aplicará la fórmula para la determinación de la muestra de cadetes a los que se aplicó la encuesta, con el siguiente resultado:

$$n = \frac{N}{e^2(n - 1) + 1}$$

n: Tamaño de la muestra.

N: Población

e: Error admisible 5%

N-1: Corrección geométrica para muestras mayores a 30 sujetos.

n = 119 cadetes

3.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.6.1. Encuesta dirigida al personal de Cadetes de la ESMIL.

La encuesta se aplicó a 119 cadetes de la ESMIL, obedecerá a una organización aleatoria de planteamientos que satisfacen las inquietudes propuestas. La finalidad de esta herramienta será diagnosticar la conformidad de los cadetes en torno a la metodología aplicada para la formación del liderazgo

Objetivo: Identificar los niveles de conformidad con la actual metodología aplicada para el desarrollo del liderazgo.

Para la validación de la encuesta y con la finalidad de identificar sus debilidades y realizar las respectivas correcciones a la misma, se aplicó una encuesta piloto a 20 cadetes por curso de toda la ESMIL. Con esta actividad se pretendió mejorar el entendimiento de las preguntas por parte de los cadetes.

3.6.2. Encuesta dirigida al personal de Comandantes las unidades tipo Batallón.

Se planteó una encuesta dirigida a los 42 comandantes de unidad tipo Batallón con la finalidad de identificar la percepción respecto al desempeño de los Subtenientes en las unidades y algunos de los principales problemas relacionados con el tema de la investigación.

Objetivo: Identificar la percepción de los Comandantes de Unidad respecto a las cualidades de liderazgo demostrada por los Subtenientes en el desempeño de sus funciones.

3.7. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS.

El análisis de los datos cualitativos o cuantitativos consistió en reducir, categorizar, sintetizar y comparar la información con la finalidad de obtener una visión lo más clara posible de la realidad objeto de estudio.

Datos	Forma de Recolección	Tratamiento
Definición y características	Encuesta	Análisis de contenido Categorizar y Sintetizar.
Datos técnicos y doctrina	Encuesta	Análisis de discurso

3.8. TÉCNICA DE COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.

La técnica empleada en la comprobación de la hipótesis en este estudio será el análisis de los resultados obtenidos, en las encuestas aplicadas, complementado con una investigación documental; la encuesta se realizará a personas relacionadas directamente con la problemática del tema de análisis. Adicional, la entrevista a personal de oficiales que se encuentran inmiscuidos directamente con el proceso de formación de los Cadetes en la ESMIL y que podrán aportar datos importantes. La investigación documental, se realizará permanentemente, para alimentar el marco teórico y encontrar datos que aporten a definir la problemática planteada.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE CADETES DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR “ELOY ALFARO”. PREGUNTA 1.

Considera que las asignaturas impartidas en la ESMIL permiten a la mayoría de cadetes alcanzar una formación integral del cadete (conocimientos, destrezas y valores).

EXCELENTE	2
MUY BUENO	19
BUENO	70
REGULAR	25
DEFICIENTE	3

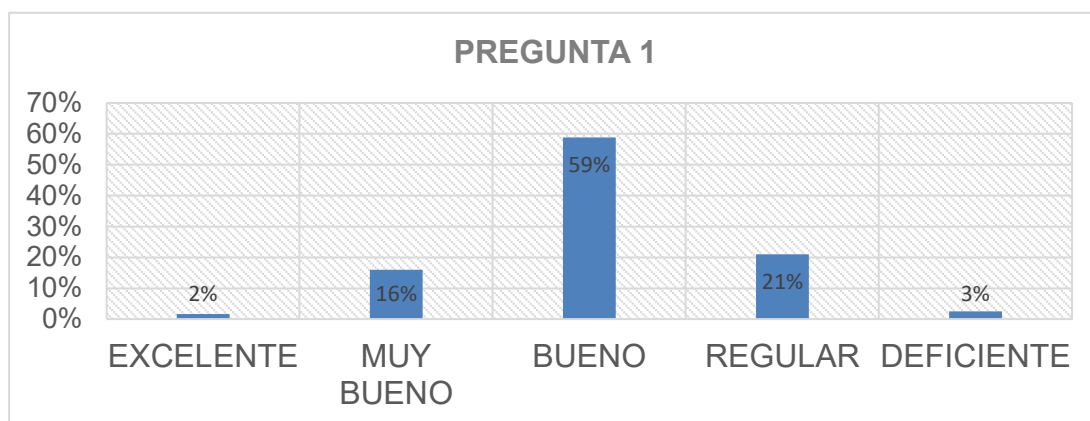


Figura 1 Resultado de la pregunta 1 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 59 % de encuestados responde que las asignaturas que reciben aportan de buena manera a la formación integral; mientras que el 21% consideran que el aporte es regular lo que nos da la pauta que pueden mejorarse algunos aspectos.

CONCLUSIÓN

Es importante analizar el real aporte que tienen las asignaturas que reciben los cadetes en su formación integral a fin de potenciar aquellas que agregan valor y aquellas que posiblemente no están aportando de manera significativa.

PREGUNTA 2.

Las asignaturas durante su proceso de formación son suficientes para poseer habilidades de expresión oral en público, relacionamiento social, manejo de crisis, a tal punto de estar en condiciones de mandar adecuadamente a un reparto militar.

EXCELENTE	2
MUY BUENO	17
BUENO	57
REGULAR	37
DEFICIENTE	6

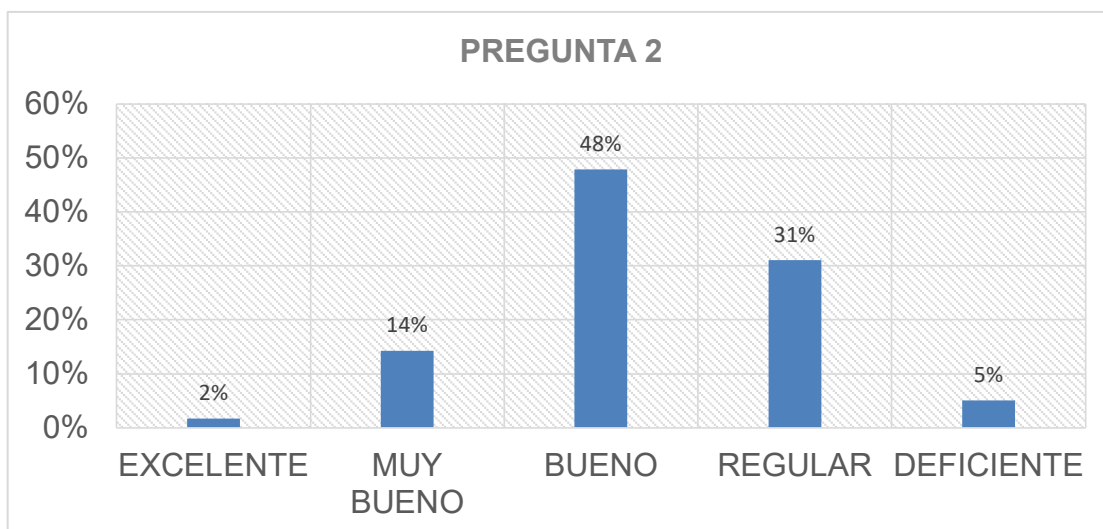


Figura 2: Resultado de la pregunta 2 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 48 % de encuestados responde que las asignaturas que reciben son suficientes para poseer habilidades de expresión oral en público, relacionamiento social, manejo de crisis; mientras que el 31% manifiestan que el aporte es regular, porcentajes que evidencian la presencia de un problema.

CONCLUSIÓN

Se deben considerar asignaturas que potencien las habilidades descritas ya que son fundamentales para el desarrollo del liderazgo y el manejo de personal.

PREGUNTA 3.

Ha recibido asignaturas que le permitan conocer la evolución de la profesión militar y su rol en la sociedad a tal punto que todos los cadetes formen cualidades de liderazgo.

EXCELENTE	0
MUY BUENO	32
BUENO	54
REGULAR	29
DEFICIENTE	3

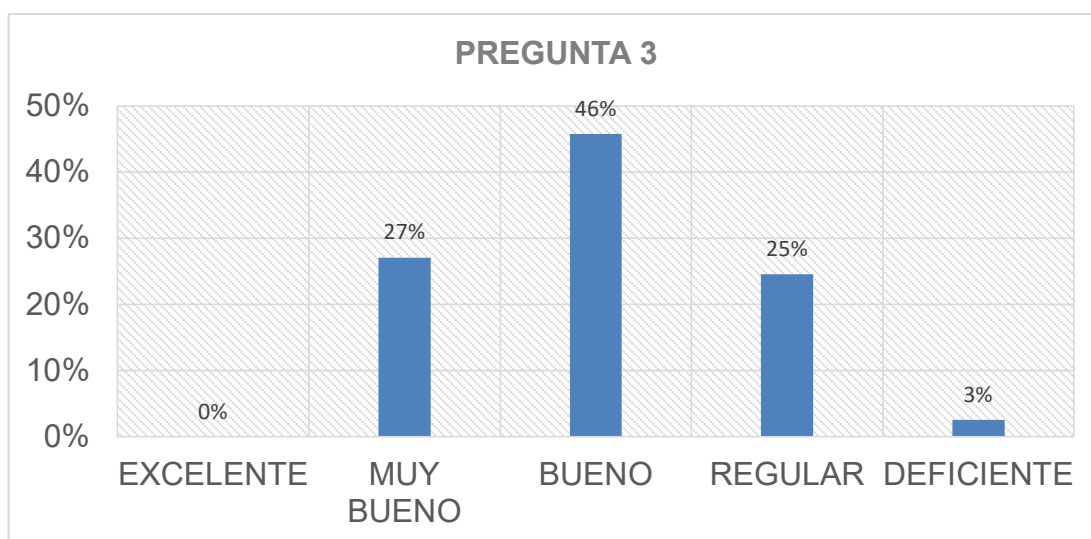


Figura 3. Resultado de la pregunta 3 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 46 % de encuestados responde con escala de bueno a las asignaturas que permiten conocer la evolución de la profesión militar y su rol en la sociedad; mientras que el 25% considera regular este aporte; sin embargo existe un 27 % que considera como muy bueno el conocimiento recibido.

CONCLUSIÓN

No se evidencia un problema mayor en este aspecto, según las respuestas de los encuestados.

PREGUNTA 4.

Considera que el estudio del marco legal que rige la vida militar y que usted ha recibido durante su proceso de formación, contribuyen en la formación o fortalecimiento de valores morales y profesionales en la mayoría del personal de cadetes.

EXCELENTE	0
MUY BUENO	48
BUENO	54
REGULAR	14
DEFICIENTE	3

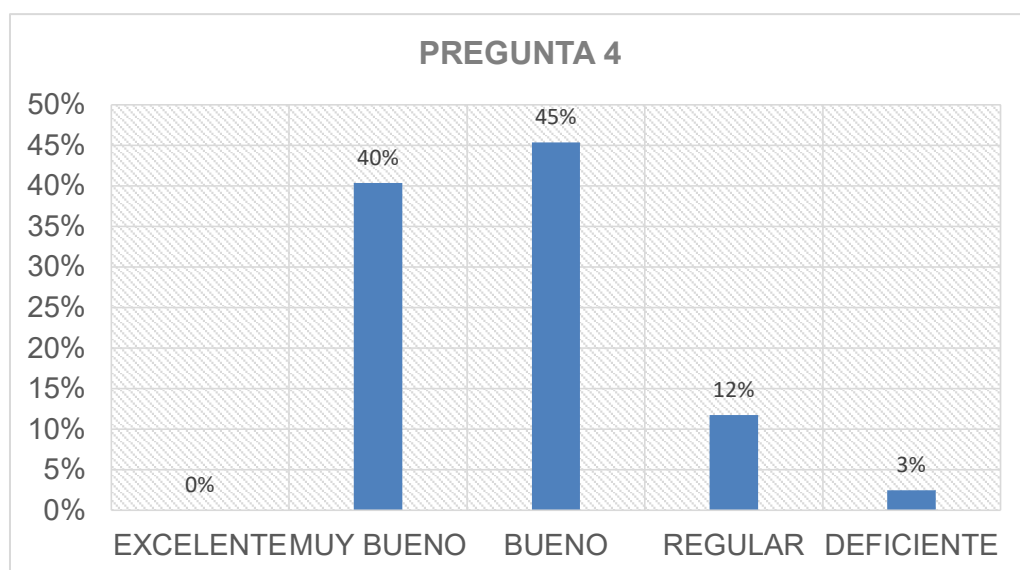


Figura 4: Resultado de la pregunta 4 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 40 % de encuestados responde que el estudio del marco legal que rige la vida militar y que ha recibido durante su proceso de formación, contribuyen en la formación o fortalecimiento de valores morales y profesionales en muy buena medida; mientras que el 45% considera bueno este aporte, notándose claramente que el proceso se encuentra bien orientado.

CONCLUSIÓN

No se evidencia un problema mayor en este aspecto, según las respuestas de los encuestados.

PREGUNTA 5.

Considera usted que el estudio de líderes influyen positivamente, de manera general en todos los cadetes, para desarrollar cualidades de liderazgo.

EXCELENTE	1
MUY BUENO	58
BUENO	40
REGULAR	19
DEFICIENTE	1

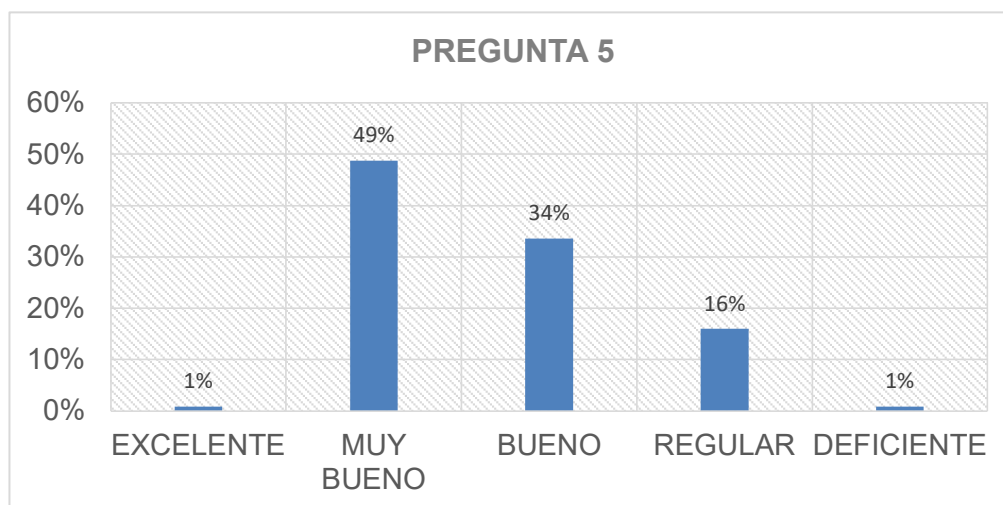


Figura 5: Resultado de la pregunta 5 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 49 % de encuestados considera que el estudio de líderes influyen positivamente, de manera general en todos los cadetes, para desarrollar cualidades de liderazgo en muy buena medida; mientras que el 34% considera bueno este aporte, sin embargo el porcentaje que considera regular, que equivale al 16 %, por lo que se interpreta como un valor importante a ser tomado en cuenta.

CONCLUSIÓN

Es importante realizar una revisión del estudio de líderes a fin de identificar oportunidades de mejora y una metodología adecuada para potenciar el estudio de líderes a fin de que representen un real aporte en la formación de liderazgo.

PREGUNTA 6.

El régimen interno de la ESMIL le brinda la oportunidad de ejercer influencia positiva sobre sus compañeros o subordinados.

EXCELENTE	2
MUY BUENO	18
BUENO	51
REGULAR	40
DEFICIENTE	8

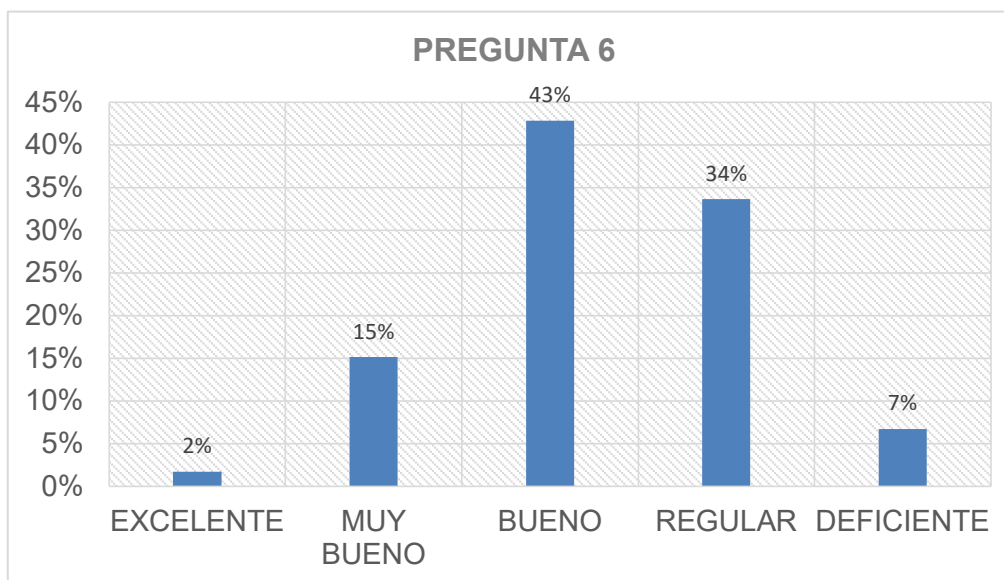


Figura 6: Resultado de la pregunta 6 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 43 % de encuestados considera que el régimen interno de la ESMIL le brinda una buena oportunidad para ejercer influencia positiva sobre sus compañeros o subordinados; mientras que el 34% considera como regular este aporte; la suma de los porcentajes entre bueno y regular asciende al valor 77% lo cual evidencia problemas importantes en este aspecto.

CONCLUSIÓN

Es necesario incluir actividades y otorgar el tiempo necesario dentro del régimen interno de la ESMIL a fin de brindar las oportunidades necesarias para ejercer influencia sobre sus subordinados.

PREGUNTA 7.

Considera que las actividades que se desarrollan en la ESMIL le proporcionan las suficientes oportunidades para asumir y ejercer el mando entre compañeros o subordinados (cadetes y personal de tropa).

EXCELENTE	2
MUY BUENO	10
BUENO	48
REGULAR	47
DEFICIENTE	12

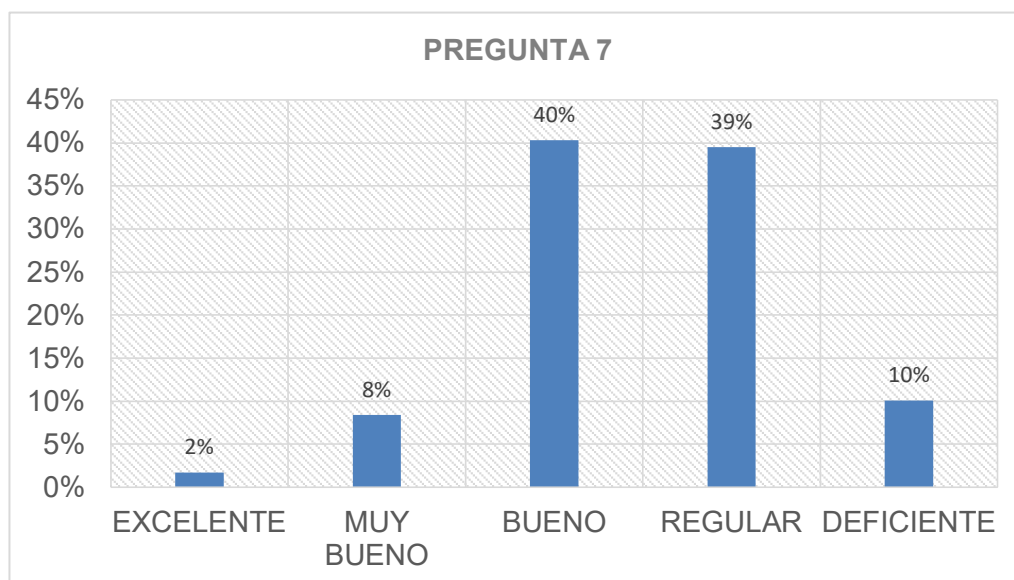


Figura 7. Resultado de la pregunta 7 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 40 % de encuestados considera las actividades que se desarrollan en la ESMIL le proporcionan las suficientes oportunidades para asumir y ejercer el mando entre compañeros o subordinados (cadetes y personal de tropa); mientras que el 39% considera regular este aporte; la suma de los porcentajes entre bueno y regular asciende a un valor del 79% lo cual evidencia problemas importantes en este aspecto.

CONCLUSIÓN

Es necesario incluir actividades dentro del régimen interno y otorgar las oportunidades suficientes a fin de que el personal de cadetes pueda ejercer el mando con cadetes menos antiguos y personal de tropa.

PREGUNTA 8.

Ha tenido suficientes oportunidades de asumir responsabilidades o tomar decisiones que incidan directamente sobre sus compañeros o subordinados, permitiéndole fortalecer sus cualidades de liderazgo.

EXCELENTE	3
MUY BUENO	6
BUENO	44
REGULAR	57
DEFICIENTE	9

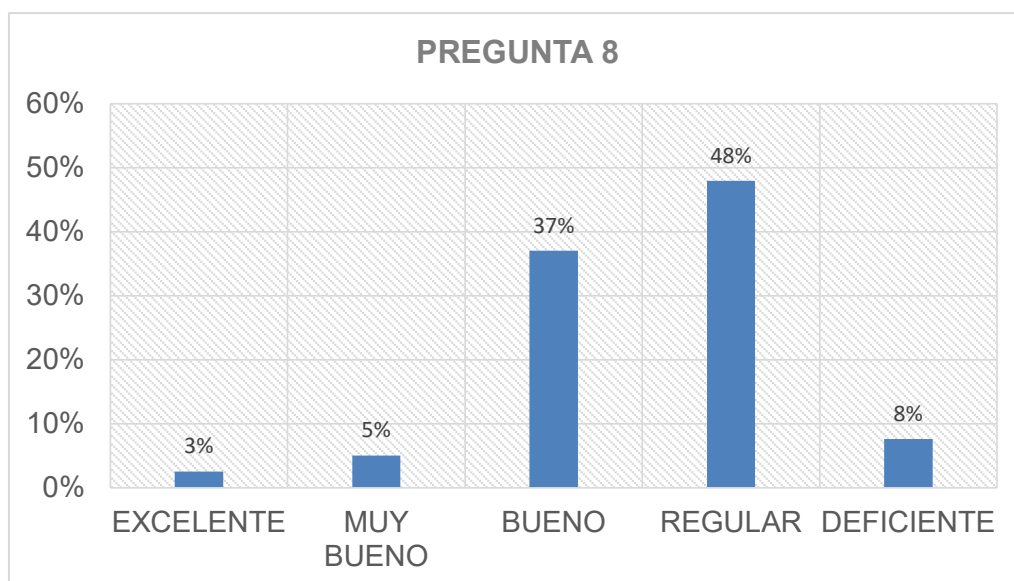


Figura 8. Resultado de la pregunta 8 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 37 % de encuestados considera que ha tenido suficientes oportunidades de asumir responsabilidades o tomar decisiones que incidan directamente sobre sus compañeros o subordinados, permitiéndole fortalecer sus cualidades de liderazgo; mientras que el 48% considera regular este aporte; la suma de los porcentajes entre bueno y deficiente asciende a un valor 56% lo cual evidencia que los cadetes no están teniendo suficientes oportunidades para fortalecer cualidades relacionadas a la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN

Es necesario otorgar suficientes oportunidades a los cadetes, inmiscuyéndolos en la organización, planificación y supervisión de actividades, bajo supervisión de los instructores, lo que permitiría fortalecer su capacidad de toma de decisiones y asumir mayores responsabilidades.

PREGUNTA 9.

Considera que las actividades extracurriculares (formaciones, tiempo libre, actividades sociales, etc.) permiten crear o fortalecer atributos como la iniciativa, cooperación, coraje, decisión, entusiasmo profesional, equilibrio emocional, responsabilidad o perseverancia.

EXCELENTE	0
MUY BUENO	42
BUENO	55
REGULAR	19
DEFICIENTE	3

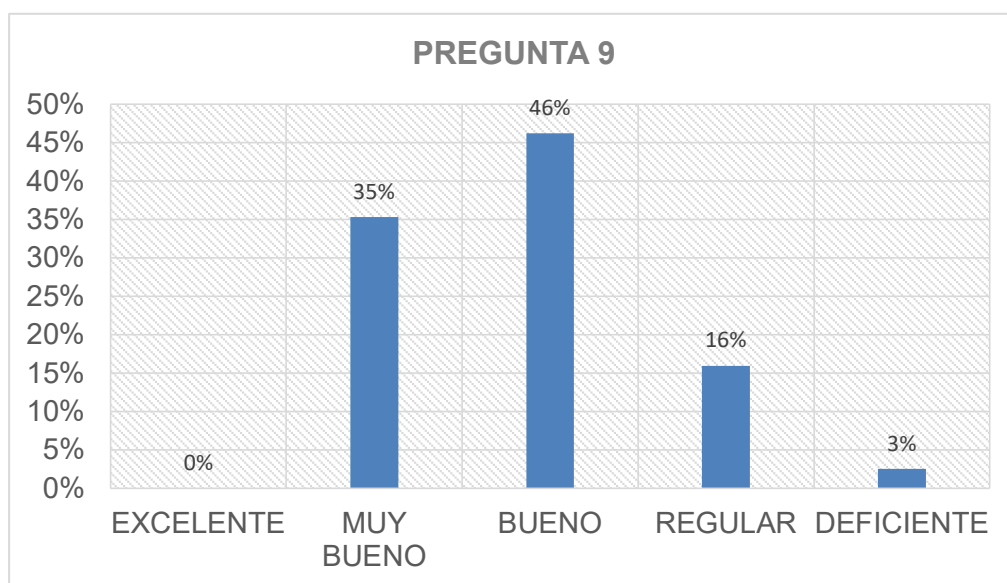


Figura 9. Resultado de la pregunta 9 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 35 % de encuestados considera que las actividades extracurriculares (formaciones, tiempo libre, actividades sociales, etc.) permiten crear o fortalecer atributos como la iniciativa, cooperación, coraje, decisión, entusiasmo profesional, equilibrio emocional, responsabilidad o perseverancia; mientras que el 46% considera bueno este aporte; bajo estos porcentajes, no se evidencia un mayor problema en este aspecto.

CONCLUSIÓN

A pesar de que el criterio de los encuestados tiene una tendencia positiva, es necesario analizar todas las actividades que desarrollan los cadetes a fin de potenciar aquellas que agreguen valor a su formación en lo relacionado a formaciones, tiempo libre, actividades sociales.

PREGUNTA 10.

Considera que las actividades que se desarrollan en la ESMIL le brindan la oportunidad de exponer criterios en público e influenciar con sus ideas o pensamientos.

EXCELENTE	1
MUY BUENO	22
BUENO	47
REGULAR	41
DEFICIENTE	8

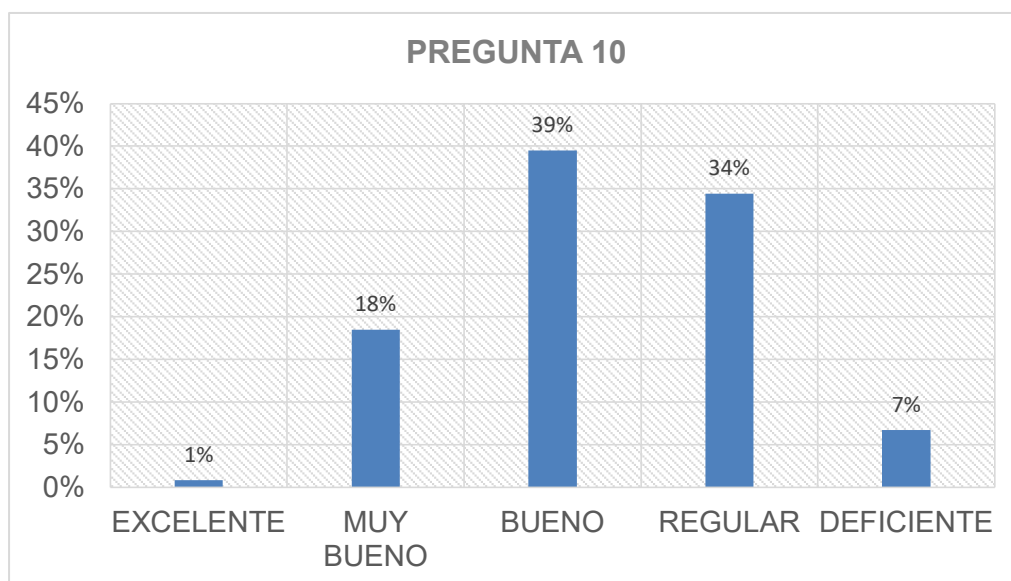


Figura 10. Resultado de la pregunta 10 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 39 % de encuestados considera que las actividades que se desarrollan en la ESMIL le brindan la oportunidad de exponer criterios en público e influenciar con sus ideas o pensamientos en buena medida; mientras que el 34% considera como regular este aporte; la suma de los porcentajes entre bueno y regular asciende a un valor 73% lo cual evidencia que los cadetes no están teniendo suficientes oportunidades para exponer criterios y expresar sus ideas en público.

CONCLUSIÓN

Es necesario planificar un mayor número de actividades que permitan a los cadetes expresar sus ideas en foros de discusión, talleres, etc., a fin de que incrementen su capacidad de discusión y la habilidad para exponer criterios.

PREGUNTA 11.

Considera que las actividades complementarias son parte de un proceso metodológico para el desarrollo del liderazgo, el cual es debidamente planificado y es objeto de un proceso de estudio y retroalimentación permanente.

EXCELENTE	0
MUY BUENO	31
BUENO	56
REGULAR	31
DEFICIENTE	1

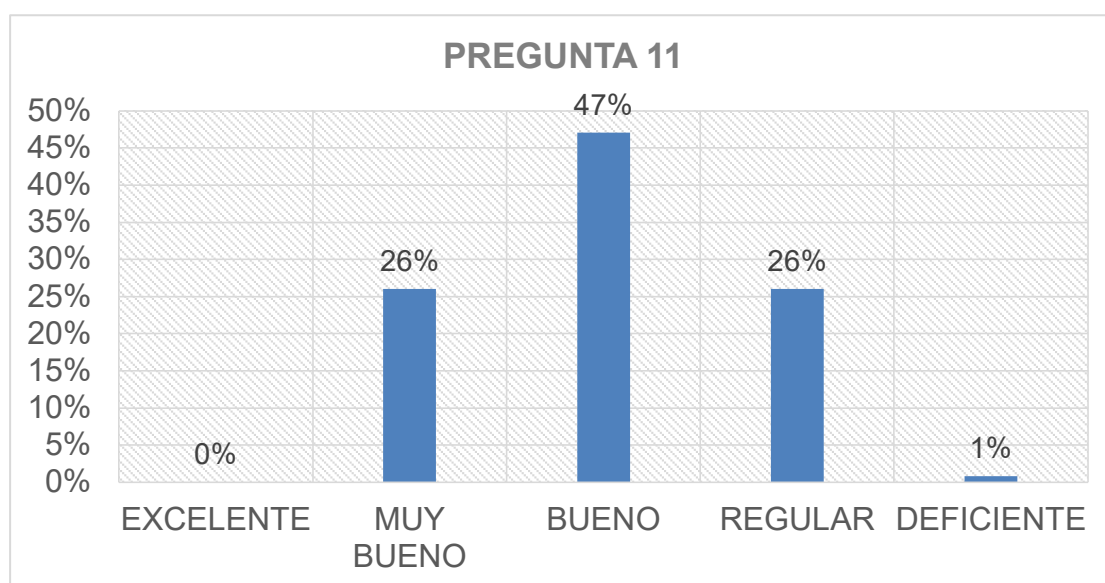


Figura 11. Resultado de la pregunta 11 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 47 % de los encuestados considera que, en buena medida, las actividades complementarias son parte de un proceso metodológico para el desarrollo del liderazgo, el cual es debidamente planificado y es objeto de un proceso de estudio y retroalimentación permanente; mientras que el 26% considera regular este aporte; la suma de los porcentajes entre bueno y regular asciende al valor 73% lo cual evidencia que las actividades complementarias en su mayoría no obedecen a un proceso metodológico debidamente planificado.

CONCLUSIÓN

Es necesario planificar más actividades que permitan a los cadetes expresar sus ideas en foros de discusión, talleres, etc., a fin que fortalezcan su capacidad de discusión y habilidad para exponer criterios.

PREGUNTA 12

Considera que las actividades que se desarrollan durante el proceso de formación son suficientes para evaluar y mejorar su capacidad de liderazgo.

EXCELENTE	1
MUY BUENO	15
BUENO	60
REGULAR	39
DEFICIENTE	4

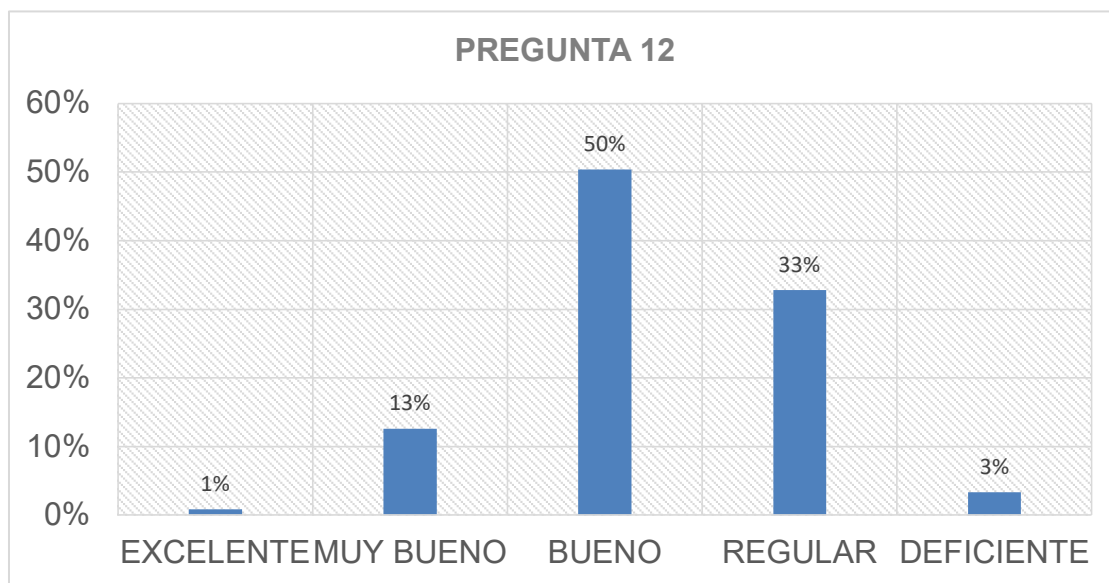


Figura 12. Resultado de la pregunta 12 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 50 % de los encuestados considera que las actividades que se desarrollan durante el proceso de formación contribuyen en buena manera para evaluar y mejorar su capacidad de liderazgo; mientras que el 33 % considera regular este aporte; la suma de los porcentajes entre bueno y regular asciende al valor 83% lo cual evidencia que las actividades que se desarrollan durante el proceso de formación no mantienen estándares óptimos que contribuyan a la formación del liderazgo.

CONCLUSIÓN

Se debe establecer diferentes tareas dirigidas a los oficiales instructores, cuerpo de brigadieres y comandantes de pelotón, que permitan evaluar en forma permanente y de manera individualizada el desarrollo del liderazgo.

PREGUNTA 13.

Considera que la designación del cuerpo de instructores responde a un proceso de selección que garantiza que posean la capacidad necesaria para contribuir positivamente a la formación del liderazgo.

EXCELENTE	0
MUY BUENO	47
BUENO	60
REGULAR	11
DEFICIENTE	1

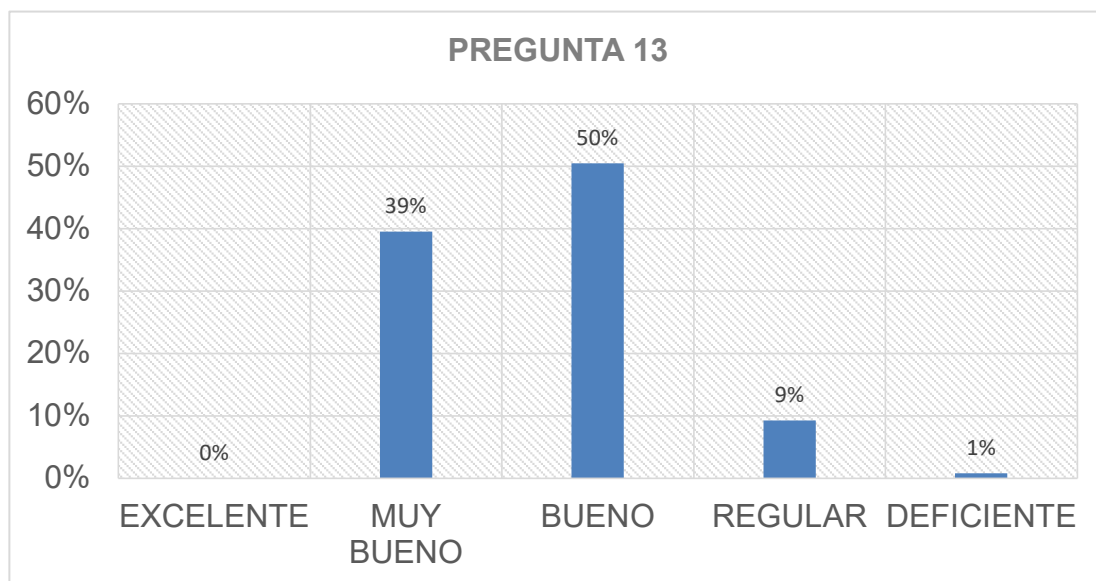


Figura 13. Resultado de la pregunta 13 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 39 % de considera que la designación del cuerpo de instructores responde a un muy buen proceso de selección que garantiza que posean la capacidad necesaria para contribuir positivamente a la formación del liderazgo; mientras que el 50% considera bueno este proceso; mientras que un 9 % lo evalúa como regular, evidenciándose una problemática que debe ser observada.

CONCLUSIÓN

Se debe analizar el desempeño individual de los instructores y potenciar su capacidad liderazgo, con la intención que su aporte en la formación responda a los requerimientos de los cadetes y la institución militar.

PREGUNTA 14.

Ha tenido la oportunidad de interactuar con instructores o docentes que motiven su comportamiento, permitiéndolo actuar con iniciativa y fomentando su liderazgo.

EXCELENTE	0
MUY BUENO	49
BUENO	56
REGULAR	13
DEFICIENTE	1

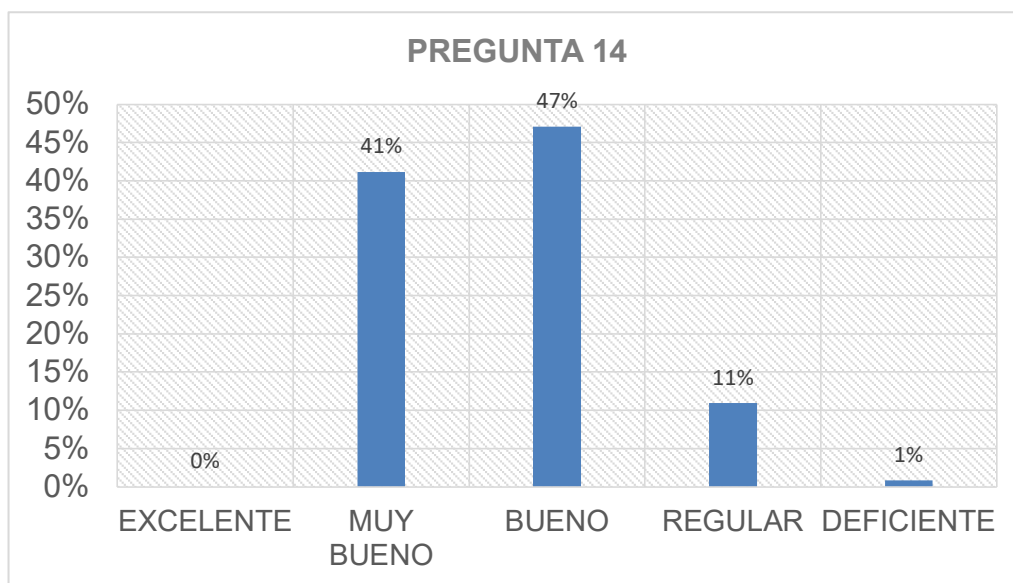


Figura 14. Resultado de la pregunta 14 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 41 % de encuestados considera que ha tenido muy buenas oportunidades de interactuar con instructores o docentes que motiven su comportamiento, mientras que el 47% considera que ha tenido buenas oportunidades; no se evidencia mayores problemas en este aspecto.

CONCLUSIÓN

Se debe potenciar la capacidad de los instructores para influir en el proceso de formación de liderazgo, mediante cursos relacionados con inteligencia emocional, coaching o técnicas motivacionales.

PREGUNTA 15.

Considera que ha sido objeto por parte del cuerpo de instructores de un proceso evaluación y posterior retroalimentación que le permita conocer sus fortalezas y debilidades para el desarrollo de cualidades de liderazgo.

EXCELENTE	1
MUY BUENO	26
BUENO	58
REGULAR	28
DEFICIENTE	6

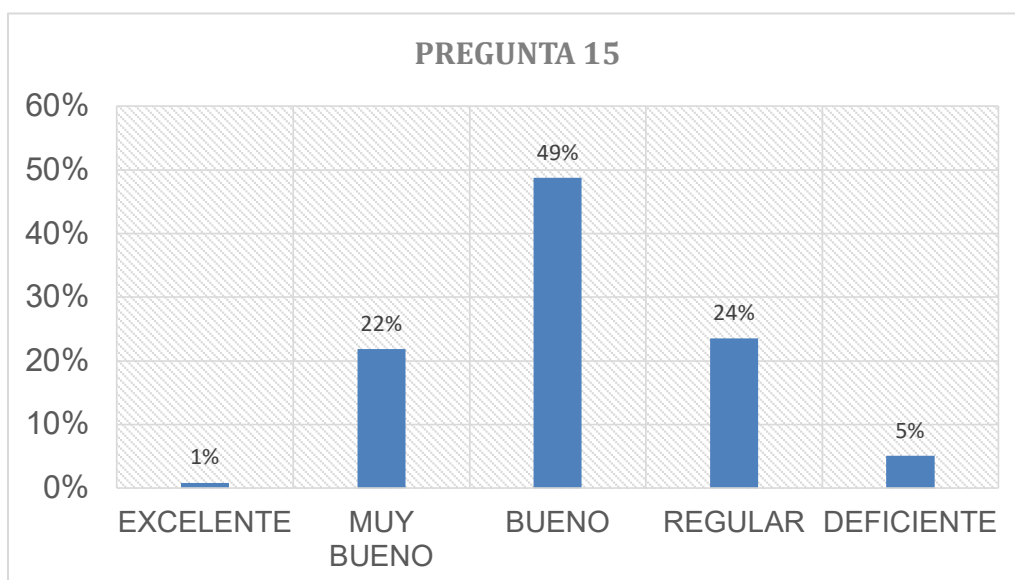


Figura 15. Resultado de la pregunta 15 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 49 % de encuestados considera que ha sido objeto por parte del cuerpo de instructores de un proceso de evaluación y posterior retroalimentación que le permita conocer sus fortalezas y debilidades para el desarrollo de cualidades de liderazgo, en buena medida; mientras que el 24% considera que es regular este aporte; la suma de los dos porcentajes asciende al 73%, lo que nos indica que este proceso debe ser mejorado.

CONCLUSIÓN

Se debe mejorar el proceso de evaluación y posterior retroalimentación a fin de que se desarrolle de manera individualizada, metódica y objetiva; identificando fortalezas en los cadetes, que deben ser potencializadas y debilidades que deben ser atendidas.

PREGUNTA 16.

Ha recibido el direccionamiento acertado y oportuno por parte del cuerpo de instructores para mejorar sus cualidades de liderazgo.

EXCELENTE	0
MUY BUENO	36
BUENO	58
REGULAR	22
DEFICIENTE	3

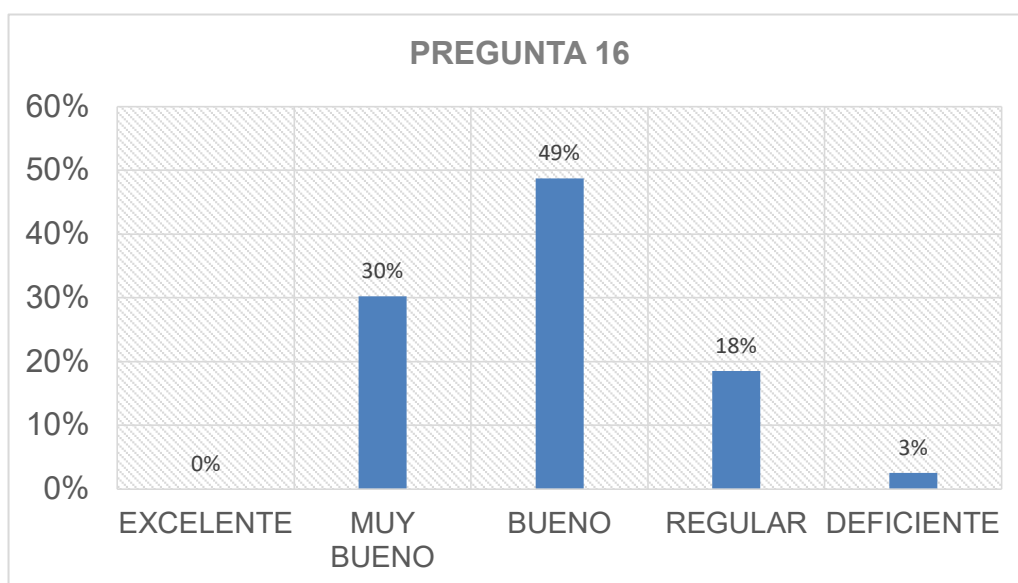


Figura 16. Resultado de la pregunta 16 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 30 % de los encuestados considera que ha recibido un muy buen direccionamiento y de forma oportuna por parte del cuerpo de instructores para mejorar sus cualidades de liderazgo; mientras que el 49% considera que este aporte ha sido bueno y un 18% lo califica como regular; evidenciándose un problema en este aspecto.

CONCLUSIÓN

Se debe potenciar el aporte que realizan los instructores a fin de que interactúen en forma permanente y se pueda optimizar su aporte al proceso de formación de los cadetes.

PREGUNTA 17.

Considera que el personal de instructores contribuye permanentemente en la formación del liderazgo, brindándole la oportunidad de ejercer el don de mando y la capacidad de toma de decisiones.

EXCELENTE	1
MUY BUENO	37
BUENO	53
REGULAR	25
DEFICIENTE	3

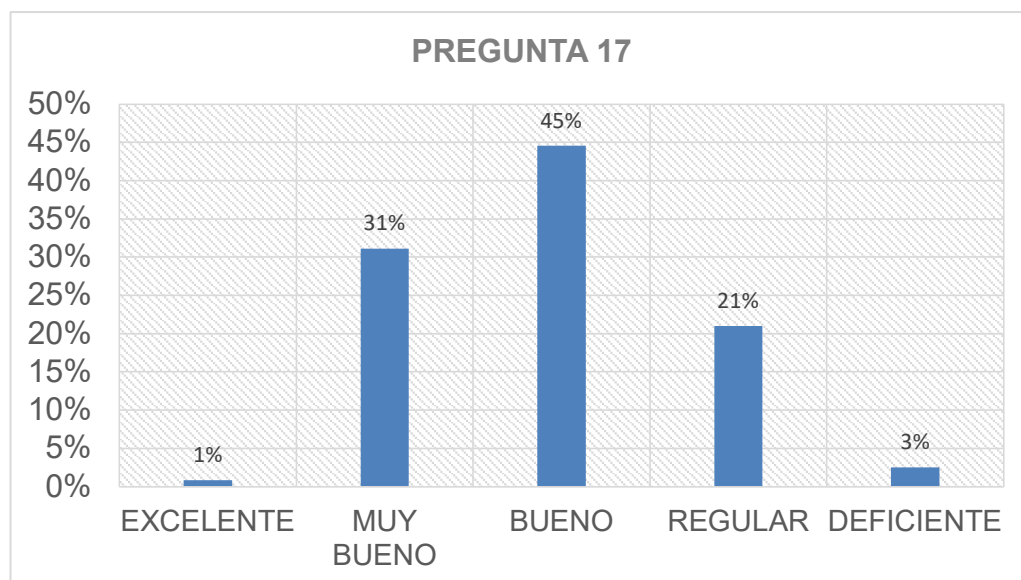


Figura 17. Resultado de la pregunta 17 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 31 % de encuestados considera muy bueno el aporte de los instructores para crear oportunidades para ejercer el mando; mientras que el 49% considera que este aporte ha sido bueno y un 21% lo evalúa como regular; evidenciándose una problemática que debe ser atendida para alcanzar los estándares requeridos por la institución.

CONCLUSIÓN

Se debe guiar y fomentar a través del cuerpo docente, actividades que permitan el ejercicio del mando a los cadetes.

PREGUNTA 18.

Según su criterio ¿cuáles serían las opciones que fomentarían el desarrollo del liderazgo?

Incrementar asignaturas que permitan el desarrollo de cualidades liderazgo	56
Fortalecer el estudio de las leyes y reglamentos militares	27
Mayores oportunidades para ejercer el mando sobre cadetes y personal de tropa	102
Fomentar actividades que permitan interactuar con grupos diversos; organizar eventos artísticos, culturales, deportivos, entre otros.	79
Optimizar el proceso de selección de instructores	11
Mejorar la interrelación con el cuerpo de instructores	42
Reformular los procesos para las sanciones disciplinarias bajo parámetros de agilidad, rigidez e imparcialidad	41
Establecer un proceso para el seguimiento, evaluación y retroalimentación de las actividades que permiten el desarrollo sus cualidades de liderazgo	77



Figura 18. Resultado de la pregunta 18 de la encuesta realizada a los cadetes de la ESMIL

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 23 % de encuestados considera que es necesario que se les otorgue mayores oportunidades para ejercer el mando sobre cadetes y personal de tropa; el 18% considera que es necesario establecer un proceso para el seguimiento, evaluación y retroalimentación de las actividades que permiten el desarrollo sus cualidades de liderazgo; de igual modo, el 18 % considera que se debe fomentar actividades que permitan interactuar con grupos diversos; organizar eventos artísticos, culturales, deportivos, entre otros;

finalmente, dentro de los parámetros más destacados, el 13 % considera que se debe incrementar asignaturas que permitan el desarrollo de cualidades liderazgo.

CONCLUSIÓN

Es necesario establecer un método sistemático, transversal a la formación académica y física de los cadetes, que les otorgue mayores oportunidades de liderar grupos; organizar eventos de diferente índole a fin de potenciar su responsabilidad y capacidad de toma de decisiones; que este proceso permita realizar un seguimiento permanente, corrigiendo ciertas conductas o actitudes que vayan en contra de la formación de liderazgo; finalmente, se deben incrementar asignaturas que fortalezcan el liderazgo, relacionadas con el manejo de escenarios, capacidad de influenciar en las personas, coaching, etc.

4.2. ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE COMANDANTES DE UNIDAD

PREGUNTA 1

Las actividades desarrolladas por los Subtenientes evidencian conocimiento técnico – profesional.

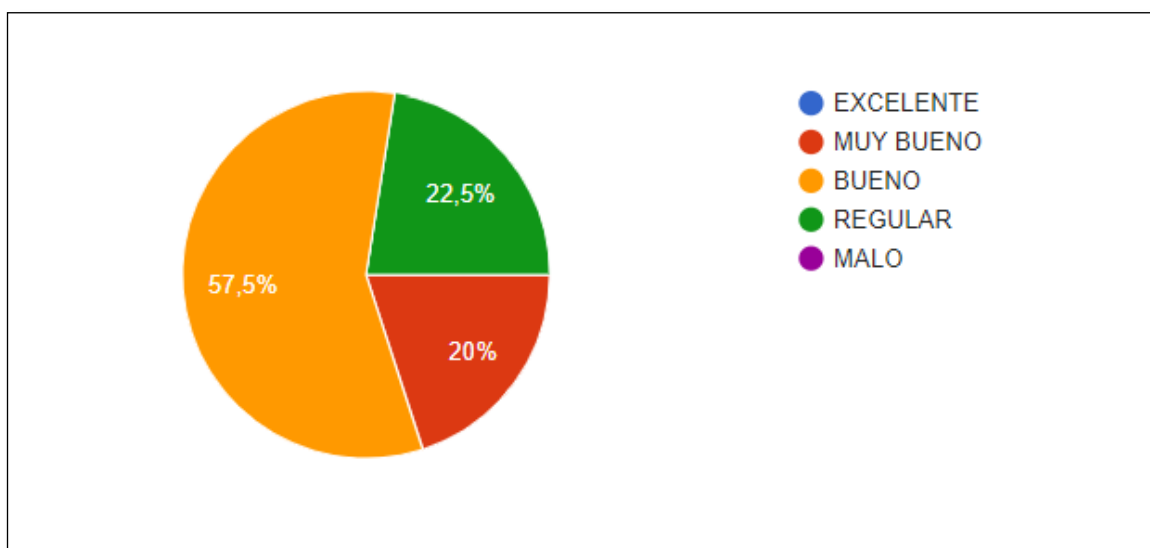


Figura 19. Resultado de la pregunta 1 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 80 % de encuestados considera que las actividades desarrolladas por los Subtenientes evidencian un mediano y regular conocimiento técnico – profesional, porcentaje importante que da muestras claras de la percepción de los Comandantes de unidad en cuanto a estos elementos, fundamentales para liderar adecuadamente un reparto.

CONCLUSIÓN

El proceso de formación debe realizarse mediante parámetros más exigentes en la formación técnica – profesional, lo que debe ser periódicamente

supervisado a fin de determinar mecanismos que permitan mejorar los aspectos señalados.

PREGUNTA 2

Las tareas asignadas son cumplidas con iniciativa y responsabilidad.

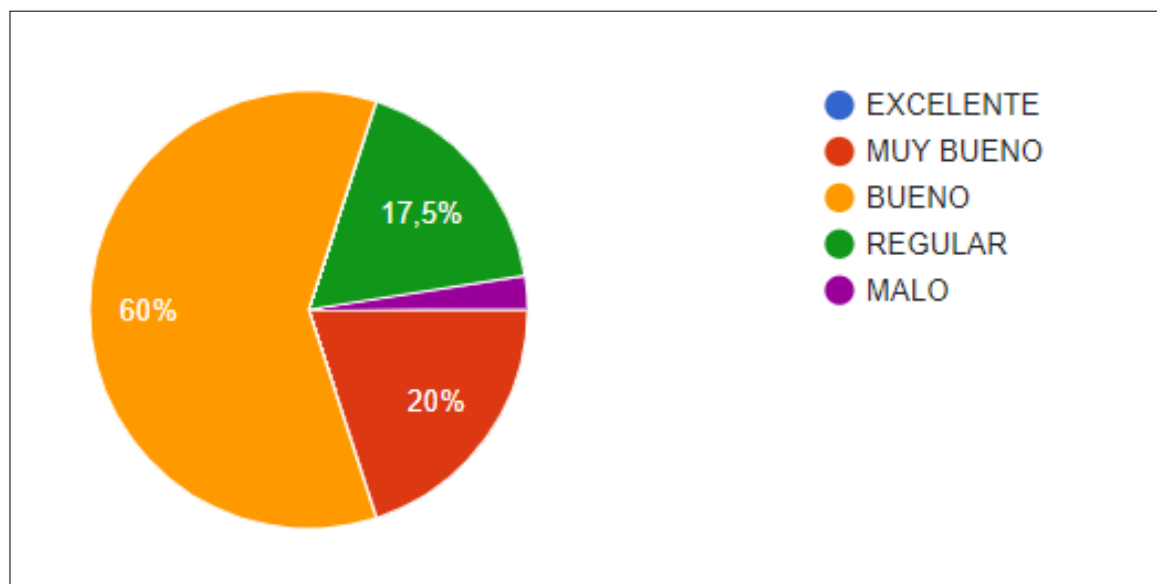


Figura 20. Resultado de la pregunta 2 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 77,50 % de encuestados considera que las tareas asignadas son cumplidas de forma mediana y regular; al igual que en el anterior punto es necesario tomar acciones que permitan generar oportunidades para el desarrollo de la iniciativa y generar un mayor comprometimiento de los futuros subtenientes.

CONCLUSIÓN

Este aspecto está relacionado con el hecho de que durante el proceso de formación no se están otorgando las oportunidades necesarias para asumir responsabilidades y tomar decisiones, lo cual debe ser tomado en cuenta para mejorar estos aspectos en el proceso de formación.

PREGUNTA 3

La relación entre superiores y subalternos se enmarca en las normas y reglamentos militares; demostrando respeto y evitando excesos de confianza.

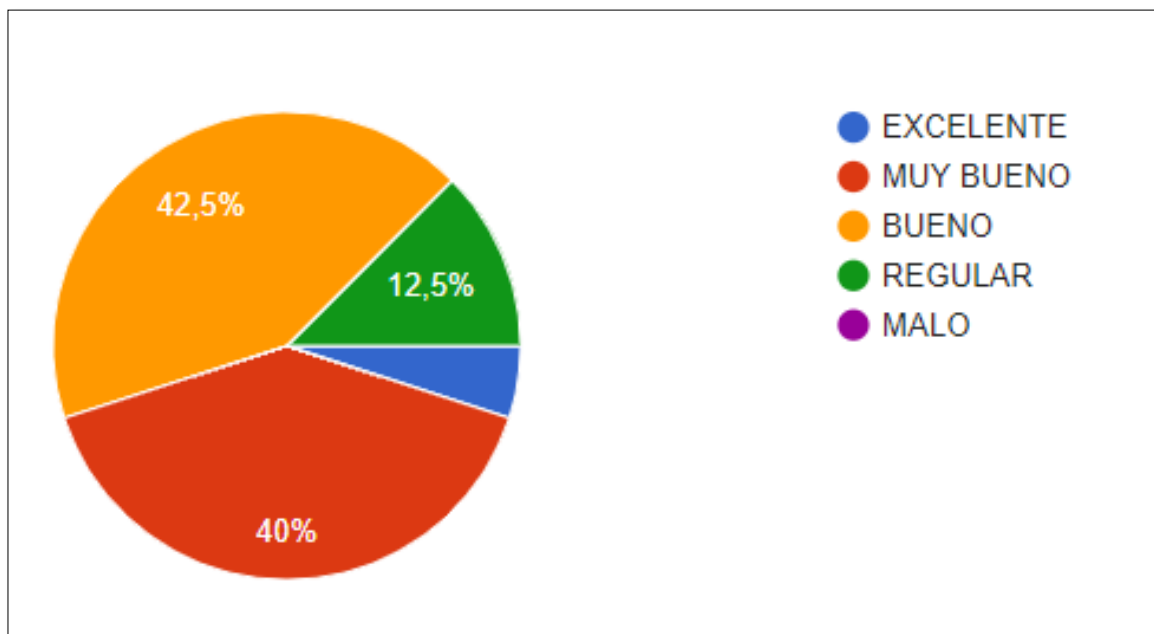


Figura 21. Resultado de la pregunta 3 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 82,5 % de encuestados considera que la relación entre superiores y subalternos se enmarca en las normas y reglamentos militares; demostrando respeto y evitando excesos de confianza; este análisis permite darnos cuenta que no existen mayores problemas al respecto.

CONCLUSIÓN

La forma de potenciar estos aspectos que, según la percepción de los encuestados, no presentan mayores problemas, es fortaleciendo la

interacción entre superiores y subalternos, motivándolos a manejarse dentro de condiciones de respeto mutuo, evitando todo tipo de abusos o arbitrariedades.

PREGUNTA 4

La actuación de los Subtenientes en eventos sociales, culturales y deportivos evidencian cualidades personales y profesionales.

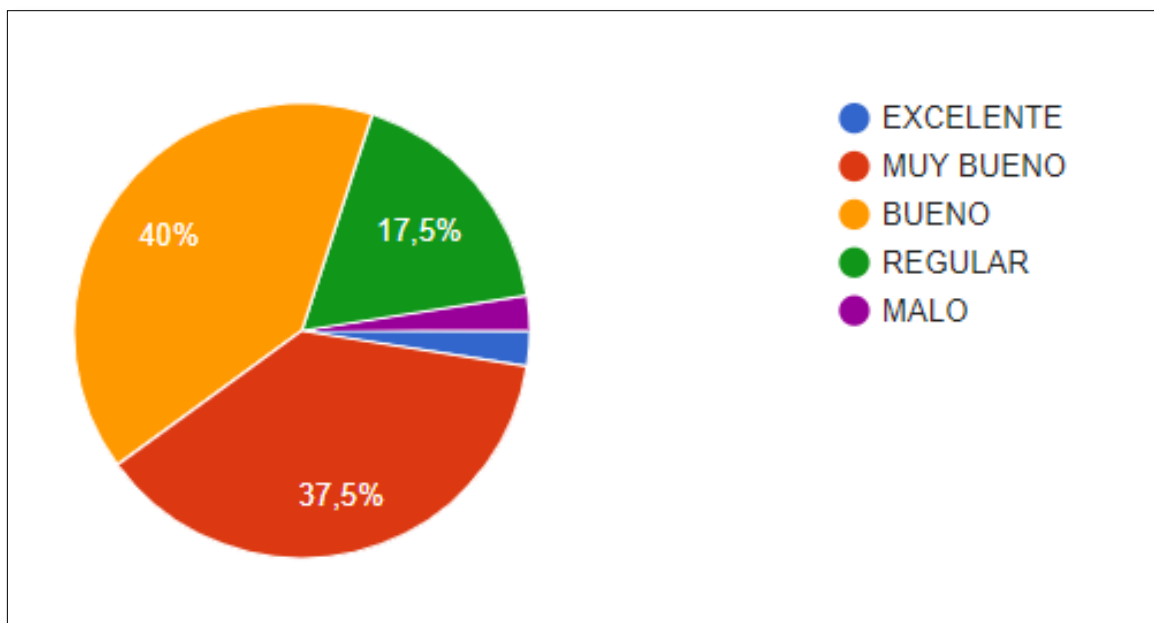


Figura 22. Resultado de la pregunta 4 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 77,5 % de encuestados considera que la actuación de los Subtenientes en eventos sociales, culturales y deportivos evidencian cualidades personales y profesionales, de una buena manera; este análisis permite darnos cuenta que no existe mayores problemas al respecto; sin embargo un 17,5 % considera que es regular, situación que debe ser considerada como una alerta, ya que bajo las condiciones actuales del entorno, un solo elemento puede poner en riesgo la imagen institucional.

CONCLUSIÓN

Es necesario tomar medidas durante el proceso de formación a fin de identificar conductas o actitudes negativas en esta etapa que podrían transmitirse a acciones de mayor incidencia una vez que alcancen el grado de subtenientes.

PREGUNTA 5

En la interacción con superiores y subalternos se denota seguridad en sí mismo y autoconfianza, demostrando cualidades de liderazgo y pensamiento crítico.

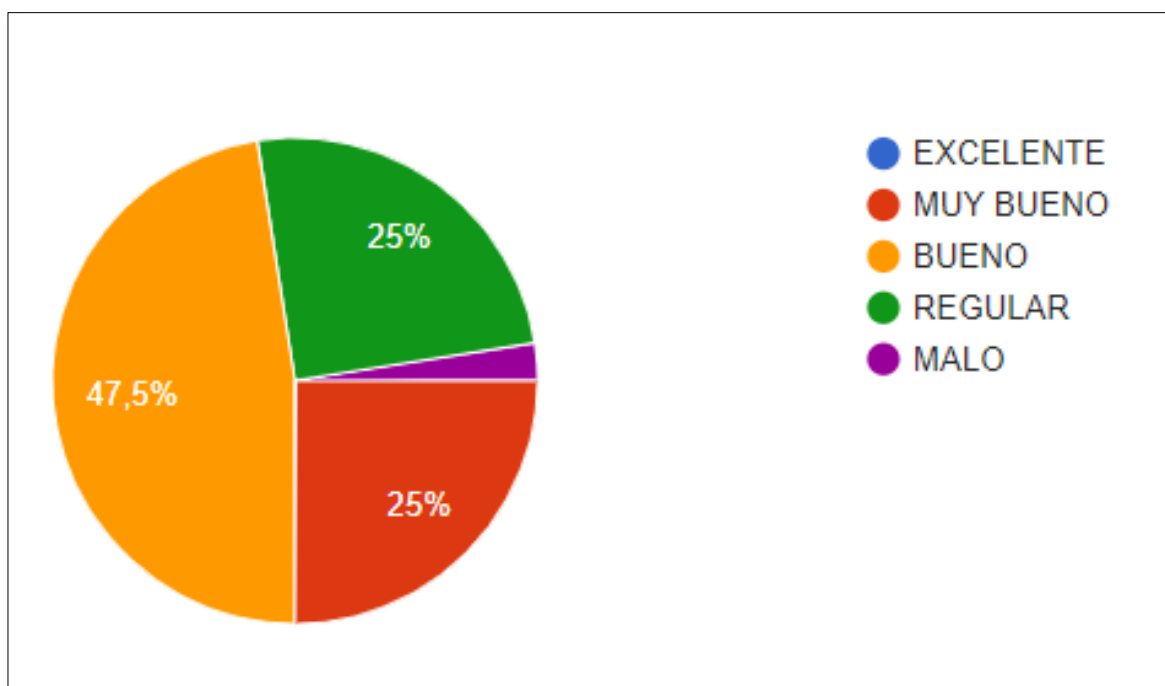


Figura 23. Resultado de la pregunta 5 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 72,5 % de encuestados considera que la interacción entre superiores y subalternos denota una conducta de seguridad y autoconfianza media, lo que incide negativamente en sus cualidades de liderazgo y pensamiento crítico; indudablemente son factores que deben ser mejorados.

CONCLUSIÓN

La seguridad en sí mismo y la autoconfianza se pueden mejorar otorgando mayores oportunidades para interactuar en exposiciones, foros, debates; así como mediante análisis de casos, lo cual debe ser incluido en las actividades que se desarrollan en la etapa de formación.

PREGUNTA 6

Su desempeño profesional influye positivamente en su entorno laboral, generando una buena impresión entre sus superiores y subordinados.

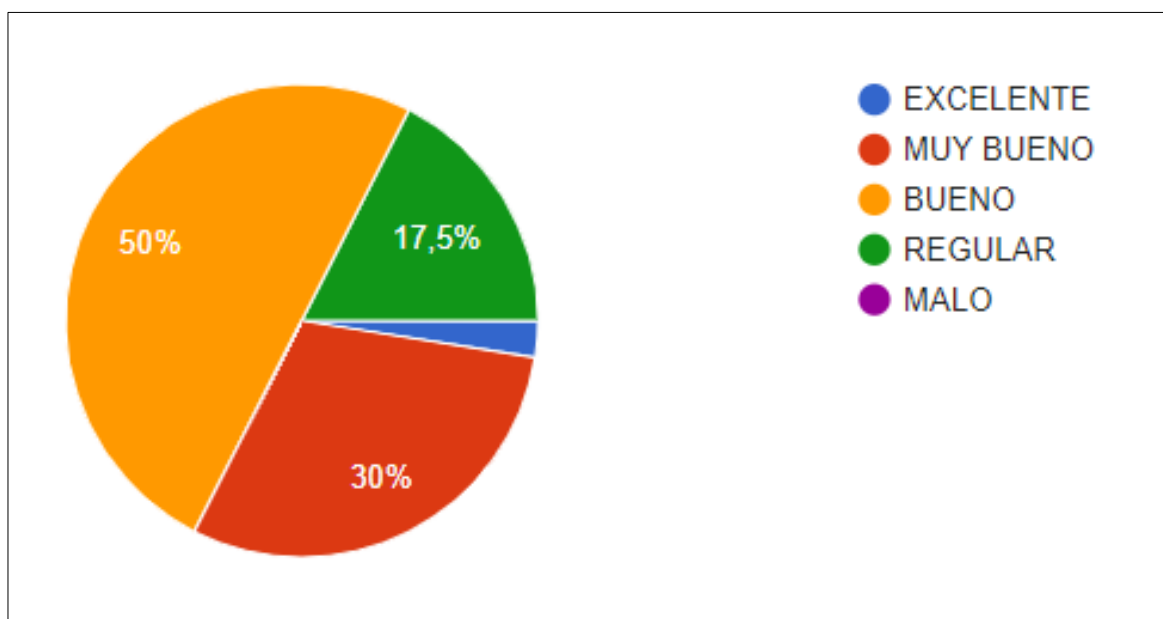


Figura 24. Resultado de la pregunta 6 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 67,5 % de encuestados considera que el desempeño profesional de los subtenientes influye medianamente en su entorno laboral, generando una buena impresión entre sus superiores y subordinados; si se considera que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas, existe un problema importante que debe ser atendido.

CONCLUSIÓN

El desempeño profesional del futuro subteniente tiene relación con las competencias que adquiere en su etapa de formación, dentro de los ámbitos académico, físico, intelectual y axiológico, por lo que se debe actuar sobre la imagen que proyecta el futuro oficial.

PREGUNTA 7

Las decisiones profesionales se enmarcan en criterios de responsabilidad, iniciativa, consenso y conocimiento.

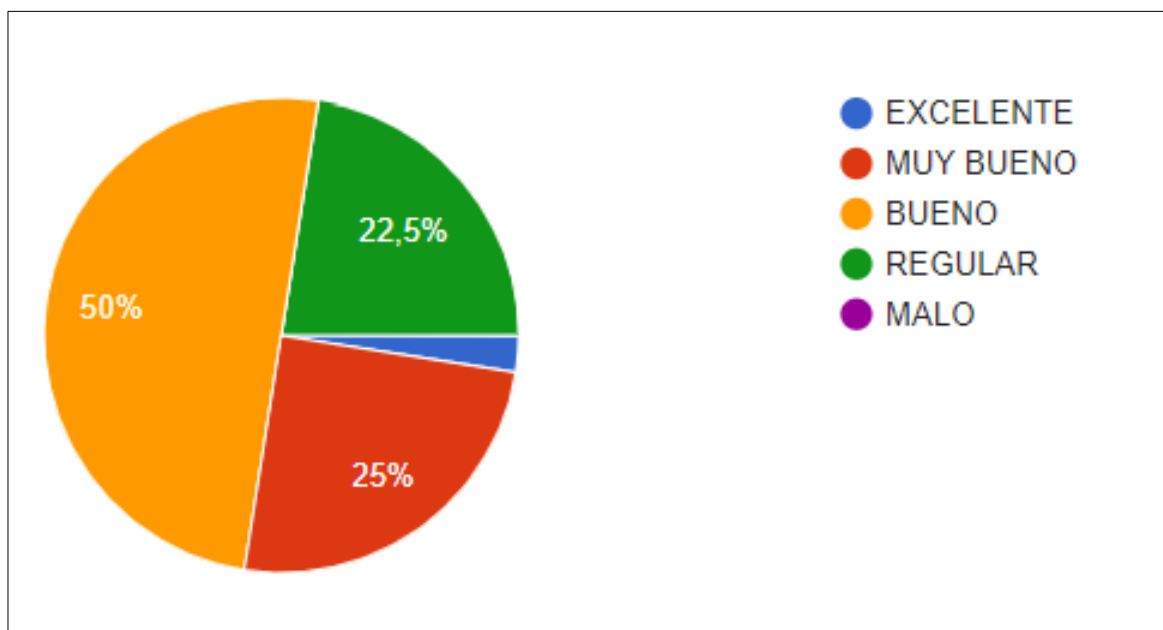


Figura 25. Resultado de la pregunta 7 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 72,5 % de encuestados considera que las decisiones profesionales de los subtenientes se enmarcan medianamente en criterios de responsabilidad, iniciativa, consenso y conocimiento; relacionado con varios problemas que han sido mencionados anteriormente

CONCLUSIÓN

El desempeño profesional del futuro subteniente tiene relación con las competencias que adquiere en su etapa de formación, dentro de los ámbitos académico, físico, intelectual y axiológico, por lo que se debe actuar sobre la imagen que proyecta el futuro oficial.

PREGUNTA 8

Su desempeño profesional garantiza asignarles con confianza las misiones, actividades y responsabilidades acordes a su grado y función.

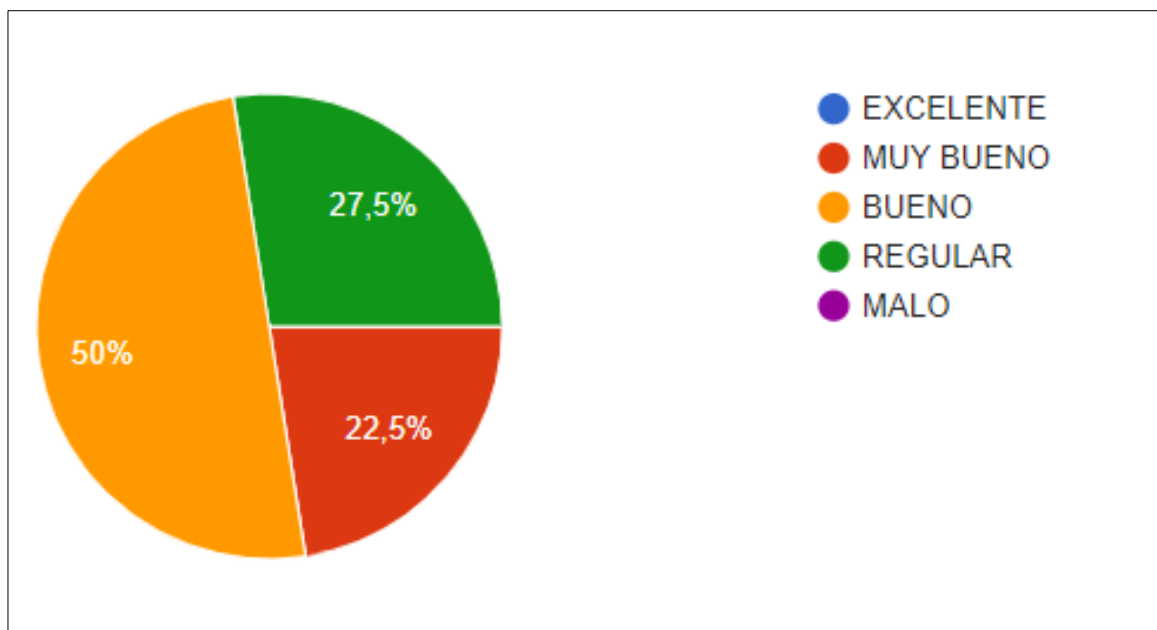


Figura 26. Resultado de la pregunta 8 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 77,5 % de encuestados considera que el desempeño profesional de los Subtenientes garantiza medianamente el cumplimiento de las taras asignadas de acuerdo a su grado y función; aquí nuevamente se evidencian problemas relacionados con la responsabilidad y empoderamiento que debe poseer el Subteniente como Comandante de Pelotón.

CONCLUSIÓN

La formación de un sentido de responsabilidad debe ser producto de una relación entre la asignación de diferentes tipos de tareas, supervisión constante, ejercer correctivos inmediatos y aplicar sanciones justas.

PREGUNTA 9

Considera Ud. que en la actualidad, el proceso de formación en la ESMIL permite desarrollar cualidades éticas y profesionales.

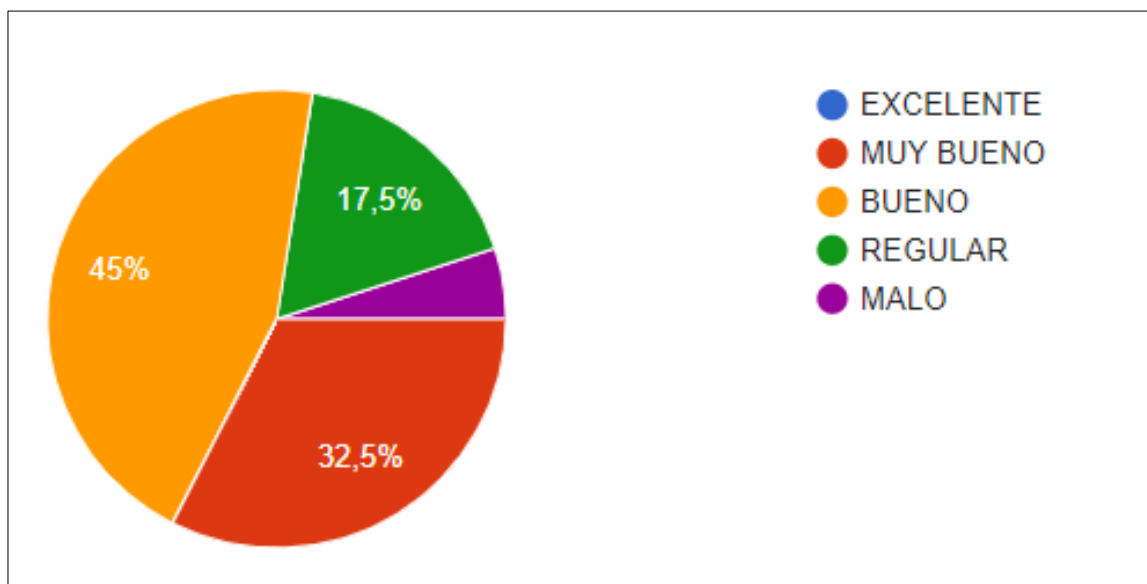


Figura 27. Resultado de la pregunta 9 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 77,5 % de encuestados considera que en la actualidad, el proceso de formación en la ESMIL permite desarrollar, en buena medida, cualidades éticas y profesionales; este aspecto nos lleva a pensar que los procesos en la Escuela Militar están adecuadamente diseñados pero existen elementos que deben ser potenciados.

CONCLUSIÓN

La ESMIL debe potenciar los procesos diseñados para la formación académica, intelectual, física y axiológica de los futuros subtenientes, complementando con un proceso metodológico que permita formar cualidades de liderazgo necesarias para el desempeño profesional del oficial.

PREGUNTA 10

Considera Ud. que en la actualidad, el proceso de formación en la ESMIL contribuye al desarrollo de atributos personales (inteligencia emocional, habilidades comunicacionales, responsabilidad social, entre otros).

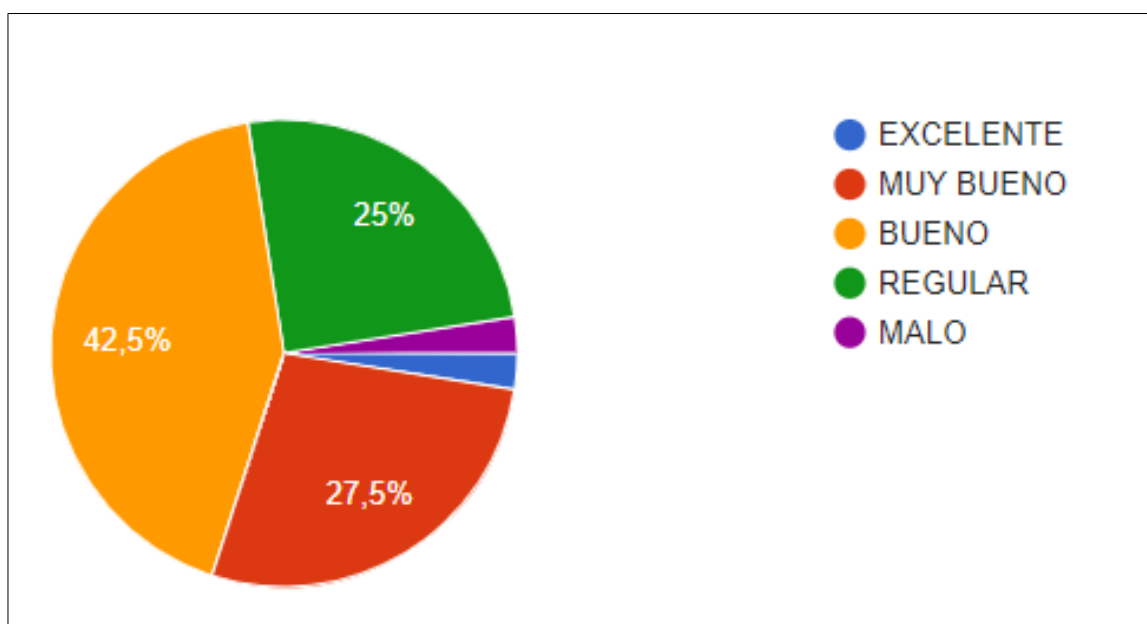


Figura 28. Resultado de la pregunta 10 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 67,5 % de encuestados considera que en la actualidad, el proceso de formación en la ESMIL contribuye medianamente al desarrollo de atributos personales (inteligencia emocional, habilidades comunicacionales, responsabilidad social, entre otros); resultados que evidencian la necesidad de fortalecer los procesos que permitan el desarrollo de cualidades o atributos de liderazgo en la ESMIL.

CONCLUSIÓN

Es importante considerar esta percepción ya que los atributos señalados potencian las cualidades de liderazgo y capacidad de influenciar en personas y grupos.

PREGUNTA 11

Considera Ud. que en la actualidad, el proceso de formación en la ESMIL, se adapta a los condicionantes del entorno (misiones subsidiarias, amenazas y riesgos, avances tecnológicos, interacción global, derechos humanos, entre otros).

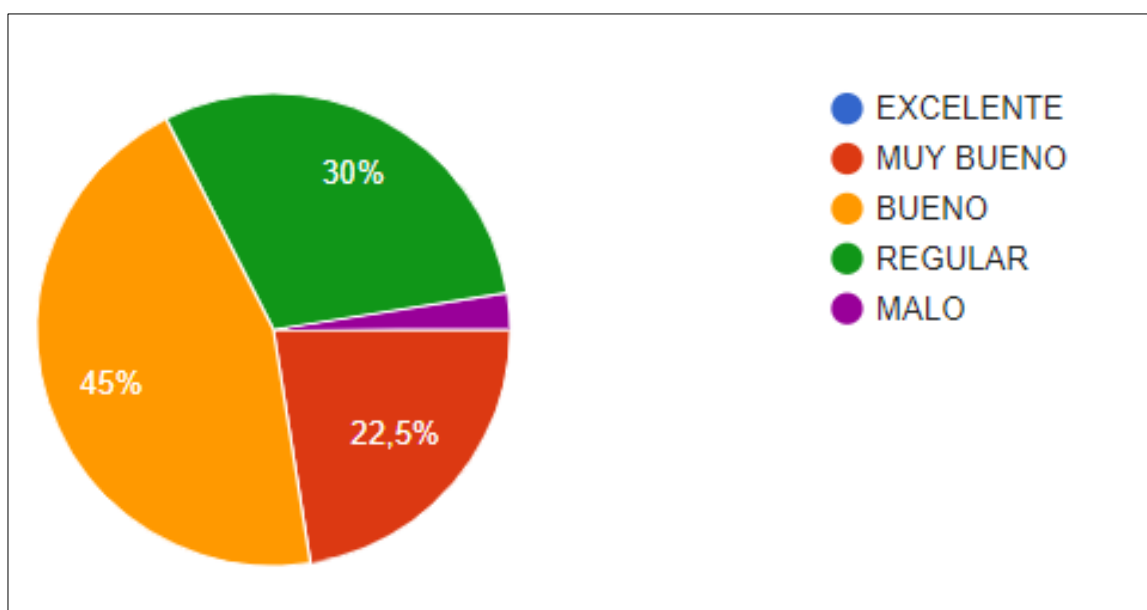


Figura 29. Resultado de la pregunta 11 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 75 % de encuestados considera que en la actualidad, el proceso de formación en la ESMIL, se adapta medianamente a los condicionantes del entorno (misiones subsidiarias, amenazas y riesgos, avances tecnológicos, interacción global, derechos humanos, entre otros); considerando el sinnúmero de tareas y misiones que actualmente cumple FF.AA, es necesario revisar los contenidos que se imparten en la ESMIL a fin de determinar la

necesidad de incrementar conocimientos relacionados a los puntos señalados.

CONCLUSIÓN

Se debe analizar el perfil profesional del futuro Subteniente, lo que, relacionado al Diccionario de Competencias, permita definir los contenidos que deben ser abarcados durante el proceso de formación.

PREGUNTA 12

Considera Ud. que en la actualidad, el proceso de formación (asignaturas y actividades complementarias) en la ESMIL responden a un proceso metodológico para el desarrollo del liderazgo.

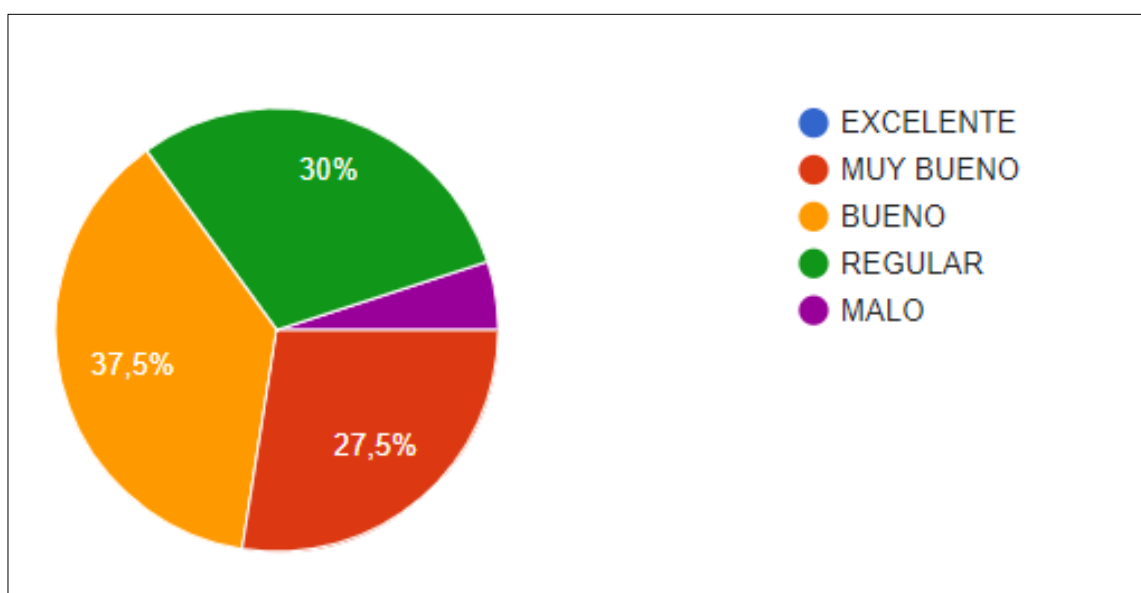


Figura 30. Resultado de la pregunta 12 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 67,5 % de encuestados considera que en la actualidad, el proceso de formación (asignaturas y actividades complementarias) en la ESMIL responde medianamente a un proceso metodológico para el desarrollo del liderazgo.

CONCLUSIÓN

El desarrollo del liderazgo debe ser metódico y responder a un proceso sistemático, estableciendo actividades y tareas que deben ser cumplidas por el personal de instructores y cadetes; no es lo más óptimo esperar que se

desarrollen cualidades de líder sin realizar un seguimiento y retroalimentación permanente.

PREGUNTA 13

Según su criterio ¿cuáles serían las opciones que fomentarían el desarrollo del liderazgo en el personal de cadetes durante el proceso de formación?

- a. Incrementar asignaturas (comunicación oral y escrita, oratoria, psicología, sociología militar, entre otras) que permitan el desarrollo de cualidades de liderazgo
- b. Fortalecer el estudio de las leyes y reglamentos militares
- c. Mayores oportunidades para ejercer el mando de repartos
- d. Oportunidades para interactuar con grupos diversos, organizar actividades profesionales, sociales, culturales o deportivas
- e. Optimizar el proceso de selección de instructores
- f. Mejorar la interacción con el cuerpo de instructores
- g. Reformular los procesos sancionatorios bajo parámetros de agilidad, rigidez e imparcialidad.
- h. Establecer un proceso para el seguimiento, evaluación y retroalimentación de las actividades que permiten el desarrollo sus cualidades de liderazgo

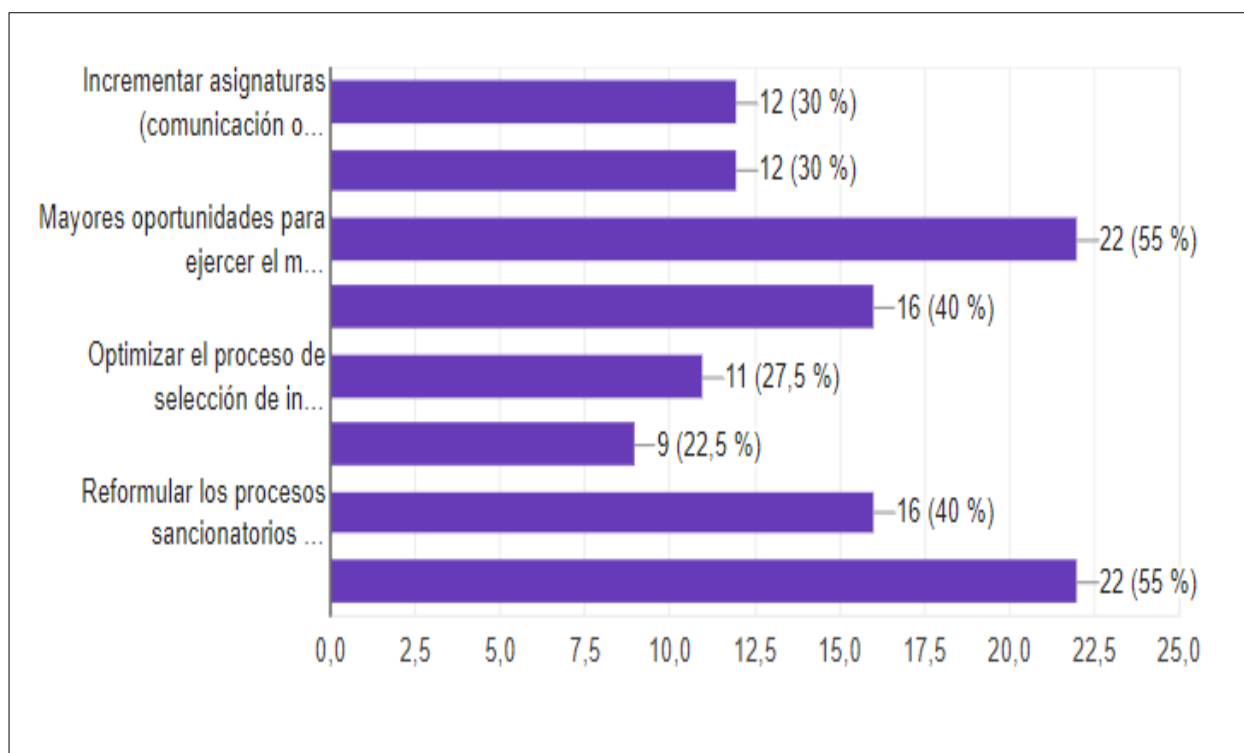


Figura 31. Resultado de la pregunta 13 de la encuesta realizada a los Comandantes de Unidad

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 55 % de encuestados considera que es necesario un mayor número de oportunidades para ejercer el mando de repartos; el 55 % considera que es necesario establecer un proceso para el seguimiento, evaluación y retroalimentación de las actividades que permiten el desarrollo sus cualidades de liderazgo; un 40% considera que se debe otorgar mayores oportunidades para interactuar con grupos diversos, organizar actividades profesionales, sociales, culturales o deportivas; y, un 40 % considera que es importante reformular los procesos sancionatorios bajo parámetros de agilidad, rigidez e imparcialidad; entre los puntos más destacados

CONCLUSIÓN

Los factores expuestos anteriormente coinciden, en su mayoría, con los que fueron considerados como oportunidades de mejora en la encuesta que se realizó al personal de cadetes; lo que lleva a concluir que es necesario que se incluyan mencionados puntos en un proceso metódico y sistemático de desarrollo del liderazgo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- a) Las asignaturas y actividades curriculares que se imparten en la ESMIL contribuyen al fortalecimiento del área cognitiva, la generación de habilidades teórica-práctica, así como también capacidades físicas directamente vinculadas con el ejercicio profesional, evidenciándose la necesidad de fortalecer y optimizar contenidos que permitan establecer sólidos lazos de liderazgo con los integrantes de los grupos militares que les sean dados a comandar. En este sentido, es importante crear las condiciones para que los cadetes durante su proceso de formación puedan desarrollar atributos como la iniciativa, el coraje, el equilibrio emocional, la autoconfianza, la persistencia, la responsabilidad y la capacidad de decisión.
- b) La percepción de los cadetes encuestados reconoce que el cuerpo docente juega un rol preponderante en el desarrollo del liderazgo, a través del ejemplo, la empatía, la interacción continua y fluida, la transferencia de conocimiento y experiencias, pero sobre todo a través de la identificación de principios y valores comunes que motivan el compromiso con la profesión militar y el servicio a la sociedad. Es importante señalar que parte de esta percepción responde a la imagen que proyecta el oficial instructor, a través de su apariencia personal y su desempeño profesional, por lo que se torna prioritario en el proceso del desarrollo de liderazgo intervenir en la selección, capacitación y seguimiento del cuerpo docente.

- c) A pesar que los cadetes encuestados consideran que durante su fase de formación han logrado mejorar sus cualidades personales y profesionales, a través de las actividades curriculares que se han desarrollado en la ESMIL, sus comentarios inducen a concluir que existe la necesidad de un proceso de retroalimentación que les permita conocer sus fortalezas y debilidades para liderar a sus subordinados tanto en actividades rutinarias como en situaciones de adversidad o riesgo. En este contexto resalta la aspiración de los cadetes de tener un mayor número de oportunidades para ejercer el mando sobre sus compañeros, subordinados incluyendo al personal de tropa.
- d) Los resultados que arroja las encuestas aplicadas a los comandantes de unidad reflejan que pese a estar conscientes que existen cualidades de liderazgo en los oficiales recién graduados, éstos han logrado ser desarrolladas de manera empírica y parcial, por cuanto su incidencia denota marcadas diferencias entre oficiales de una misma promoción o generación, por lo que creen necesario establecer un proceso metodológico que permita articular conocimientos, actividades, valores y atributos que promuevan el liderazgo en los cadetes, a través de la asignación de responsabilidades de planificación y supervisión de actividades de diferente índole, permitiendo de esta manera ampliar el nivel de influencia en los educandos y a su vez reducir las probabilidades de error en el entorno educativo.

5.2. RECOMENDACIONES

- a) Se debe hacer una revisión de los contenidos que se imparten en las diferentes asignaturas que agregan valor en la formación de liderazgo, así como la metodología usada para impartir las mismas, a fin de optimizar la

interiorización del conocimiento y alcanzar un aprendizaje realmente significativo, que aporten realmente en la formación de cualidades, comportamientos y demás factores que debe poseer un líder militar.

- b) Los docentes e instructores que son parte de la ESMIL, deben recibir una inducción adecuada al llegar al instituto a fin de alcanzar las competencias necesarias que les permita desempeñarse de la mejor manera y cumplir su rol como facilitadores del aprendizaje y motivadores capaces de influir en el comportamiento de los cadetes; de igual modo, deben ser capacitados en formación de líderes y alternativas tales como “coaching”, programación neurolingüística y otras alternativas, con el propósito de mejorar su habilidad para mantener un ejemplo continuo, empatía e interacción permanente.
- c) Es importante incluir mayores oportunidades para ejercer el liderazgo, permitiendo a los cadetes participar en actividades relacionadas con la organización de eventos de diferente índole, así como brindarles el espacio suficiente para ejercer el mando de cadetes menos antiguos y personal de tropa, bajo supervisión de los instructores, quienes, bajo condiciones establecidas para la observación de su comportamiento, puedan retroalimentar e identificar diversas oportunidades de mejora.
- d) En concordancia con los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, así como también de la experiencia de otros institutos de formación militar en la región, se recomienda implementar en la ESMIL un proceso metodológico que permita articular, evaluar y retroalimentar las actividades que ejecutan los docentes y los cadetes como elementos fundamentales a intervenir para el desarrollo de liderazgo en los futuros

oficiales del ejército ecuatoriano, por lo que es necesario implementar el subproceso Desarrollo de Liderazgo, dependiente del proceso sustantivo de Administración Académica. En este sentido se sugiere actuar sobre la concientización y capacitación de los docentes como mentores de los futuros oficiales, la articulación de actividades y asignaturas que permitan la generación de atributos de liderazgo, así como también sobre las oportunidades que disponen los cadetes para el ejercicio del mando durante su proceso de formación.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. TITULO DE LA PROPUESTA

“Estructura organizacional para el desarrollo de liderazgo en la Escuela Superior Militar Eloy Alfaro (ESMIL)”

6.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Perfeccionar el proceso de formación del liderazgo en los cadetes de la ESMIL, mediante una estructura organizacional que permita articular, evaluar y mejorar los contenidos, las actividades y los actores que contribuyen directa o indirectamente en el desarrollo de cualidades o atributos de liderazgo, acordes a las competencias profesionales, a los requerimientos institucionales y la realidad del entorno.

6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA

A través de la siguiente propuesta “Estructura organizacional para el desarrollo de liderazgo en la Escuela Superior Militar Eloy Alfaro (ESMIL)” queremos perfeccionar el proceso de formación de atributos y cualidades de liderazgo de los futuros oficiales del Ejército, a través de una estructura organizacional que permita de forma metodológica articular, evaluar y mejorar los contenidos, las actividades y los actores que participan en este proceso, enmarcados en la normativa legal, el actual modelo de gestión de la institución militar y las realidades del entorno, para tal efecto se propone incluir en el modelo de gestión por procesos de la ESMIL, un subproceso denominado Desarrollo del Liderazgo como parte del proceso Administración Académica, para:

- Incidir sobre los docentes, cadetes y las actividades curriculares como elementos fundamentales para la promoción del liderazgo en los institutos de formación militar.
- Articular, supervisar y evaluar a los elementos antes mencionados, durante el desarrollo del liderazgo en la ESMIL.
- Promover una cultura organizacional en la Fuerza Terrestre, que permita a través de los institutos de formación, perfeccionamiento y especialización, fomentar el liderazgo en los diferentes niveles de la conducción.

Es pertinente mencionar que la presente investigación tiene por objeto definir y justificar el propósito, actividades y tareas del subproceso propuesto para la ESMIL, siendo responsabilidad del instituto su implementación y evaluación a mediano plazo.

6.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.4.1. Explicación y justificación del método empleado para el diseño y estructuración.

El presente trabajo basa su desarrollo en la metodología establecida por la Escuela de Altos Estudios Nacionales del Estado Plurinacional de Bolivia para el desarrollo de políticas públicas y el modelo de gestión por procesos implementado por la ESMIL; en tal virtud, concordante con las herramientas propuestas se establecerá una política y tres estrategias, las cuales permitirán delinear las actividades y productos del subproceso propuesto.

6.4.2. Objetivo General

El objetivo de este trabajo de investigación es el de proponer políticas y estrategias que permitan establecer una estructura organizacional para el desarrollo del liderazgo en la ESMIL, mediante un subproceso dependiente del

proceso de Gestión Académica que garantice la articulación de docentes, cadetes y actividades curriculares para mejorar el desempeño profesional de los futuros oficiales del Ejército ecuatoriano y contribuir en la consecución de los objetivos institucionales.

6.4.3. Política:

Desarrollo del liderazgo militar en la Escuela Militar

Primera estrategia:

Capacitación del cuerpo docente para aportar en el desarrollo de liderazgo en la ESMIL.

Fines:

Para dotar de los conocimientos y habilidades necesarias a los docentes y a su vez de la autoconfianza que deben irradiar como mentores de los cadetes durante su proceso de formación en la ESMIL.

Formas:

Mediante cursos de coaching o liderazgo, relaciones interpersonales, inteligencia emocional, oratoria, psicología de la adolescencia, técnicas motivacionales, andragogía, entre otros; que necesariamente deben ser aprobados pero principalmente interiorizados por aquellos oficiales que cumplirán funciones de docentes o comandantes de pelotón o compañía, condición que debe ser complementada con un adecuado proceso de selección, seguimiento y evaluación de los docentes.

Medios:

Con la universidad de las Fuerzas Armadas "ESPE" se pueden establecer convenios de capacitación para el personal de docentes de la ESMIL, así como también a través del Comando de Educación y Doctrina Militar Terrestre

(CEDMT) se pueden promocionar pasantías en institutos o escuelas militares de países amigos que dispongan de centros de formación de liderazgo.

Segunda estrategia:

Articulación metodológica de contenidos y actividades que permitan el desarrollo de atributos de liderazgo en los cadetes de la ESMIL.

Fines:

Para articular, evaluar y proponer contenidos o actividades como pensamiento crítico, pensamiento innovador, moral y cívica, filosofía, comunicación positiva, inteligencia emocional, liderazgo situacional, ejercicios en bajo condiciones adversas o imprevistas, entrenamiento físico-militar, entre otras que contribuyan a la formación de cualidades y atributos de liderazgo en los cadetes de la ESMIL.

Formas:

Participando activamente en el diseño de la malla curricular de la ESMIL, en la formulación de los syllabus y en la ejecución de actividades curriculares que permitan evidenciar el trabajo en equipo, la resolución de problemas y el desarrollo de la persistencia, honestidad, resiliencia y la disciplina en los cadetes de la ESMIL.

Medios:

A través de procedimientos, actividades e instrumentos de seguimiento y evaluación que estarán bajo la responsabilidad de un equipo de oficiales (01 oficial superior y 03 oficiales en el grado de capitán) que no participen directamente en la formación de los cadetes, y que a su vez cuenten con el conocimiento, la experiencia y la confianza para evaluar procesos, proponer

cambios o estructurar actividades que permitan optimizar el desarrollo del liderazgo en los cadetes.

Tercera estrategia:

Fortalecimiento de la capacidad de comando en los cadetes de la ESMIL.

Fines:

Para que todos los cadetes durante la fase de formación cuenten con las condiciones y oportunidades para ejercer el mando sobre compañeros o subordinados (cadetes y personal de tropa).

Formas:

Mediante la designación de funciones de comandante de escuadra o pelotón, comandante de curso, cadete de semana, brigadier de guardia, jefe de equipo, líder de grupo, entre otras funciones que permitan interactuar e influenciar positivamente a sus compañeros, subordinados (cadetes y personal de tropa) e incluso a personas ajenas a la institución.

Medios:

La ESMIL cuenta con el personal de cadetes y personal de tropa, así como también de convenios o actividades que permiten a los cadetes ejercer el mando o liderar un equipo bajo la guía y supervisión de oficiales con la experiencia y confianza de superiores y subalternos para influir positivamente en los dicentes del instituto.

6.4.4. Validación de la política y estrategias

Política

Desarrollo del liderazgo militar en la Escuela Militar

Diagnóstico

En la actualidad la ESMIL no cuenta con un proceso metodológico para el desarrollo del liderazgo, siendo esta competencia profesional generada de manera empírica a través de asignaturas y actividades que en su momento permitieron mantener una estructura jerarquizada y disciplinada acorde a las exigencias del entorno, no obstante tales condiciones han variado en función de normativas legales, transformaciones sociales, desarrollo tecnológico e incluso requerimientos institucionales, que han incidido negativamente en el desempeño profesional de los oficiales subalternos, como lo demuestran las encuestas realizadas a los comandantes de unidad y oficiales de operaciones de repartos tipo batallón. No obstante, es importante mencionar que la ESMIL cuenta con asignaturas, actividades y una planta docente que permitirían potencializar los atributos y cualidades de liderazgo en los cadetes, a través de la articulación, seguimiento y evaluación de los elementos fundamentales que intervienen en la promoción del liderazgo militar.

En este contexto la propuesta de establecer e implementar una estructura organizacional en el instituto de formación de oficiales de la Fuerza Terrestre responde a una necesidad institucional para mejorar el desempeño profesional de los oficiales subalternos y a su vez influenciar positivamente en su entorno laboral y social.

Análisis

Conocimiento del hecho

La ausencia de una estructura organizacional que permita de manera sistemática promover el liderazgo ha generado que a nivel de los mandos medios exista la percepción de que en un porcentaje significativo de los

subtenientes egresados denoten falencias en su desempeño profesional atribuibles entre otros aspectos a la falta de cualidades de liderazgo, como la autoconfianza, iniciativa, persistencia, disciplina, decisión y coraje, lo que estaría incidiendo en el cumplimiento de sus funciones, en su capacidad para dirigir a los repartos bajo su responsabilidad, en la disciplina de sus subordinados con sus consecuentes repercusiones en imagen y cohesión institucional. Frente a este hecho, la presente investigación en base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los comandantes de unidad, instructores de la ESMIL y a los cadetes, así como también a exdirectores y oficiales superiores con experiencia en el ámbito educativo, se deduce la necesidad de implementar un proceso metodológico y sistemático que permita mejorar las condiciones y actividades que actualmente se cumplen para desarrollar el liderazgo, considerando para el efecto no solo a los cadetes como objeto de actuación, sino también a los docentes como mentores y las actividades curriculares como oportunidades.

Descomposición de las partes

La problemática sobre falencias de liderazgo en los oficiales egresados requiere una modificación estructural que permita intervenir directamente sobre las actividades curriculares, cadetes y el cuerpo docente de la ESMIL, a través de un subproceso dependiente del proceso de administración académica, que direcciona, articule y evalúe a los elementos antes mencionados e incluso tenga participación activa en los procesos de selección del talento de humano (cadetes e instructores).

Integración

Para mejorar las cualidades y atributos de liderazgo de los futuros oficiales se requiere organizar e implementar una estructura organizacional en la ESMIL que permita actuar directamente sobre los elementos fundamentales para el desarrollo liderazgo en los institutos de formación, proceso que debe ser articulado con oportunidades guiadas durante el desempeño profesional en las unidades y complementada posteriormente para los diferentes niveles de conducción a través de estructuras similares en las escuelas e institutos de perfeccionamiento y especialización de la Fuerza Terrestre.

Conclusión

Después de lo anteriormente expuesto no existe duda que se debe organizar e implementar una estructura organizacional en la ESMIL, que gestione el desarrollo del liderazgo de los cadetes, a través de actividades curriculares debidamente articuladas y evaluadas, que deben ser direccionadas por un grupo multidisciplinario con capacidad y poder de decisión para intervenir sobre la planta docente, los cadetes y contenidos de la malla curricular.

Construcción del horizonte meta

Implementando una estructura organizacional en la ESMIL que permita viabilizar el subproceso “Desarrollo de Liderazgo” dependiente del proceso de Administración Académica cuyas funciones, atribuciones y responsabilidades permitirán articular y evaluar las actividades curriculares que promueven el liderazgo militar en los cadetes así como también aquellas desarrolladas por los docentes durante el proceso de formación.

6.4.5. Construcción de escenarios y descripción para cada una de las estrategias propuestas dentro de la política.

Primera Estrategia

Capacitación del cuerpo docente para aportar en el desarrollo de liderazgo en la ESMIL.

- **Situación base o punto de partida**

En la actualidad la ESMIL no dispone de un plan de capacitación para el cuerpo docente en temas relacionados con el liderazgo, lo que ha generado una diversidad de criterios, incluso de carácter empírico que proponen los docentes al momento de verse inmersos en actividades consideradas como promotoras de liderazgo para los cadetes. Por otro lado tampoco no se dispone de procedimientos e instrumentos que permitan realizar un seguimiento y evaluación del nivel de influencia que ejercen los docentes sobre los cadetes, considerando que los oficiales instructores son la fuente motivadora para el desarrollo de atributos de liderazgo en base al ejemplo e irradiación de virtudes personales y profesionales.

- **Trayectoria futura más plausible**

La capacitación del cuerpo docente permitirá crear una cultura organizacional que basada en la influencia positiva promoverá el surgimiento de nuevos líderes que se adapten a la realidad del entorno y los requerimientos institucionales, condición que necesariamente requiere de actividades coordinadas, guiadas y evaluadas a través un proceso metodológico y sistemático que debe ser implantado en la ESMIL.

- **Situación de riesgo o factores de azar**

Como imponderables o factores de azar se pueden considerar los siguientes:

- Interferencia externa sobre las actividades de selección y capacitación del cuerpo docente.
- Recortes presupuestarios que limiten la capacitación del cuerpo docente.
- Cambios en los niveles directivos que afecten a la continuidad de la propuesta durante la fase de estructuración o implementación de la estrategia.

- **Horizonte de tiempo (corto, mediano y largo plazo)**

La implementación de una estructura organizacional que permita articular los elementos fundamentales que intervienen en el desarrollo de liderazgo en la ESMIL debe ejecutarse en el corto plazo considerando que la problemática que se pretende solventar es de carácter prioritario para la institución, no obstante la capacitación del cuerpo docente requiere de recursos y convenios que deben ser planificados para el siguiente ejercicio fiscal.

- **Situación de llegada**

La actividad de capacitación del cuerpo docente así como también el seguimiento de sus actividades dentro del subproceso Desarrollo de Liderazgo funcionará de forma permanente, debiendo adaptarse a las exigencias institucionales y la oferta académica.

- **Recomendaciones**

Para la estructuración e implementación de la estrategia de capacitación a los docentes se requiere contar con el asesoramiento de un grupo de expertos, por lo que se debe materializar convenios con la universidad de las

Fuerzas Armadas e institutos militares de países amigos que cuenten con centros de formación de liderazgo.

Segunda Estrategia

Articulación metodológica de contenidos y actividades que permitan el desarrollo de atributos de liderazgo en los cadetes de la ESMIL.

▪ Situación base o punto de partida

En la actualidad la ESMIL no dispone de un proceso que permita articular contenidos y actividades que promueven el liderazgo de los cadetes, mencionada competencia es generada de manera empírica, a través de la experiencia del cuerpo docente o en su defecto con la repetición de procedimientos que rutinariamente se ha venido aplicando en las escuelas de formación, sin existir un mecanismo que permita evaluar y retroalimentar las actividades desarrolladas en esta área, evidenciándose falencias que repercuten en el desempeño profesional de los oficiales egresados, así como también en la disciplina y cohesión de sus subordinados directos. Es pertinente señalar que la malla curricular de la ESMIL cuenta con contenidos y actividades que contribuyen a la generación de atributos de liderazgo como es la instrucción formal, paso de pistas, estudios de liderazgo, don de mando, leyes y reglamentos militares, competencias deportivas, talleres, entre otros, los cuales no se encuentran articulados a un proceso metodológico que permita visualizar los avances o falencias en esta área en los cadetes.

▪ Trayectoria futura más plausible

La incorporación, articulación, seguimiento y evaluación de los contenidos y actividades curriculares que contribuyen a la promoción de líderes militares, permitirá contar con un proceso metodológico que permita mejorar las

condiciones para el desarrollo del liderazgo en concordancia con la realidad del entorno y los requerimientos institucionales.

- **Situación de riesgo o factores de azar**

Como imponderables o factores de azar se pueden considerar los siguientes:

- Cambios arbitrarios en la planificación de contenidos y actividades curriculares.
- No alcanzar el comprometimiento del cuerpo docente.
- Cambios en los niveles directivos que afecten a la continuidad de la propuesta durante la fase de estructuración o implementación.

- **Horizonte de tiempo (corto, mediano y largo plazo)**

La implementación de una estructura organizacional que permita articular los elementos fundamentales que intervienen en el desarrollo de liderazgo, entre ellos contenidos y actividades curriculares debe ser ejecutado en el corto plazo considerando únicamente requiere de la predisposición del grupo planificador y el cuerpo docente.

- **Situación de llegada**

La articulación de contenidos y actividades curriculares que permitan el desarrollo de atributos de liderazgo, así como también su seguimiento y evaluación a través del subproceso Desarrollo de Liderazgo debe funcionar de forma permanente, considerando la retroalimentación que debe o puede generarse durante su aplicación.

- **Recomendaciones**

Para la estructuración e implementación de la estrategia de articulación metodológica de contenidos y actividades que permitan el desarrollo de

atributos de liderazgo capacitación a los docentes se requiere contar con el asesoramiento de un grupo de expertos, por lo que se debe materializar convenios con la universidad de las Fuerzas Armadas e institutos militares de países amigos que cuenten con centros de formación de liderazgo.

Tercera Estrategia

Fortalecimiento de la capacidad de comando en los cadetes de la ESMIL.

- **Situación base o punto de partida**

De acuerdo a la información levantada a través de encuestas y la observación de campo realizada en la ESMIL se puede concluir que las oportunidades que se brinda a los cadetes para el ejercicio del mando es limitada, en especial con relación al personal de tropa, situación que no les permite adquirir la experticia que se requiere para liderar a soldados profesionales bajo condiciones reales de empleo, no obstante el ejercicio liderazgo que se alcanza por medio de la interacción con compañeros y cadetes menos antiguos contribuye al desarrollo de cualidades y atributos de liderazgo, pero se torna indispensable disponer de un equipo multidisciplinario o mentor que guíe y evalúe su desempeño forma sistemática, con el fin de aportar con criterios que permitan a los cadetes mejorar sus cualidades y a su vez corregir actitudes que pueden afectar su imagen como líder militar.

- **Trayectoria futura más plausible**

La generación de oportunidades para el ejercicio de mando que sean guiadas, evaluadas y bajo condiciones similares a las que se verán expuestos los oficiales egresados de la ESMIL permitirá incorporar los conocimientos, cualidades y valores que se requiere para influenciar positivamente a través

del ejemplo, en el entorno laboral e incluso familiar o social, condición que necesariamente se alcanzará por medio de actividades dependientes de un subproceso articulado a la estructura organizacional de la ESMIL.

▪ **Situación de riesgo o factores de azar**

Como imponderables o factores de azar se pueden considerar los siguientes:

- Injerencia de elementos externos (políticas o recortes presupuestarios) que limiten o direccionen las prácticas profesionales en unidades militares.
- Políticas internas que restrinjan la interacción con el personal de tropa.
- No alcanzar el comprometimiento del cuerpo docente.
- Cambios en los niveles directivos que afecten a la continuidad de la propuesta durante la fase de estructuración o implementación.

▪ **Horizonte de tiempo (corto, mediano y largo plazo)**

La implementación de una estructura organizacional que permita promover oportunidades para el ejercicio del mando por parte de los cadetes al interior y exterior de la ESMIL debe ejecutarse en el corto plazo, debiendo considerar que en el caso que se requiera una mayor cantidad de oportunidades en especial con relación a las prácticas profesionales en unidades militares de la jurisdicción, esta propuesta necesariamente deberá ser motivo de una modificación del plan general de enseñanza con su consecuente repercusión en tiempo y recursos.

▪ **Situación de llegada**

La promoción, articulación, evaluación y seguimiento de oportunidades para el ejercicio del mando por parte de los cadetes contribuirá al desarrollo de atributos de liderazgo, a través del subproceso Desarrollo de Liderazgo, el

cual debe funcionar en forma permanente y permitir un proceso constante de retroalimentación.

- **Recomendaciones**

Para la estructuración e implementación de la estrategia de fortalecimiento de la capacidad de comando en los cadetes de la ESMIL se requiere contar con el asesoramiento de un grupo de expertos, por lo que se debe materializar convenios con la universidad de las Fuerzas Armadas e institutos militares de países amigos que cuenten con centros de formación de liderazgo.

6.5. FUNDAMENTACIÓN DOCTRINARIA

Actualmente, cuando se menciona la palabra líder es necesario definir con claridad su significado, pues este vocablo asumió varios sentidos, pudiendo referirse, por ejemplo, a una persona que tiene autoridad formal sobre un grupo, siendo así un sinónimo de jefe o dirigente.

Sin embargo, para entender los objetivos planteados para la presente investigación se tomará como base al líder como conductor de hombres, aquel que convence a las personas a hacer cosas que no harían solas, en este sentido acudiremos a la definición que señala "Liderazgo es la relación creada por la influencia del líder sobre el grupo, es decir, lo que el Líder es (atributo) y lo que el líder hace (relación)". (Penteado, 1965)

En lo que respecta a las teorías acerca del liderazgo, el autor antes mencionado lo ha agrupado en tres categorías:

- Las que se apoyan en condiciones innatas como disposiciones congénitas para ser líder.

- Las que se apoyan en condiciones sociológicas, por lo que todo líder emerge de las necesidades y elecciones del medio.
- Las que se apoyan en las situaciones de emergencia que los líderes pueden salvar.

Las tres teorías son sustentadas en fundamentos científicos que se complementan entre sí, por lo que a manera de conclusión se puede decir que, para que se establezca un liderazgo, deben darse disposiciones personales; un medio que favorezca su espacio de conducción; existir en los liderados representaciones sociales de liderazgo.

En lo referente a los factores que influyen en la formación del liderazgo, el tema que ha generado más discusión, está el relacionado con las cualidades que debe poseer un líder y, para nuestro caso con más interés, un líder militar. Según (Bariago, 2015), “la experiencia nos ha enseñado que la calidad de un líder tiene poco que ver con los rasgos de su personalidad o el cumplimiento de determinadas normas y procedimientos”. El mismo autor manifiesta que resulta demasiado complicado definir las cualidades que debe poseer un líder, siendo prácticamente imposible simplificar el liderazgo a un “conjunto de aptitudes o destrezas”.

En este sentido, el concepto del líder que se define como aquel que es capaz de influir en un grupo a fin de que lo siga y acepte su visión, según algunos estudios, se torna incompleto, ya que en ocasiones este nivel de influencia está dado por el temperamento o carácter del líder sin interiorizar en sus subordinados un total convencimiento, por lo que se plantea que “más que líderes que realicen grandes hazañas o con grandes cualidades lo que se

necesita son líderes comprometidos con su trabajo y con la ilusión de llevarlo a cabo”. IBIDEM.

Sin embargo de lo expuesto, existen ciertos elementos que deben poseer quienes, bajo una condición moral, poseen una jerarquía. En el artículo “Los retos de liderazgo mundial del siglo XXI” de Roberto Salem, profesor de la USFQ, se indica que luego de amplios estudios sobre liderazgo mundial, las competencias que requiere un líder son: habilidades de comunicación, motivación para aprender; flexibilidad, apertura, respeto hacia los demás y sensibilidad.

Así mismo indica que a más de estas competencias básicas, existen elementos que caracterizan tres aspectos distintos del liderazgo, la personalidad individual, los valores del individuo y sus comportamientos y habilidades de liderazgo, siendo precisamente este último, el que cual abre la posibilidad de promover líderes por medio de programas de formación de liderazgo concordante con la teoría que afirma que “el líder no nace sino que se hace”.

6.6. FUNDAMENTACIÓN HISTORICA

La Historia Militar nos muestra que el liderazgo, a través de los tiempos, se constituyó en el cimiento de las tropas cohesionadas, motivadas y aguerridas. Sin embargo, muestra también las dificultades que se encuentran los comandantes en la conducción de sus soldados en combate.

En este punto, cabe una pregunta ¿Es fácil comandar grupos humanos en una institución fuertemente jerarquizada? Hay los que creen que sí y siempre apuntan como ejemplo a las Fuerzas Armadas, organizadas dentro de los estándares impuestos por la jerarquía y la disciplina, de acuerdo con las leyes y

reglamentos en vigor, donde todas las órdenes emitidas por las autoridades legales se cumplirían sin resistencia, incluso haciendo el liderazgo algo superfluo.

Así, en un ejército, institución con jerarquía establecida en varios niveles, las órdenes emitidas por los mandos superiores serían automáticamente obedecidas, debido a la disciplina enseñada y exigida a todos sus integrantes.

Sin embargo, la Historia Militar nos permite analizar varios ejemplos que demuestran claramente que esta obediencia no necesariamente es una condición inequívoca.

En las situaciones de normalidad, cuando un reparto militar y las personas que lo integran no están bajo presión, generalmente las órdenes de los comandantes se cumplen. Sin embargo, en las crisis y principalmente en el combate, donde está presente el riesgo de vida y los soldados sufren penurias de todo tipo, los individuos sólo obedecen a las órdenes si se confían y creen en sus comandantes.

Por lo tanto, cuando la jerarquía y la disciplina están insertadas en un cuadro donde los comandantes establecieron sólidos lazos de liderazgo con los subordinados, incluso con presiones, riesgos y extremas dificultades, difícilmente ocurren casos de desobediencia.

Anthony Kellet en su libro "Motivación para el combate" (Kellet, 1982) relata que en una investigación realizada en 1944 con tropas de Infantería en el teatro de operaciones del Mediterráneo "se pidió a los entrevistados que dieran las principales características del mejor combatiente que conocieran personalmente. Las respuestas fueron separadas por grupos jerárquicos.

Cuando los entrevistados respondieron que el mejor militar que conocían era un oficial, el liderazgo fue citado un número de veces que llegó casi al doble de las características que se mencionan a continuación - coraje y agresividad". Este ejemplo muestra con claridad que el soldado espera que su oficial, el comandante del pelotón, de la subunidad o de la unidad, lo lidere efectivamente, dando como resultado una ecuación casi perfecta para definir la influencia del liderazgo en la obediencia.

Jerarquía + Disciplina + Liderazgo = Obediencia

Por eso, muchos ejércitos pasaron a desarrollar proyectos dirigidos a la formación de líderes e introdujeron esta preocupación en los factores básicos de la preparación, que se traducen en dotación de una estructura organizada, modernización de la doctrina y cuadros con alta capacidad de liderazgo.

En el pasado, se pensaba que era suficiente "formar personal de alta capacitación", pues de ellos surgirían los líderes. Hoy, se busca desarrollar en los oficiales un elenco de valores y atributos que les facilite el desempeño del liderazgo. En conclusión, se puede afirmar que no se puede tener un Ejército listo para cumplir sus misiones sin líderes eficientes.

6.7. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta contempla una política y tres estrategias que permitirán implementar como parte de la estructura organizacional de la ESMIL, un subproceso orientado a la gestión integral de actores y actividades que contribuirán al desarrollo de atributos de liderazgo durante la fase de formación de los cadetes; esta propuesta es de carácter integral por cuanto se sustenta en dos aspectos fundamentales de un trabajo de investigación, el primero que tiene que ver con el marco teórico doctrinario y el segundo con un instrumento

práctico que permitirá materializar la política y estrategia propuesta a través de una ficha de subproceso, donde se detalla las actividades y productos que se requieren implementar para alcanzar el liderazgo en los cadetes.

6.8. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

En la actualidad se presenta como una necesidad institucional la formación de líderes comprometidos con la sociedad, puesto que se evidencia una tendencia creciente de antivalores que estarían no solo mermando las estructuras sociales sino también la representatividad legítima del Estado y sus instituciones. En este contexto las falencias detectadas en el desempeño profesional del personal militar responden a la influencia del entorno y la deficiente capacidad que presentan los institutos de formación y perfeccionamiento de las Fuerzas Armadas para adaptarse a los cambios e implementar procesos flexibles e innovadores que permitan mejorar las cualidades y atributos del soldado ecuatoriano.

Sin lugar a duda, en las condiciones actuales se requiere de un proceso integral que permita gestionar actores, actividades y recursos para dotar de manera sistemática a los futuros oficiales de los conocimientos, atributos y valores que se requieren para liderar a soldados profesionales que no solo cuentan con conocimiento y experiencia, sino que también se ven influenciados por la versatilidad del entorno.

La propuesta de estructuración de políticas y estrategias que permitan implementar una estructura organizacional en la ESMIL, para articular y evaluar a los diferentes elementos que intervienen en el desarrollo del liderazgo, a través de un subproceso dependiente del proceso sustantivo de Administración Académica, constituye un aporte significativo para la solución de un problema

que viene incidiendo en el desempeño profesional de los oficiales subalternos, en la disciplina del personal y en la imagen institucional.

6.9. METODO Y CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno las fortalezas y debilidades y externo con las oportunidades y amenazas en la empresa.

El método empleado es la matriz FODA con los criterios que utiliza este método se validara la propuesta presentada.

La matriz FODA es un instrumento de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Los criterios de validación contenidos en la matriz FODA son:

▪ Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.

▪ Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- **Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- **Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

6.10. VALIDACIÓN

Tabla 3

Matriz FODA

FACTORES INTERNOS			
PRINCIPALES FORTALEZAS		PRINCIPALES DEBILIDADES	
F1	La política para el desarrollo de liderazgo permite intervenir de forma integral en los actores, actividades y recursos que participan en la generación de atributos de liderazgo.	D1	Cambios constantes en el nivel directivo de la ESMIL , lo que podría inferir en el direccionamiento, la voluntad decisional o tiempos de implementación.
F2	La política para el desarrollo de liderazgo permite contar con un proceso dinámico, acorde a las exigencias del entorno para la solución de un problema institucional.	D2	Limitada capacitación del cuerpo docente en temas relacionados con el liderazgo.
F3	La política para el desarrollo de liderazgo permite actuar en el corto plazo por cuanto su implementación no depende de recursos económicos o reformas legales.	D3	Cultura de la rutina que motiva la resistencia al cambio en los diferentes actores
F4	La ESMIL dispone del personal y los medios necesarios para su implementación.	D4	Falencias en los procesos de selección de docentes y aspirantes.
FACTORES EXTERNOS			
PRINCIPALES OPORTUNIDADES		PRINCIPALES AMENAZAS	
O1	Convenios institucionales con	A1	Políticas externas que incidan en los

CONTINUA



	centros educativos nacionales e internacionales que posibilita la capacitación del cuerpo docente y discente de la ESMIL.		procesos de selección y reclutamiento de aspirantes en la ESMIL
O2	Consciencia institucional sobre la problemática del liderazgo en los oficiales subalternos.	A2	Lineamientos institucionales que limiten cambios estructurales en las escuelas o institutos de formación.
O3	La institución militar dispone de personal con conocimiento y experiencia para aportar a la estructuración e implementación de la política.	A3	Cambios en el sistema educativo y/o social que motiven una cultura de relatividad en relación a principios y valores de la juventud.
O4	Amplio soporte académico y científico sobre el tema de liderazgo.	A4	Recortes presupuestarios que limiten mantener las condiciones óptimas del proceso educativo en la ESMIL

Fuente: Elaboración propia 2018

Correlación significativa.

	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4
F1	+	+	+	+			+	+	+
F2	+	+	+	+		+	+	+	
F3	+	+	+	+			+	+	
F4	+	+	+	+			+	+	+
D1		+	+				+	+	
D2	+	+	+	+		+	+	+	+

CONTINUA



D3	+	+	+	+			+	+
D4	+	+	+	+		+	+	+

Puntuación en base al grado de correlación.

	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4
F1	4	4	4	4		0	3	4	3
F2	4	3	3	4		2	2	4	0
F3	4	4	4	4		0	2	3	0
F4	4	3	4	4		0	2	1	2
D1	0	3	2	0		0	3	2	0
D2	3	4	3	4		4	3	3	3
D3	3	3	4	1		0	4	3	0
D4	2	2	1	1		4	1	2	0

Valoración global.

	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
F1	4	4	4	4	16	0	3	4	3	10	26
F2	4	3	3	4	14	2	2	4	0	8	22
F3	4	4	4	4	16	0	2	3	0	5	21
F4	4	3	4	4	15	0	2	1	2	5	20
	16	14	15	16	61	2	9	12	5	28	F89
D1	0	3	2	0	5	0	3	2	0	5	10
D2	3	4	3	4	14	3	2	2	2	9	23

CONTINUA



D3	3	3	4	1	11	0	3	2	0	5	16
D4	2	2	1	1	6	3	1	2	0	6	12
	8	12	10	6	36	6	9	8	2	25	D61
	24	26	25	22	O97	8	18	20	7	A53	150

Tabla 4:

Interpretación cuantitativa del FODA

F.O.D.A.	Puntuación	Porcentaje
Debilidades	61	20,33 %
Amenazas	53	17.67 %
Oportunidades	97	32.34 %
Fortalezas	89	29,66 %
Total	300	100 %

Posicionamiento Estratégico.

De acuerdo a la interpretación cuantitativa de los resultados, se establece que las potencialidades de las fortalezas son mayores al efecto negativo que pueden resultar de las debilidades y amenazas; así mismo, las oportunidades son mayores a las fortalezas, lo que debe ser aprovechado de manera sinérgica al momento de la implementación de la política y sus estrategias; está congruencia de fortalezas y

oportunidades permite superar las debilidades internas y minimizar las amenazas externas.

Tabla 5

Descripción de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F-O		D-O	
ESTRATEGIA (MAXI – MAXI)		ESTRATEGIA (MINI – MAXI)	
UTILIZAN LAS FORTALEZAS PARA MAXIMIZAR LAS OPORTUNIDADES.		APROVECHA LAS OPORTUNIDADES PARA MINIMIZAR LAS DEBILIDADES	
OPORTUNIDADES	Fortalecer los programas de capacitación del cuerpo docente para aportar al desarrollo del liderazgo.	Promover la capacidad de comando de los cadetes, de manera que se constituya en la motivación personal para alcanzar la experticia de influencia positiva hacia sus subordinados o equipo de trabajo.	

CONTINUA



AMENAZAS	F-A	D-A
	<p align="center">ESTRATEGIA (MAXI – MINI)</p> <p align="center">UTILIZAN LAS FORTALEZAS PARA MINIMIZAR LAS AMENAZAS.</p>	<p align="center">ESTRATEGIA (MINI – MINI)</p> <p align="center">PARA MINIMIZAR LAS DEBILIDADES EVITANDO LAS AMENAZAS.</p>
<p>Articular metodológicamente contenidos y actividades que justifiquen cambios en la malla curricular de la ESMIL para alcanzar el desarrollo de atributos de liderazgo en los cadetes.</p>	<p>Difundir y concientizar a nivel institucional sobre importancia de una estructura organizacional que permita el desarrollo metódico y sistemático del liderazgo.</p> <p>Implementar criterios que aporten al mejoramiento del proceso de selección del cuerpo docente y discente de los diferentes institutos de formación del Ejército.</p>	

Fuente: Elaboración propia 2018

ANEXOS

Anexo "A" Ficha del Subproceso Desarrollo de Liderazgo

Subproceso:	Desarrollo de Liderazgo Militar
Código del Proceso:	A.A 4
Descripción:	<p>PROPÓSITO:</p> <p>Mantener una adecuada planificación y control de las actividades académicas y administrativas del cuerpo docente y estudiantes, mediante la capacitación y motivación del docente, la promoción y seguimiento de actividades que permitan el desarrollo de atributos y capacidad de comando en el cadete, así como también la evaluación y retroalimentación por parte del grupo de influencia, para garantizar el desarrollo de liderazgo en la fase de formación del futuro oficial.</p> <p>DISPARADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan General de Enseñanza Anual <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan general de enseñanza • Syllabus • Informe de la evaluación del desempeño profesional del docente • Informe del rendimiento académico, de cultura física y conducta del personal de cadetes. • Plan de entrenamiento físico-militar • Directrices del CEDE y la Dirección de la Escuela para el proceso de selección de docentes. • Informe de desempeño de los oficiales egresados de la ESMIL. • Plan de capacitación de la ESMIL
Productos/Servicios del Proceso:	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de coordinación para la elaboración del Plan Anual de capacitación • Matriz de seguimiento y evaluación de la capacitación a

CONTINUA



	<p>docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de seguimiento y evaluación del docente • Informe de desempeño del docente • Propuesta para la designación de comandantes de pelotón y compañías • Propuesta de asignaturas y actividades a considerar durante la elaboración del Plan General de Enseñanza • Matriz de seguimiento y evaluación de actividades que fomentan el liderazgo. • Informe trimestral de resultados sobre el desempeño de los cadetes. • Propuesta de actividades relacionadas con el ejercicio de mando. • Matriz de seguimiento y evaluación de actividades relacionadas con el ejercicio del mando.
Tipo de Subproceso:	Parte de un proceso sustantivo
Responsable del Subproceso:	Jefe de Administración Académica Militar
Tipo de cliente:	<p>CLIENTES EXTERNOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comando de Educación y Doctrina Militar Terrestre. • Dirección de Talento Humano de la Fuerza Terrestre <p>CLIENTES INTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Académica
Marco Legal:	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Educación del Ejército • Ley Orgánica de Educación Superior • Régimen Académico • Reglamento Disciplinario y de Recompensas de los/las aspirantes en las escuelas de formación de Fuerzas Armadas. • Modelo Educativo de Fuerzas Armadas.

CONTINUA



Actividad 1: Capacitación del cuerpo docente para aportar en el desarrollo del liderazgo			
Código de actividad	Ord.	Tareas	Producto
A.A 4.1	1	Coordinar la capacitación del cuerpo docente como mentor (educador y modelo)	Acta de coordinación para la elaboración del Plan Anual de capacitación
	2	Realizar el seguimiento y evaluación de la capacitación	Matriz de seguimiento y evaluación de la capacitación
	3	Realizar el seguimiento y evaluación del docente como mentor.	Matriz de seguimiento y evaluación del docente
	4	Realizar la retroalimentación del desempeño del docente como mentor.	Informe de desempeño del docente
	5	Proponer la designación de instructores como comandantes de pelotón y compañía	Propuesta para la designación de comandantes de pelotón y compañías.

Actividad 2: Articulación metodológica de contenidos y actividades para el desarrollo de atributos de liderazgo			
Código de actividad	Ord.	Tareas	Producto
A.A 4.2	1	Coordinar y promover asignaturas y actividades que permitan el desarrollo de atributos de liderazgo.	Propuesta de asignaturas y actividades a considerar durante la elaboración del Plan General de Enseñanza
	2	Realizar el seguimiento de las asignaturas y actividades que permitan el desarrollo de atributos de liderazgo.	Matriz de seguimiento y evaluación de actividades que fomentan el liderazgo.
	3	Evaluación trimestral de los atributos de liderazgo por parte de docentes.	Informe trimestral de resultados sobre el desempeño de los cadetes.



	4	Realizar la retroalimentación al grupo de influencia ¹ y cadetes	
--	---	---	--

Actividad 3: Fortalecimiento de la capacidad de comando.			
Código de actividad	Ord.	Tareas	Producto
A.A 4.2	1	Coordinar y promover actividades que permitan fomentar la capacidad de comando.	Propuesta de actividades relacionadas con el ejercicio de mando.
	2	Realizar el seguimiento y evaluación de actividades que permitan fomentar la capacidad de comando.	Matriz de seguimiento y evaluación de actividades relacionadas con el ejercicio del mando.
	3	Evaluación trimestral de la capacidad de comando (cadetes de III y IV) por parte de docentes, compañeros y subordinados.	Informe trimestral de resultados
	4	Realizar la retroalimentación al personal de cadetes	
	5	Proponer lineamientos para la designación de funciones de comando.	Lineamientos para la designación de funciones de comando.

¹ Grupo de influencia, para efecto del presente trabajo, se lo ha definido como el grupo de instructores que participan directamente en el proceso de formación de los cadetes (docentes, comandantes de compañía y pelotón).

ANEXO “B” ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE CADETES DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR “ELOY ALFARO”

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS UFA-ESPE

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE CADETES DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR “ELOY ALFARO”

Edad: _____	Sexo: _____	Curso: _____
Fecha: _____		

La presente encuesta tiene como finalidad establecer el grado de incidencia del proceso de formación de la ESMIL en la construcción del liderazgo militar.

Marque con una X la puntuación que considere más acorde con el servicio recibido (5 excelente, 1 deficiente)

ASIGNATURAS RECIBIDAS	5	4	3	2	1
	E	MB	B	R	D
Considera que las asignaturas impartidas en la ESMIL permiten a la mayoría de cadetes alcanzar una formación integral del cadete (conocimientos, destrezas y valores)					
Las asignaturas durante su proceso de formación son suficientes para poseer habilidades de expresión oral en público, relacionamiento social, manejo de crisis, a tal punto de estar en condiciones de mandar adecuadamente					

CONTINUA 

a un reparto militar.					
Ha recibido asignaturas que le permitan conocer la evolución de la profesión militar y su rol en la sociedad a tal punto que todos los cadetes formen cualidades de liderazgo.					
Considera que el estudio del marco legal que rige la vida militar y que usted ha recibido durante su proceso de formación, contribuyen en la formación o fortalecimiento de valores morales y profesionales en la mayoría del personal de cadetes.					
Considera usted que el estudio de líderes influyen positivamente, de manera general en todos los cadetes, para desarrollar cualidades de liderazgo.					
Comentarios:					

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS					
	5	4	3	2	1
	E	MB	B	R	D
El régimen interno de la ESMIL le brinda la oportunidad de ejercer influencia positiva sobre sus compañeros o subordinados.					
Considera que las actividades que se desarrollan en la ESMIL le proporcionan las suficientes oportunidades para asumir y ejercer el mando entre compañeros o subordinados (cadetes y personal de tropa)					
Ha tenido suficientes oportunidades de asumir responsabilidades o tomar decisiones que incidan directamente sobre sus compañeros o subordinados, permitiéndole fortalecer sus cualidades de liderazgo.					
Considera que las actividades extracurriculares (formaciones, tiempo libre, actividades sociales, etc.) permiten crear o fortalecer atributos como la iniciativa, cooperación, coraje, decisión, entusiasmo profesional, equilibrio emocional, responsabilidad o perseverancia.					
Considera que las actividades que se desarrollan en la ESMIL le brindan la oportunidad de exponer criterios en público e influenciar con sus ideas o pensamientos.					
Considera que las actividades complementarias son parte de un proceso metodológico para el desarrollo del liderazgo, el cual es debidamente planificado y es objeto					

CONTINUA



de un proceso de estudio y retroalimentación permanente.					
Considera que las actividades que se desarrollan durante el proceso de formación son suficientes para evaluar y mejorar su capacidad de liderazgo.					
Comentarios					

CUERPO DOCENTE (INSTRUCTORES)					
	5	4	3	2	1
	E	MB	B	R	D
Considera que la designación del cuerpo de instructores responde a un proceso de selección que garantiza que posean la capacidad necesaria para contribuir positivamente a la formación del liderazgo.					
Ha tenido la oportunidad de interactuar con instructores o docentes que motiven su comportamiento, permitiéndolo actuar con iniciativa y fomentando su liderazgo.					
Considera que ha sido objeto por parte del cuerpo de instructores de un proceso evaluación y posterior retroalimentación que le permita conocer sus fortalezas y debilidades para el desarrollo de cualidades					



de liderazgo.					
Ha recibido el direccionamiento acertado y oportuno por parte del cuerpo de instructores para mejorar sus cualidades de liderazgo					
Considera que el personal de instructores contribuye permanentemente en la formación del liderazgo, brindándole la oportunidad de ejercer el don de mando y la capacidad de toma de decisiones.					
Comentarios					

Emita un criterio respecto a cuál sería la mejor forma de potenciar el liderazgo durante su formación como Cadete

Según su criterio ¿cuáles serían las opciones que fomentarían el desarrollo del liderazgo?

Incrementar asignaturas que permitan el desarrollo de cualidades liderazgo



	<input type="checkbox"/> Fortalecer el estudio de las leyes y reglamentos militares
	<input type="checkbox"/> Mayores oportunidades para ejercer el mando sobre cadetes y personal de tropa
	<input type="checkbox"/> Fomentar actividades que permitan interactuar con grupos diversos; organizar eventos artísticos, culturales, deportivos, entre otros.
	<input type="checkbox"/> Optimizar el proceso de selección de instructores
	<input type="checkbox"/> Mejorar la interrelación con el cuerpo de instructores
	<input type="checkbox"/> Reformular los procesos para las sanciones disciplinarias bajo parámetros de agilidad, rigidez e imparcialidad
	<input type="checkbox"/> Establecer un proceso para el seguimiento, evaluación y retroalimentación de las actividades que permiten el desarrollo sus cualidades de liderazgo

ANEXO “C” ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE COMANDANTES DE UNIDAD TIPO BATALLÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS SUBTENIENTES EN LAS UNIDADES

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS UFA-ESPE

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE COMANDANTES DE UNIDAD TIPO BATALLÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS SUBTENIENTES EN LAS UNIDADES

Grado: _____	Función: _____	Unidad: _____
Fecha: _____		

La presente encuesta tiene por finalidad evaluar el desempeño profesional y capacidad de liderazgo de los nuevos subtenientes.

En el caso de existir más de un oficial en su unidad, responda en función del desempeño promedio o de la mayoría de los oficiales en el grado de subtenientes.

Marque con una X la puntuación que considere más acorde con el servicio recibido (5 excelente, 1 deficiente)

DESEMPEÑO PROFESIONAL					
	5	4	3	2	1
	E	MB	B	R	D
Las actividades desarrolladas por los Subtenientes evidencian conocimiento técnico – profesional.					
Las tareas asignadas son cumplidas con iniciativa y responsabilidad.					

CONTINUA



<p>La relación entre superiores y subalternos se enmarca en las normas y reglamentos militares; demostrando respeto y evitando excesos de confianza.</p>					
<p>La actuación de los Subtenientes en eventos sociales, culturales y deportivos evidencian cualidades personales y profesionales.</p>					
<p>En la interacción con superiores y subalternos se denota seguridad en sí mismo y autoconfianza, demostrando cualidades de liderazgo y pensamiento crítico.</p>					
<p>Su desempeño profesional influye positivamente en su entorno laboral, generando una buena impresión entre sus superiores y subordinados</p>					
<p>Las decisiones profesionales se enmarcan en criterios de responsabilidad, iniciativa, consenso y conocimiento.</p>					
<p>Su desempeño profesional garantiza asignarles con confianza las misiones, actividades y responsabilidades acordes a su grado y función.</p>					
<p>Comentarios</p>					

PROCESO DE FORMACIÓN EN LA ESMIL					
	5	4	3	2	1
	E	MB	B	R	D
Considera Ud. que en la actualidad, el proceso de formación en la ESMIL permite desarrollar cualidades éticas y profesionales					
Considera Ud. que en la actualidad, el proceso de formación en la ESMIL contribuye al desarrollo de atributos personales (inteligencia emocional, habilidades comunicacionales, responsabilidad social, entre otros)					
Considera Ud. que en la actualidad, el proceso de formación en la ESMIL, se adapta a los condicionantes del entorno (misiones subsidiarias, amenazas y riesgos, avances tecnológicos, interacción global, derechos humanos, , entre otros)					
Considera Ud. que en la actualidad, el proceso de formación (asignaturas y actividades complementarias) en la ESMIL responden a un proceso metodológico para el desarrollo del liderazgo					
Comentarios					

CONTINUA



Emita un criterio respecto a cuál sería la mejor forma de potenciar el liderazgo durante la formación del personal de Cadetes en la ESMIL	
Según su criterio ¿cuáles serían las opciones que fomentarían el desarrollo del liderazgo en el personal de cadetes durante el proceso de formación?	
<input type="checkbox"/>	Incrementar asignaturas (comunicación oral y escrita, oratoria, sicología, sociología militar, entre otras) que permitan el desarrollo de cualidades de liderazgo
<input type="checkbox"/>	Fortalecer el estudio de las leyes y reglamentos militares
<input type="checkbox"/>	Mayores oportunidades para ejercer el mando de repartos
<input type="checkbox"/>	Oportunidades para interactuar con grupos diversos, organizar actividades profesionales, sociales, culturales o deportivas
<input type="checkbox"/>	Optimizar el proceso de selección de instructores
<input type="checkbox"/>	Mejorar la interacción con el cuerpo de instructores
<input type="checkbox"/>	Reformular los procesos sancionatorios bajo parámetros de agilidad, rigidez e imparcialidad
<input type="checkbox"/>	Establecer un proceso para el seguimiento, evaluación y retroalimentación de las actividades que permiten el desarrollo sus cualidades de liderazgo

BIBLIOGRAFÍA

- Alcañiz, M. (30 de mayo de 2016). *Instituto Español de Estudios Estratégicos*.
Obtenido de Reflexiones sobre liderazgo y Fuerzas Armadas:
http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEE054-2016_Reflexiones_Liderazgo_MiguelAlcaniz.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. QUITO: Medios Públicos.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Ley Orgánica de Educación Superior. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Bariego, C. S. (2015). Mitos y realidades de liderazgo militar. *Military Review*.
- Blejmar, B., Nirenber, O., & Perrone, N. (Septiembre de 1998). *La juventud y el liderazgo*. Obtenido de
<http://www1.paho.org/hq/dmdocuments/2010/La%20juventud%20y%20el%20liderazgo%20transformador.pdf>
- Carrol, R. (2009). Cómo se hace un líder: Dwight D. Eisenhower. *Military Review*.
- Congreso Nacional del Ecuador. (1991). Ley de Personal de las Fuerzas Armadas. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cruzatti, I. P. (1997). *Metodología de la Investigación Científica*. Quito.
- DIEDMIL. (2016). *Modelo Educativo de Fuerzas Armadas*. Quito: Medios Públicos.
- Dirección de Planificación y Gestión Estratégica. (diciembre de 2016). Plan de gestión institucional de la Fuerza Terrestre 2017 - 2021 (P.G.I). Quito, Pichincha, Ecuador: Instituto Geográfico Militar.
- El Telégrafo. (27 de marzo de 2013). *El Telégrafo*. Obtenido de
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/judicial/12/militares-son-hallados-culpables-de-triple-asesinato-en-chongon>

- El Universo. (2 de ENERO de 2013). Roban armamento de destacamento ecuatoriano ubicado cerca a frontera con Colombia. *El Universo*, págs. <https://www.eluniverso.com/2013/01/02/1/1422/roban-armamento-destacamento-ecuatoriano-ubicado-cerca-frontera-colombia.html>.
- Escuela Superior Militar "Eloy Alfaro". (5 de noviembre de 2018). *Escuela Superior Militar "Eloy Alfaro*. Obtenido de <https://esmil.mil.ec/institucion/estructura-organizacional/>
- Kellet, A. (1982). *Motivación para el combate*. Pensilvania: Bibliex.
- Mintzberg, H. (18 de ABRIL de 1984). Obtenido de <http://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/estructuradelasorgs.pdf>
- Penteado, W. (1965). *Técnica de Chefia e Lideranca*. Brasilia: Pionera.
- Presidencia de la República Del Ecuador. (2009). Reglamento a la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Strategor. (1988). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Madrid: Masson.
- Universidad de Valencia. (2010). *UV.ES*. Obtenido de https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf