



**Análisis del estilo de liderazgo predominante en los oficiales de las unidades operativas del Ejército ecuatoriano en el periodo 2021-2022. Propuesta alternativa para enfrentar ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas.**

Aragón Taco, Joffre Eduardo y Noroña Gallo, Diego Mauricio

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Defensa y Seguridad mención Estrategia Militar

Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Magister en Defensa y Seguridad  
mención Estrategia Militar

Tcrn. E.M Moreano Santillán, José Germán

21 de marzo del 2023

## ANTIPLAGIO



Tcrn. Aragón Tcrn. Noroña.docx

Scanned on: 21:11 March 2, 2023 UTC



Overall similarity score



Results found



Total words in text

	Word count
Identical	854
Minor Changes	505
Paraphrased	1282
Omitted	0

Firma:



JOSE GERMAN MOREANO  
SANTILLAN

---

TCRN-EM Moreano Santillán José Germán

Director

C.C: 0601989403



Vicerrectorado de investigación, innovación y Transferencia de tecnología

Centro de Posgrados

Certificación

Certifico que el trabajo de titulación: **“Análisis del estilo de liderazgo predominante en los oficiales de las unidades operativas del Ejército ecuatoriano en el periodo 2021-2022. Propuesta alternativa para enfrentar ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas”** realizado por los señores **Aragón Taco, Joffre Eduardo y Noroña Gallo, Diego Mauricio**, el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Sangolquí, 21 de marzo del 2023



Firmado digitalmente por:  
JOSE GERMAN MOREANO  
SANTILLAN

---

Tcrn. E.M. Moreano Santillán, José Germán  
Director  
C.C. 0601989403



## Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

### Centro de Posgrados

### Responsabilidad de Autoría

Nosotros **Aragón Taco, Joffre Eduardo** con cédula de identidad N° 1713193652 y **Noroña Gallo, Diego Mauricio** con cédula de identidad N° 1711415057, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Análisis del estilo de liderazgo predominante en los oficiales de las unidades operativas del Ejército ecuatoriano en el periodo 2021-2022. Propuesta alternativa para enfrentar ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas”** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 21 de marzo del 2023



Firmado electrónicamente por:  
**JOFFRE EDUARDO  
ARAGON TACO**

**Aragón Taco, Joffre Eduardo**

**C.C: 1713193652**



Firmado electrónicamente por:  
**DIEGO MAURICIO  
NORONA GALLO**

**Noroña Gallo, Diego Mauricio**

**C.C: 1711415057**



## Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

### Centro de Posgrados

### Autorización de Publicación

Nosotros **Aragón Taco, Joffre Eduardo** con cédula de identidad N° 1713193652 y **Noroña Gallo, Diego Mauricio** con cédula de identidad N° 1711415057, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“Análisis del estilo de liderazgo predominante en los oficiales de las unidades operativas del Ejército ecuatoriano en el periodo 2021-2022. Propuesta alternativa para enfrentar ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 21 de marzo del 2023



Firmado electrónicamente por:  
**JOFFRE EDUARDO  
ARAGON TACO**

-----  
**Aragón Taco, Joffre Eduardo**

**C.C: 1713193652**



Firmado electrónicamente por:  
**DIEGO MAURICIO  
NORONA GALLO**

-----  
**Noroña Gallo, Diego Mauricio**

**C.C: 1711415057**

### **Dedicatoria**

A Dios todopoderoso que ha permitido que hoy nos encontremos cumpliendo un sueño; a nuestras queridas familias, quienes son el pilar en el cual sustentamos nuestros esfuerzos. Por último y no menos importantes, a nuestros amados padres ya que gracias a su ejemplo y sus bendiciones nos mantenemos firmes en esta noble carrera de las armas.

**Los autores**

## **Agradecimiento**

Agradecemos a Dios por bendecir nuestras vidas, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en todo momento.

Gracias a nuestras esposas, hijos y padres por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Agradecemos a los Directivos e Instructores de la Academia de Guerra del Ejército, por haber compartido sus conocimientos y experiencias, en post de perfeccionar a los futuros comandantes de las unidades militares, con ese mismo compromiso desarrollaremos las funciones que el glorioso Ejército Ecuatoriano nos asigne.

**Los autores**

## Índice de contenido

Certificación .....	3
Responsabilidad de Autoría .....	4
Autorización de Publicación .....	5
Dedicatoria.....	6
Agradecimiento.....	7
Resumen .....	14
Abstract.....	15
Capítulo I Planteamiento del problema .....	18
Antecedentes .....	18
Formulación del problema .....	20
Justificación.....	23
Importancia .....	23
Objetivos .....	24
Objetivo general.....	24
Objetivos específicos .....	24
Capítulo II Marco teórico .....	25
Fundamentación teórica .....	26
Definición de liderazgo.....	27
Teorías de liderazgo .....	27
Liderazgo transformacional y transaccional .....	28
Liderazgo laissez faire .....	29
Marco referencial.....	30
Fundamentación legal .....	33
Constitución de la República 2008.....	33
Ley de Seguridad Pública del Estado.....	33
Sistemas de variables .....	34
Definición nominal.....	34

Variable independiente .....	34
Variable dependiente .....	35
Definición conceptual.....	35
Definición operacional.....	36
Hipótesis.....	37
Operacionalización de las variables .....	38
Capítulo III Metodología .....	43
Modalidad.....	43
Tipo de investigación.....	43
Diseño de investigación.....	44
Población y muestra .....	45
Instrumentos de recolección de información.....	47
Encuestas.....	47
Entrevista.....	48
Técnicas y tratamiento de datos .....	48
Fiabilidad de las encuestas.....	49
Capítulo IV Resultados .....	50
Análisis de los resultados de las encuestas.....	50
Dimensiones de liderazgo.....	50
Características del líder .....	52
Estilos de liderazgo.....	56
Reducción de dimensiones de liderazgo.....	63
Resultados de las entrevistas.....	69
Discusión de los resultados .....	74
Dimensiones de liderazgo militar .....	75
Características del liderazgo militar .....	78
Estilos de liderazgo militar .....	84
Síntesis .....	86

	10
Comprobación de la hipótesis .....	89
Propuesta .....	97
Datos informativos.....	97
Antecedentes de la propuesta .....	98
Objetivos .....	99
Objetivo general.....	99
Objetivos específicos .....	100
Fundamentación de la propuesta .....	100
Cuadro de mando integral (CMI).....	100
Factores claves del éxito.....	105
Indicadores estratégicos .....	106
Capital intelectual.....	106
Diseño de la propuesta.....	106
Etapas del diseño del modelo del CMI para el Ejército ecuatoriano .....	106
Metodología para ejecutar la propuesta.....	118
Iniciativas estratégicas para fortalecer el liderazgo estratégico en los oficiales del Ejército ecuatoriano .....	118
Cuadro de Mando Integral CMI .....	131
Control y seguimiento de resultados .....	137
Conclusiones y recomendaciones de la propuesta .....	139
Conclusiones de la propuesta .....	139
Recomendaciones de la propuesta .....	140
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones.....	141
Conclusiones.....	141
Recomendaciones.....	143
Bibliografía.....	144
Apéndices .....	149

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	<i>Operacionalización de las variables</i> .....	38
<b>Tabla 2</b>	<i>Nómina de entrevistas</i> .....	45
<b>Tabla 3</b>	<i>Distribución de la muestra para encuestas</i> .....	47
<b>Tabla 4</b>	<i>Listado de encuestas aplicadas</i> .....	48
<b>Tabla 5</b>	<i>Coeficiente Alfa de Cronbach</i> .....	49
<b>Tabla 6</b>	<i>Dimensiones de liderazgo en el segmento operacional</i> .....	50
<b>Tabla 7</b>	<i>Dimensiones de liderazgo en el segmento táctico</i> .....	52
<b>Tabla 8</b>	<i>Características esperadas del líder: segmento operacional</i> .....	53
<b>Tabla 9</b>	<i>Características esperadas del líder: segmento táctico</i> .....	55
<b>Tabla 10</b>	<i>Promedio del estilo de liderazgo y dimensiones en el segmento Operacional</i> .....	58
<b>Tabla 11</b>	<i>Estilo de liderazgo: segmento operacional</i> .....	59
<b>Tabla 12</b>	<i>Promedio del estilo de liderazgo y dimensiones en el segmento táctico</i> .....	61
<b>Tabla 13</b>	<i>Estilo de liderazgo en el segmento táctico</i> .....	63
<b>Tabla 14</b>	<i>Prueba de KMO y Bartlett<sup>a</sup></i> .....	64
<b>Tabla 15</b>	<i>Varianza total explicada</i> .....	64
<b>Tabla 16</b>	<i>Matriz de componente rotada</i> .....	65
<b>Tabla 17</b>	<i>Prueba de KMO y Bartlett<sup>a</sup></i> .....	66
<b>Tabla 18</b>	<i>Varianza total explicada</i> .....	67
<b>Tabla 19</b>	<i>Matriz de componente rotada</i> .....	68
<b>Tabla 20</b>	<i>Resumen entrevistas</i> .....	69
<b>Tabla 21</b>	<i>Matriz de correlaciones de dimensiones de liderazgo: segmento operacional</i> ....	76
<b>Tabla 22</b>	<i>Matriz de correlaciones dimensiones liderazgo segmento táctico</i> .....	77
<b>Tabla 23</b>	<i>Prueba de KMO y Bartlett<sup>a</sup></i> .....	79
<b>Tabla 24</b>	<i>Varianza total explicada</i> .....	79
<b>Tabla 25</b>	<i>Matriz de componente rotada</i> .....	82
<b>Tabla 26</b>	<i>Liderazgo militar en el Ejército ecuatoriano</i> .....	87
<b>Tabla 27</b>	<i>Comprobación de la hipótesis de investigación</i> .....	90

<b>Tabla 28</b>	<i>Definiciones del liderazgo militar predominante en el Ejército ecuatoriano</i> .....	98
<b>Tabla 30</b>	<i>Misiones alineadas al CMI</i> .....	115
<b>Tabla 31</b>	<i>Valores y características de liderazgo</i> .....	115
<b>Tabla 32</b>	<i>Interrogantes sobre el fortalecimiento del liderazgo</i> .....	121
<b>Tabla 33</b>	<i>Liderazgo transformacional y relación con otras variables</i> .....	124
<b>Tabla 34</b>	<i>Factores determinantes para fortalecer el liderazgo transformacional</i> .....	127
<b>Tabla 35</b>	<i>Planes de acción para fortalecer el liderazgo transformacional</i> .....	129

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> <i>Diagrama de Causa-Efecto</i> .....	22
<b>Figura 2</b> <i>Dimensiones del liderazgo en el segmento operacional</i> .....	51
<b>Figura 3</b> <i>Dimensiones del liderazgo en el segmento táctico</i> .....	52
<b>Figura 4</b> <i>Características esperadas del líder: segmento operacional</i> .....	54
<b>Figura 5</b> <i>Características esperadas del líder: segmento táctico</i> .....	56
<b>Figura 6</b> <i>Estilo de liderazgo: segmento operacional en percentiles</i> .....	60
<b>Figura 7</b> <i>Estilo de liderazgo en el segmento táctico en percentiles</i> .....	63
<b>Figura 8</b> <i>Sedimentación</i> .....	65
<b>Figura 9</b> <i>Componentes</i> .....	66
<b>Figura 10</b> <i>Gráfico de sedimentación</i> .....	67
<b>Figura 11</b> <i>Gráfico de componentes en espacio rotado</i> .....	68
<b>Figura 12</b> <i>Sedimentación</i> .....	81
<b>Figura 13</b> <i>Componentes en espacio rotado</i> .....	83
<b>Figura 14</b> <i>Perspectivas del CMI</i> .....	102
<b>Figura 15</b> <i>Cadena de Valor</i> .....	105
<b>Figura 16</b> <i>Etapas del CMI</i> .....	107
<b>Figura 17</b> <i>FODA Ejército ecuatoriano</i> .....	108
<b>Figura 18</b> <i>Mapa Estratégico del CMI para el Ejército ecuatoriano</i> .....	118
<b>Figura 19</b> <i>Desarrollo del liderazgo transformacional por rango</i> .....	120
<b>Figura 20</b> <i>CMI para fortalecer el liderazgo militar – Plan de acción 1 y Plan de acción 2</i> .	132
<b>Figura 21</b> <i>CMI para fortalecer el liderazgo militar – Plan de acción 3</i> .....	133
<b>Figura 22</b> <i>CMI para fortalecer el liderazgo militar – Plan de acción 4 y Plan de acción 5</i> .	134
<b>Figura 23</b> <i>CMI para fortalecer el liderazgo militar – Plan de acción 6, Plan de acción 6 y Plan de acción 7</i> .....	135
<b>Figura 24</b> <i>CMI para fortalecer el liderazgo militar – Plan de acción 9, Plan de acción 10 y Plan de acción 11</i> .....	136

## Resumen

Los constantes cambios en los escenarios de seguridad y defensa constituyen un desafío para el Estado y sus Fuerzas Armadas, que se ven obligadas a adaptar sus capacidades para lograr efectividad, a pesar de aspectos legales y presupuestos limitados que dificultan su empleo. En este sentido, el liderazgo es un factor fundamental para transmitir confianza y seguridad, reducir la incertidumbre y la resistencia al cambio, para enfrentar los retos y cumplir la misión constitucional. El presente estudio pretende determinar el liderazgo que los oficiales del Ejército ecuatoriano deben emplear bajo ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas, en este sentido, se constituye en una investigación novedosa que anteriormente no se ha realizado en nuestro país, cuyo objetivo es identificar las dimensiones, características y estilos de liderazgo dominantes en el Ejército ecuatoriano, tomando como base el modelo de liderazgo militar establecido por Castro-Solano, y partiendo de la suposición de que las actuales amenazas que se presentan, dentro de escenarios complejos, hacen necesario reconceptualizar la forma en la que el comandante lidera a sus subordinados. Los resultados permitieron identificar una fuerte presencia del liderazgo transformacional en los oficiales del denominado nivel operacional, mientras que en el nivel táctico, se evidenciaron rasgos del liderazgo transformacional y transaccional. Finalmente, se diseñó una propuesta para fortalecer las habilidades y destrezas del liderazgo transformacional, considerando que este estilo es más efectivo en contextos de crisis y turbulencias, según lo establecido por varios expertos.

*Palabras clave:* Estilos liderazgo, oficiales del Ejército ecuatoriano, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, escenarios complejos.

### **Abstract**

The constant changes in the security and defense scenarios constitute a challenge for the State and its Armed Forces, which are forced to adapt their capabilities to achieve effectiveness, despite legal aspects and limited budgets that make their use difficult. In this sense, leadership is a fundamental factor to transmit confidence and security, reduce uncertainty and resistance to change, to face challenges and fulfill the constitutional mission. The present study intends to determine the leadership that Ecuadorian Army officers must use under complex operational environments and asymmetric threats, in this sense, it constitutes a novel investigation that has not previously been carried out in our country, whose objective is to identify the dimensions, dominant characteristics and leadership styles in the Ecuadorian Army, based on the military leadership model established by Castro-Solano, and based on the assumption that the current threats that arise, within complex scenarios, make it necessary to reconceptualize the way in which which the commander leads his subordinates. The results allowed us to identify a strong presence of transformational leadership in the officers of the so-called operational level, while at the tactical level, transformational and transactional leadership traits were evident. Finally, a proposal was designed to strengthen the skills and abilities of transformational leadership, considering that this style is more effective in contexts of crisis and turbulence, as established by various experts.

*Keywords:* Leadership styles, Ecuadorian Army officers, transformational leadership, transactional leadership, complex scenarios.

## Capítulo I

### Planteamiento del problema

#### Antecedentes

A finales de la segunda guerra mundial, el mundo iniciaba un cambio de paradigma, con el objetivo de organizar las nuevas sociedades, basadas en la eliminación de la fuerza y en la solución de controversias de manera pacífica. Ante esta acción surge la Organización de las Naciones Unidas bajo postulados de igualdad, dignidad y paz, sin embargo, la dignidad del ser humano se ha visto amenazada debido al cambio de contextos, riesgos, amenazas y, consecuentemente las respuestas (Fernández, 2016).

Asimismo, a partir de la década de 1990, el concepto de seguridad supone no sólo la posibilidad de que exista una guerra o un conflicto con otro estado y que esta afecte a la integridad de los estados, sino que existen otro tipo de factores tanto nacionales como internacionales que van a constituirse en una amenaza para la población e individuos. Las nuevas amenazas no necesariamente tienen que ver con dinámicas de carácter militar, sino que pueden estar vinculadas con otros componentes diferentes.

En el año de 1995 el Ecuador fue agredido por el Perú, generando la última guerra tradicional dentro del continente americano. Luego, el 26 de octubre de 1998 se firma en Itamaraty el acta de Brasilia que puso fin a la falta de demarcación de 78 Km de frontera, ratificando el protocolo de Río de Janeiro de 1942. Después de este hito, se ha fortalecido la reconceptualización sobre el papel que deben cumplir los militares para operar frente a nuevas amenazas y diferentes actores que interactúan con el estado en los ámbito nacional e internacional (Delgado, 2008).

En el artículo 158 de la Constitución de la República del Ecuador se indica que “las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, garantías y libertades del ciudadano”, además que “(...) la protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del estado (...)” (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008, pág. 59).

En el capítulo I de la Política de la Defensa Nacional del Ecuador “Libro Blanco” de 2018, se hace referencia a la misión fundamental de las Fuerzas Armadas que está consignada en la Constitución de la República del Ecuador y señala que el direccionamiento político se orienta al desarrollo de las capacidades sobre la base de la misión y las amenazas que pudieran aparecer, mediante cinco aspectos fundamentales: concepción estratégica conjunta, organización y estructura operativa flexible, niveles óptimos de alistamiento, infraestructura física y tecnológica moderna y, talento humano profesionalmente capacitado, con el fin de apoyar en la consecución de los objetivos de la seguridad integral. Mientras que, la seguridad integral abarca la protección de los habitantes, cuya responsabilidad es de la Policía Nacional apoyada por Fuerzas Armadas y, la defensa del Estado en sus dimensiones de soberanía territorial (Ministerio de Defensa Nacional, 2018).

En el capítulo V del mismo documento, se conceptualizan como amenazas del Estado ecuatoriano: la agresión externa perpetrada por Fuerzas Armadas de otros estados, los grupos irregulares armados, el crimen organizado y, se definen los riesgos soberanos en: flujos migratorios irregulares, ciberataques y vulneración de la infraestructura crítica, degradación ambiental, catástrofes naturales, corrupción y explotación ilegal de recursos (Ministerio de Defensa Nacional, 2018).

En consecuencia, existen otras amenazas y riesgos que afrontar, ajenas a la que la norma asigna a las Fuerzas Armadas, sin que ello no implique la presencia de nuevas amenazas y riesgos como producto de la dinámica permanente de los escenarios geopolíticos. De este modo, es imperioso monitorear permanentemente los elementos que pueden atentar la seguridad del Estado y su población para de esta forma adoptar medidas que respondan a los potenciales efectos.

Precisamente, los mandos militares se preocupan por el fortalecimiento institucional, planificación, equipamiento y entrenamiento de sus tropas en el aspecto físico y táctico, pero han dejado de lado el desarrollo de habilidades y destrezas sobre aspectos de liderazgo para que sus subalternos adquieran competencias que les permitan afrontar los

nuevos escenarios, de manera consciente e integral, dentro de los objetivos establecidos por la institución militar.

### **Formulación del problema**

La presencia del liderazgo es muy importante para el desarrollo de una gestión exitosa, ya que, los cambios turbulentos y continuos que se presentan en el entorno de tipo económico, político, legal, cultural, social, tecnológico y ambiental insidien de una u otra forma en el desempeño normal de las organizaciones (Carrillo Á. , 2017). Actualmente, la crisis sanitaria generada por la pandemia del Covid-19 afecta a todo ente social y, de este aspecto, no se escapan las Fuerzas Armadas que, en situaciones como esta, son un contingente logístico y estratégico para la sociedad y los gobiernos.

Durante los últimos años, en el Ecuador está latente la inseguridad en la frontera y en el interior del país, debido a la presencia del narcotráfico y de grupos delictivos internacionales. A esto se suma, la falta de liquidez del Estado que limita dotar al Ejército Ecuatoriano de los recursos logísticos necesarios para el cumplimiento de sus misiones. En la Figura 1, se expone el diagrama de causa-efecto en el que se describen como principales causas la falta de liderazgo, técnicas y tácticas no convencionales, planificación que no se adapta a las nuevas amenazas, marco legal no acorde a la realidad, corrupción interna y bajo desempeño militar. Por otro lado, en los efectos se presenta la formación de líderes orientados a conflictos convencionales, nuevas amenazas de connotación internacional que afectan a la seguridad y defensa, diversificación de los escenarios de conflicto, entorno propenso a la corrupción y, condiciones del profesional militar respecto a su formación y convicción.

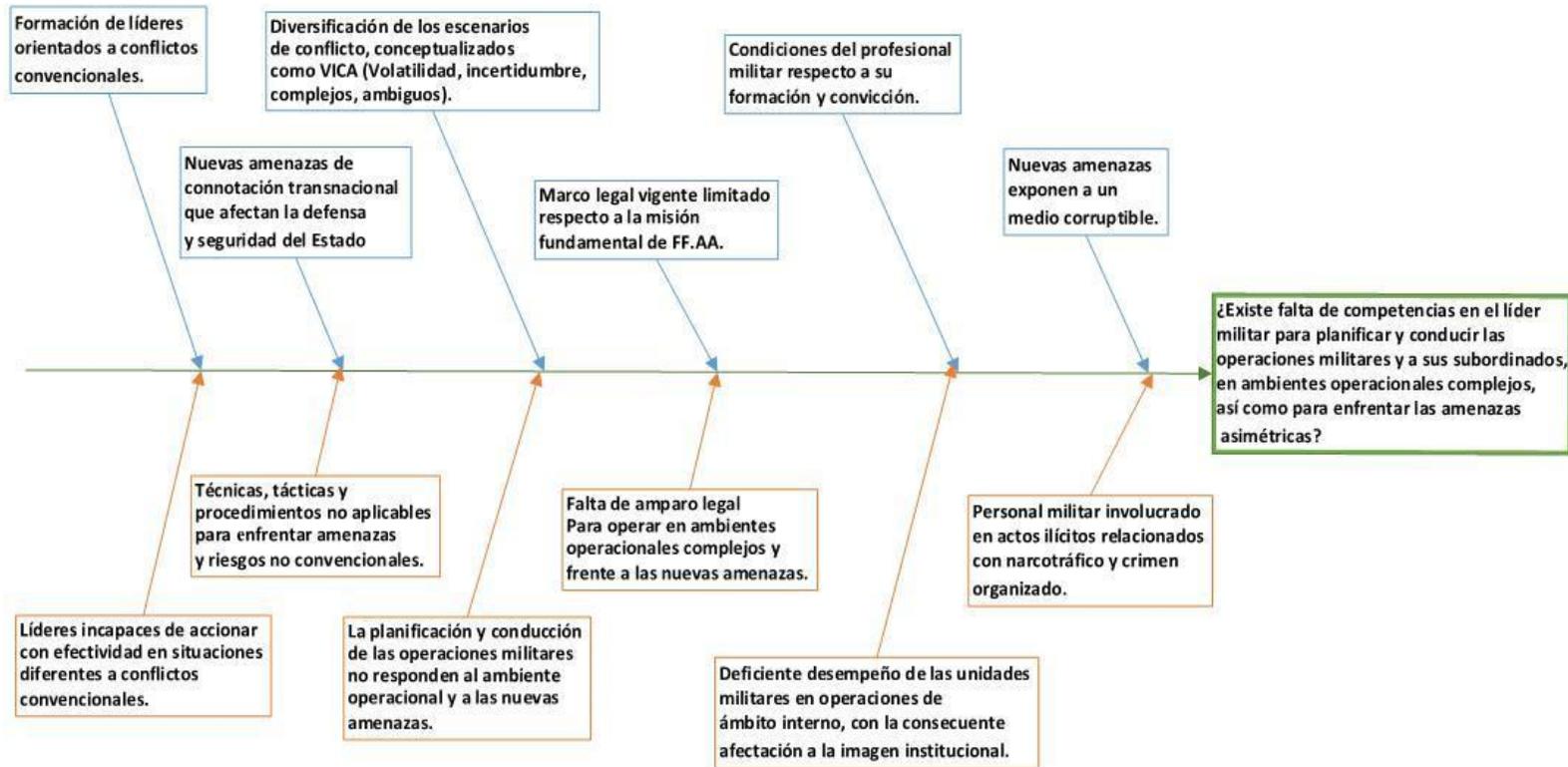
Para superar estas crisis y afrontar las nuevas amenazas de seguridad interna que enfrentan las Fuerzas Armadas del Ecuador, se requiere de un definido liderazgo en el campo militar que se va moldeando desde el ingreso del cadete en la academia militar, dado que, las características del líder militar difieren de las que presentan los líderes civiles (Yeakey, 2002) (Castro, Becerra, & Lupano, Prototipo de liderazgo en población civil y

militar, 2007)). De acuerdo con lo expuesto y, considerando la misión del Ejército Ecuatoriano se plantea como problema de investigación:

¿El líder militar no cuenta con todas las competencias para planificar las operaciones y conducir a sus subordinados en el cumplimiento de operaciones complejas para afrontar amenazas asimétricas?

Figura 1

Diagrama de Causa-Efecto



Nota. Diagrama elaborado de acuerdo con la situación interna y externa de las FFAA para afrontar las nuevas realidades.

## **Justificación**

La presente investigación es conveniente para las Fuerzas Armadas y para el Estado, ya que, se identifican las dimensiones, características y estilos de liderazgo predominantes en los oficiales del Ejército Ecuatoriano, en los rangos de coroneles, mayores, capitanes y tenientes. Aspectos que sirven para evidenciar, ratificar, rectificar y proponer estrategias de formación y capacitación que aprovechen los rasgos de liderazgo dominantes que tienen los oficiales para hacer frente a las nuevas amenazas y riesgos que atraviesa el país.

El proyecto tiene utilidad práctica y metodológica porque se basa en teorías y modelos de liderazgo y en herramientas estadísticas para determinar la incidencia del estilo de liderazgo militar y de sus dimensiones en los nuevos escenarios de amenazas y riesgos. Asimismo, el proyecto se sustenta en el diseño, métodos y técnicas de investigación formales para el levantamiento, procesamiento y generación de resultados sobre las variables de estudio.

## **Importancia**

Esta investigación es importante y trascendente para la comunidad militar, dado que, sirve de base para el desarrollo de otros estudios en diferentes rangos militares y empleos, de modo que, se puedan diseñar modelos de liderazgo específicos en cada jerarquía militar. En la actualidad, quizá no existan personas que visibilicen y objeten abiertamente la forma de liderazgo utilizado por ciertos militares frente a escenarios complejos distintos a los tradicionales, así tampoco se analiza que para afrontar las nuevas amenazas se requiere de líderes con capacidades distintas. Por eso, mediante este proyecto se persigue determinar si el liderazgo transformacional o transaccional aportan en los mandos militares para afrontar con éxito escenarios complejos (Lupano y Castro, 2008).

En este contexto, también se pretende llenar el vacío de conocimiento que existe en el ámbito militar con respecto al liderazgo militar y escenarios complejos, ya que, en el Ecuador no existen estos tipos de estudios. En consecuencia, se pretende generar resultados que no se conocían, tales como: ¿Cuál es el modelo de liderazgo que orienta las

competencias que debe adquirir el líder militar? ¿Cómo está la autopercepción del líder, respecto a sus competencias para liderar en escenarios complejos? ¿Existe una nueva visión respecto al paradigma del liderazgo, considerando las amenazas actuales, futuras y los escenarios complejos? ¿Cuál es el modelo de liderazgo que debe orientar las competencias a ser adquiridas por el líder militar frente a las nuevas amenazas y los escenarios complejos?

En efecto, con los resultados obtenidos se pretende recomendar nuevos temas de estudio que contribuyan en el fortalecimiento de las competencias y cualidades que debe tener un líder militar para afrontar las nuevas amenazas y riesgos que se encuentran presentes en el territorio nacional y que podrían presentarse a futuro.

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Identificar las dimensiones, características y estilos de liderazgo dominantes en el Ejército ecuatoriano y determinar un modelo de liderazgo militar que afronte con éxito los ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas en la planificación de las operaciones militares y la conducción de sus subordinados.

### ***Objetivos específicos***

- Identificar las dimensiones, características y estilos de liderazgo militar predominantes en los oficiales del grupo operacional y en los oficiales del grupo táctico del Ejército ecuatoriano.
- Analizar las correlaciones existentes entre las características del liderazgo militar y diseñar el modelo de liderazgo vigente en los oficiales analizados.
- Proponer estrategias para fortalecer el liderazgo militar para enfrentar los ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas en la planificación y conducción de las operaciones militares.

## Capítulo II

### Marco teórico

El Ejército ecuatoriano es un referente de la historia republicana, ya que, la república nació a partir de una victoria alcanzada por militares ecuatorianos que pelearon como parte de las Fuerzas Grancolombianas en la lucha por la independencia en 1830, a partir de ello el Ejército afirmó su identidad y lo formalizó como un ente con espíritu constitucional. Históricamente el Ejército y la Policía Nacional ya han ejecutado acciones coordinadas, ya que en 1855 el presidente Urbina creó una compañía de gendarmes la cual dependía de la Comandancia General del Ejército, pero trabajaba bajo órdenes inmediatas del Jefe General de Policía (Ayala, 2020).

Con estos antecedentes históricos queda demostrado que el Ejército ecuatoriano, desde el siglo XIX ha mantenido una trayectoria y ha desempeñado varios roles, en donde sus mandos militares siempre han demostrado liderazgo acorde a los acontecimientos, circunstancias y ambientes donde estos se han desarrollado. Bajo este precepto se debe considerar que actualmente las amenazas y riesgos que los militares deben afrontar están lejos de las trincheras de una guerra convencional, por lo que si se consideran nuevas tecnologías para afrontar estas nuevas amenazas también se deben considerar nuevas formas de liderazgo que permitan un desempeño óptimo de cada uno de sus subordinados, coadyuvando de esta manera a que la organización en su forma integral crezca y avance conforme la evolución del tiempo.

El presente estudio intenta analizar si las nuevas amenazas y los ambientes operacionales complejos, exigen cambiar o perfeccionar las capacidades y destrezas de los líderes militares para de ese modo mejorar la efectividad en la planificación y conducción de las operaciones militares. Los cambios suscitados en los últimos veinte años han incorporado en el quehacer nacional nuevas amenazas que se desarrollan en ambientes complejos lo cual ha obligado a los estados a un cambio en sus agendas de seguridad, estas nuevas amenazas tienen como característica la asimetría, la no convencionalidad, así como sus manifestaciones pueden tener un origen nacional como transnacional. Las nuevas

amenazas fueron reconocidas oficialmente en el año de 1995 en el Tratado de Seguridad Democrática de Centroamérica, del Sistema de la Integración Centroamericana, y en 2003 en la Declaración sobre Seguridad en las Américas, de la Organización de los Estados Americanos, en cuyo texto se indica que: “Los Estados del Hemisferio enfrentamos tanto amenazas tradicionales a la seguridad como nuevas amenazas, preocupaciones y otros desafíos que por sus características complejas han determinado que la seguridad tenga carácter multidimensional” (Organización de los Estados Americanos, 2003, pág. 2)

### **Fundamentación teórica**

Los actuales fenómenos resultantes de la globalización y la mundialización hacen que el alcance de las amenazas se incremente, por lo que la defensa y seguridad de los estados se ven amenazados. Las Naciones Unidas define el término amenazas como: “cualquier suceso o proceso que cause muertes en gran escala o una reducción masiva en las oportunidades de vida y que socave el papel del Estado como unidad básica del sistema internacional” (Centro de Inteligencia Estratégico, 2019, pág. 33), el mismo organismo considera seis grupos de amenazas: las económicas y sociales (la pobreza, enfermedades infecciosas y la degradación ambiental); los conflictos internos (la guerra civil, el genocidio y otras atrocidades a gran escala); las armas nucleares, radiológicas, químicas, biológicas; el terrorismo; y la delincuencia organizada transnacional.

De acuerdo con la Política de la Defensa Nacional del Ecuador “Libro Blanco” (2018), se conceptualiza a la amenaza como: “fenómenos, elementos o condiciones de naturaleza antrópica, caracterizada por su capacidad, motivación e intencionalidad de atentar contra los intereses vitales o estratégicos del Estado” (pág. 50) , además en este mismo documento se conciben tres amenazas: agresión armada externa por parte de Fuerzas Armadas de otro Estado, los grupos irregulares armados y el crimen organizado.

De igual forma, en el Libro Blanco se conceptualiza al Riesgo como: “condiciones internas o externas generadas por situaciones de origen natural o antrópico que pudieran afectar a la seguridad y defensa del Estado” (Ministerio de Defensa Nacional, 2018, pág. 145). Los Riesgos que se definen en este documento son seis: Los flujos migratorios

irregulares, los ciberataques y vulneración de la infraestructura crítica del Estado, la degradación ambiental, las catástrofes naturales, la corrupción y la explotación ilegal de los recursos.

De acuerdo con el ámbito en el cual se manifiestan las amenazas y según muten sus intenciones, el Estado ecuatoriano deberá redefinir sus operaciones, considerando así nuevos actores que se caracterizan por ser híbridos, asimétricos, no convencionales y no estatales. La presencia de estas amenazas que tienen un carácter global, demanda nuevas formas de hacerles frente y como parte sustancial de ello la forma en que los mandos puedan liderar a sus tropas, por lo que el identificar si las formas de liderar a los subordinados como tradicionalmente se lo hace está dando los resultados adecuados será uno de los desafíos de este estudio.

### ***Definición de liderazgo***

El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (French & Bell, 1996).

### ***Teorías de liderazgo***

El estudio del liderazgo ha ido tomando cursos relativamente distintos que se suceden a veces como oleadas cíclicas que retoman ciertos énfasis y disminuyen el valor de otros. Algunos enfoques han evolucionado y agregado nuevos elementos a las premisas planteadas por concepciones anteriores. Se puede decir que las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo estuvieron relacionadas con las características personales e invariables de los individuos poseedores de dicha cualidad.

Dentro de este enfoque se encuentran la teoría de los rasgos, el liderazgo carismático y la teoría motivacional. Otro grupo de investigadores ha tratado de ver el liderazgo más como un conjunto de comportamientos específicos que exhibe Elder y que determinan su estilo de interacción con los subordinados. En esta perspectiva se ubican las teorías conductuales y el liderazgo transaccional/transformacional.

Por otra parte “el paradigma dominante en el estudio del liderazgo evolucionó desde modelos más estáticos, basados en los rasgos psicológicos de los líderes a modelos situacionales que toman en cuenta las variables del ambiente y de la persona” (Castro & Nader, 2007, pág. 690), es por ello que en la presente investigación se considera como variable independiente al ambiente operacional cambiante y a las amenazas asimétricas, siendo estas quienes ejercen influencia sobre la forma en que el líder militar conduce a sus subordinados en las operaciones. Evidentemente existen diferentes prototipos de líderes en las organizaciones. Estos prototipos de liderazgo surgen de las normas y prácticas culturales y de la propia cultura organizacional donde está inserto el líder, para nuestro caso de investigación el líder tradicional formado para la conducción de operaciones netamente convencionales y sus correspondientes componentes. Este líder es aceptado como tal si los atributos que muestra coinciden con las teorías implícitas de los seguidores, modeladas tanto por la cultura organizacional y las prácticas culturales, este guion o estereotipos generan las denominadas Teorías implícitas del liderazgo (TILs), definidas como el conjunto de presunciones personales acerca de atributos y habilidades que caracterizan a un líder ideal (Castro, Becerra, & Lupano, 2007).

### ***Liderazgo transformacional y transaccional***

Una de las teorías más interesantes es la del llamado liderazgo transformacional. Aunque el término fue mencionado por J.V. Downton en su libro *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process* en 1973, James MacGregor Burns fue el primero que introdujo el concepto de liderazgo transformacional en su investigación descriptiva sobre los líderes en 1978.

El liderazgo transformacional es el proceso en el cual “líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación”. Burns (1978) estableció dos conceptos: “liderazgo transformacional y liderazgo transaccional”. Según Burns, el enfoque transformacional crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, se rediseñan las percepciones y los valores y cambian las expectativas y las aspiraciones de los trabajadores. Contrario al enfoque transaccional no

está basado en una relación “dar y recibir”, sino en la personalidad y características del líder y su habilidad para provocar cambios a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y metas retadoras. (Fernández & Nelson, 2017, pág. 59)

Los líderes transformacionales son idealizados en el sentido que son un ejemplo moral del significado del trabajo orientado al beneficio del equipo, la organización o la comunidad. Burns teoriza que los liderazgos transformacionales y transaccionales son estilos mutuamente excluyentes. Los líderes transaccionales por lo general no buscan cambios a nivel cultural dentro de la organización, sino que trabajan sobre la cultura existente, mientras que, los líderes transformacionales intentan cambiar la cultura organizacional (Carrillo A. , Galarza, Franco, & Aroca, 2022)

### ***Liderazgo laissez faire***

El estilo de liderazgo laissez-faire es de tipo más liberal, cuyo principal objetivo es crear un equipo que pueda trabajar de manera independiente sin que el líder tenga que intervenir constantemente. El líder asume un papel más pasivo pues, aunque determina los objetivos y facilita los recursos, los trabajadores tienen una gran libertad y poder de decisión. El liderazgo laissez faire, genera algunas ventajas como: la organización gana autonomía y puede seguir funcionando si el líder no está, ya que no es imprescindible para tomar muchas de las decisiones (Eserp Business & Law School, 2022) .

Los seguidores trabajan con más libertad, lo que se traduce en menos presiones y puede generar sinergias e ideas muy interesantes. Los trabajadores tienen más posibilidades de ascender pues ponen a prueba constantemente sus competencias. Este tipo de liderazgo se asimila en cierta forma al denominado Mando tipo misión, que de acuerdo con el Manual de Conducción Militar Terrestre del Ejército Ecuatoriano de 2020 se define como un enfoque de mando y control, que “proporciona a los subordinados determinada libertad de acción para la toma de decisiones y permite la ejecución descentralizada, en función de la intención del comandante” (pág. 629).

Sin embargo, los aspectos negativos implican que prácticamente todo el poder recae en manos del equipo de trabajo, esto puede ocasionar problemas cuando el equipo sea

inmaduro o carece de experiencia, y no esté preparado para la toma de decisiones. Por otro lado, en determinadas situaciones, sobre todo cuando éstas son críticas, la figura del líder puede estar comprometida, ya que se puede tener la sensación de una baja implicación por parte del mando superior (Eserp Business & Law School, 2022).

### **Marco referencial**

Ciro y Correa (2014) en su artículo titulado “Transformación estructural del Ejército Colombiano. Construcción de escenarios futuros”, tuvo como propósito entender cómo se puede preparar la fuerza militar para afrontar los retos venideros en ambientes operacionales complejos. Considerando que, estos nuevos desafíos atienden a las nuevas realidades materiales y políticas que se consolidan en el Estado y que esto a su vez determina una revisión de la forma como las fuerzas militares cumplen su finalidad constitucional. Los resultados establecen una configuración para el Ejército del año 2030 para hacer frente a las amenazas en la frontera, amenazas a la soberanía y al territorio.

Mendoza y Ortiz (2006) en su artículo científico titulado “El Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la Cultura Organizacional” tiene como propósito mostrar las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional y cómo el ejercicio de este surte un impacto en la cultura organizacional y también en la eficacia de la organización, derivado éste de la dinámica de las interrelaciones que se dan entre el líder y el grupo. La metodología utilizada es la comparación sistemática aplicando el modelo de Bernard Bass y Avolio. Los resultados establecen los tipos de liderazgo según las demandas de situaciones específicas del entorno y, algunas reflexiones sobre la incidencia del ejercicio de liderazgo en el mejoramiento de la eficacia organizacional.

Becerra (2010) en su artículo científico sobre “El Liderazgo y su rol en las organizaciones complejas”, plantea como propósito la descripción del rol del líder dentro de las organizaciones, tomando como punto de partida los efectos y circunstancias que los cambios culturales, históricos y tecnológicos han generado en los últimos años alrededor del mundo. Como resultado la investigadora ha planteado la necesidad de profundizar aspectos sociales, es decir considerar al ser humano en su totalidad, por lo que se requiere

de un liderazgo motivacional, transformador de visión de competencias y complejo para lograr una organización perdurable en acciones.

Hurtado y Doria (2020), en su artículo “Nuevos roles de las Fuerzas Armadas en seguridad. Experiencias de México, Colombia y Perú”, plantean como propósito el análisis de la participación de las Fuerzas Armadas en tareas de seguridad pública, a partir del estudio de los casos latinoamericanos, en apoyo a la policía ante situaciones de crisis política y social. Según el autor, en América Latina el desborde de estas nuevas amenazas se debe al clima de violencia, limitada capacidad operativa de la Policía. Como resultado se afirma que estas nuevas amenazas son un peligro para la seguridad nacional y, por ende, combatirlas es una prioridad. En este sentido, cada país es soberano en determinar las nuevas tareas que debe tener las Fuerzas Armadas, adecuar el marco legal y, dotar de los recursos logísticos necesarios para el cumplimiento de sus misiones.

Coimbra (2012), en la investigación “El involucramiento de las Fuerzas Armadas en actividades de seguridad en las Américas” tiene como propósito comparar la seguridad, marco legal y estructura interna que tienen varios países de América. Este documento es realizado desde un enfoque preparado por la Junta Interamericana de Defensa (JID), que es parte de la Organización de Estados Americanos (OEA). Los resultados afirman que el escenario de la seguridad ha sufrido grandes variaciones con la fusión de lo interno y externo en la vida de los estados, como efecto de la internacionalización y globalización. El concepto de seguridad multidimensional da cuenta de la nueva realidad e indica que en ciertos países se pretende dar a las Fuerzas Armadas la responsabilidad de la seguridad pública, seguridad nacional y la defensa del territorio. En otros países las Fuerzas Armadas han participado en el mantenimiento del orden público, donde los roles de militares y policías en temas de seguridad interna están más delimitados.

Castillo (2019) en su tesis “Nuevos roles de las Fuerzas Armadas ante las nuevas amenazas transnacionales y de seguridad ambiental” analiza el rol que debe asumir las Fuerzas Armadas frente a las nuevas amenazas. Para cumplir dicho propósito el autor emplea la metodología de revisión documental para comparar los elementos teóricos y

conceptuales de la evolución de los modelos de seguridad tradicional y seguridad multidimensional a partir de los modelos de seguridad tradicional, de identificación de nuevas amenazas y el tercero relaciona las amenazas ambientales que afectan la seguridad y sostenibilidad ambiental en territorio colombiano.

Calvachi (2016), en la investigación “Marco jurídico aplicable al nuevo rol de las Fuerzas Armadas del Ecuador en la seguridad interna” analiza las leyes actuales que involucran a Fuerzas Armadas en asuntos de seguridad interna, así como las reformas que se deberían implementar para regular este “nuevo” rol que cumplen las Fuerzas Armadas en la seguridad interna del país. Al final del trabajo se proponen cambios en el marco jurídico aplicable al rol de cooperación de las Fuerzas Armadas para la protección interna, mantenimiento y control del orden público y la seguridad ciudadana.

Nader, Casullo y Castro (2004), en su proyecto titulado “La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar Argentina”, evalúan los estilos de liderazgo civiles y militares argentinos. La metodología utilizada es el análisis factorial exploratorio y posteriormente comprobatoria, en una recolección de datos de civiles y militares (oficiales y cadetes) resultando una escala de 34 ítems que responden a un modelo de siete factores agrupados en tres Estilos de Liderazgo. Los resultados obtenidos señalan mejor ajuste del modelo para población civil que para población militar. Además, se encontraron diferencias individuales entre estilos de liderazgo civil y militar, en personal civil predominan las características relacionadas con la negociación y el intercambio, mientras que en el ámbito militar predomina el Liderazgo transformacional. Para las dos poblaciones las características más valoradas de los líderes se auto percibían con mayor intensidad en el formato de auto registro que en la percepción que puede tener un subalterno respecto al superior.

Vázquez, Bernal y Liesa (2014), en su proyecto “La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa” conceptualizan el liderazgo desde el punto de vista educativo. La metodología que se emplea se fundamenta en un estudio mixto,

utilizando un análisis descriptivo. Los resultados mostraron que el liderazgo es un concepto complejo que es la capacidad para dirigir.

Monsalve-Castro, Chamorro, Luzardo (2018), en su artículo titulado “Liderazgo Militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia”, los autores utilizan la entrevista y la encuesta, posteriormente la información la trataron a través del análisis factorial exploratorio. Los resultados de esta investigación demostraron que el estilo de liderazgo de mayor trascendencia en esa unidad era el transaccional y que factores como el trabajo en equipo, la comunicación y la motivación influyen en la moral combativa de los subalternos.

### **Fundamentación legal**

La normativa bajo la cual, el poder político emplea a la Fuerza Pública para mantener la democracia y el orden constituido es la siguiente:

#### ***Constitución de la República 2008***

Art. 158 de la Constitución de la República del Ecuador dice: “Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos. Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía e integridad territorial (...)” (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008, pág. 59); y Art. 164 dice: “El presidente de la República podrá decretar el estado de excepción en todo el territorio nacional o en parte de él en caso de agresión, conflicto armado internacional o interno, grave conmoción interna, calamidad pública o desastre natural (...)” (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008, pág. 61).

#### ***Ley de Seguridad Pública del Estado***

Art.11 de la Ley de Seguridad Pública y del Estado dice: “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 (...)” (Asamblea Nacional, 2009, pág. 5).

El Art. 35.- De la complementariedad de acciones de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional. - Declarado el estado de excepción y siempre que el presidente de la República haya dispuesto el empleo de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional,

deberán coordinar acciones para que las Fuerzas Armadas apoyen a la Policía Nacional, responsable del mantenimiento del orden público, hasta que este haya sido restablecido (...) (Asamblea Nacional, 2009, págs. 11-12).

Art. 43.- De la protección de instalaciones e infraestructura. - El Ministerio de Defensa Nacional ante circunstancias de inseguridad crítica que pongan en peligro o grave riesgo la gestión de las empresas públicas y privadas, responsables de la gestión de los sectores estratégicos dispondrá a las Fuerzas Armadas, como medida de prevención la protección de las instalaciones e infraestructura necesaria para garantizar el normal funcionamiento (Asamblea Nacional, 2009, pág. 13)

En conclusión, se puede indicar que a los militares se los considera como “funcionarios multipropósito”, debido a que poseen disposición para actuar inmediatamente además de que cuentan con medios, materiales, organización y disciplina, pero requiere contar con una normativa para su empleo efectivo y que permita enfrentar las amenazas actuales en escenarios complejos.

## **Sistemas de variables**

### ***Definición nominal***

El rol del comandante es un aspecto fundamental en el proceso de las operaciones, ya que en él radica gran parte la voluntad de lucha de sus tropas, la aceptación de riesgos a los que se exponen los seguidores y la forma en la que operan los medios militares frente a un adversario. Es este sentido, los ambientes operacionales cambiantes y la dinámica de las amenazas afectan las formas en que el comandante entiende, visualiza, describe, dirige, lidera y evalúa las operaciones (Ejército Ecuatoriano, 2020), pero, sobre todo, marca la forma en la que el líder influye en sus subordinados, definiendo de esta forma las variables del presente estudio.

### ***Variable independiente***

De acuerdo con la operacionalización de las variables independientes, se han considerado dos variables situacionales que tienen un nivel de influencia en el rol del comandante, siendo estas: el ambiente operacional cambiante y las amenazas asimétricas.

### ***Variable dependiente***

Para el presente estudio se considera como variable dependiente al liderazgo del comandante en sus seguidores, y en las actividades de entender, visualizar, describir, dirigir y evaluar las operaciones; pues éstas varían por la influencia del ambiente operacional y las amenazas asimétricas.

### ***Definición conceptual***

#### **Liderazgo**

Para Stogdill (1974) existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, pero esta magnitud teórica no concluye en posiciones muy opuestas o excluyentes, lo que ayuda a reducir el marco terminológico real, ofreciendo una visión global de liderazgo. Según Contreras (2011) el liderazgo constituye un complejo fenómeno entendido desde distintas aproximaciones teóricas las mismas que se encuentran enlazadas a las corrientes epistemológicas y a los continuos cambios históricos y culturales en los que se gestan y desarrollan las organizaciones. Se podría citar también que el liderazgo ha sido estudiado y analizado para poder incrementar la competitividad y de esa manera garantizar la sostenibilidad de las organizaciones, todo esto con un toque de interés financiero justamente de las organizaciones.

Para Gardié (2004), el concepto de liderazgo y líder denota cierta incongruencia y puede verse como una dificultad si se cree que estos han perdido identidad. Las tendencias actuales proponen el estudio del liderazgo de manera amplia, sistémica e integral, y no como fueron concebidas en el pasado lineales y excluyentes, las cuales fueron insuficientes ante la complejidad de las relaciones humanas involucradas (Contreras F. , 2011)

#### **Líder**

Bennis (1998) indica que las habilidades y características que tiene un líder van más allá de la personalidad, hace referencia a la visión que debe tener un líder junto con ciertas cualidades como: pasión, integridad, curiosidad y audacia. Se habla de que el líder, a más de tener visión debe tener una capacidad de generar estrategias para producir cambios.

Kotter (1990) explica que se necesita de tres procesos:

a) establecer dirección, desarrollar una visión de futuro y producir cambios para lograrlo, b) comunicar esta dirección a aquellas personas relevantes para alcanzar la visión y lograr su compromiso y, c) motivar, apelando a las necesidades humanas, valores y emociones del grupo para que vayan en esa dirección a pesar de los obstáculos. (Citado en Contreras, 2011, pág. 65).

### **Ambiente operacional**

De acuerdo con el Manual de Arte y Diseño Operacional del Ejército Ecuatoriano de 2020 se define como el conjunto de condiciones, circunstancias e influencias que al combinarse inciden en el uso de las capacidades y en las decisiones del comandante. Abarca las áreas físicas y los factores de los dominios aéreo, terrestre, marítimo y espacial; el espectro electromagnético y el entorno de la información (que incluye el ciberespacio) (Ejército Ecuatoriano, 2020).

### **Amenaza asimétrica**

Haro (2019) manifiesta que la amenaza asimétrica se caracteriza por estar constituida por una serie de elementos de combate, convencionales y no convencionales, que se emplean coordinadamente, por lo tanto, también es híbrida. La amenaza asimétrica se caracteriza, además, por no presentar un frente definido ni un orden de batalla; no presenta un centro de gravedad ni se puede determinar el momento que podría llegar al punto culminante.

### ***Definición operacional***

El liderazgo es operacionalizado a través tres subdimensiones, que se constituyen en los pilares fundamentales, estos son: el estilo de liderazgo, las competencias y los valores que prevalecen en el líder militar. La información de estos factores es cualitativa y cuantitativa, y será recabada a través de las encuestas y entrevistas previstas a la muestra seleccionada, que está detallada en el Capítulo 2. Adicionalmente se han considerado como variables independientes al ambiente operacional complejo y a las amenazas asimétricas, la información de su influencia es netamente cualitativa y es recabada mediante las entrevistas, para su posterior discusión y análisis.

## **Hipótesis**

### **Hipótesis general**

Las actuales amenazas que se presentan, dentro de escenarios complejos, hace necesario reconceptualizar la forma en la que el comandante lidera a sus subordinados, y entiende, visualiza, describe y dirige las operaciones militares.

### **Hipótesis específicas**

- **Hipótesis 1:** Los oficiales del segmento operacional del Ejército ecuatoriano poseen un fuerte estilo de liderazgo transformacional.
- **Hipótesis 2:** Los oficiales del segmento táctico del Ejército ecuatoriano no poseen un fuerte estilo de liderazgo transformacional.
- **Hipótesis 3:** Las principales características de liderazgo establecidas por los oficiales del segmento operacional son las mismas que las definidas por los oficiales del segmento táctico.
- **Hipótesis 4:** Es factible determinar para ambos segmentos (operacional y táctico) estadísticamente un modelo de características del líder militar y relaciones entre dimensiones de liderazgo que permitan enfrentar los ambientes operaciones complejos y amenazas asimétricas en la planificación y conducción de las operaciones militares.

## Operacionalización de las variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de las variables*

Dimensión	Conceptualización	Subdimensión	Indicadores	Ítems	Fuentes de investigación	Instrumento
Variable dependiente - Liderazgo	Para Stogdill (1974), existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, pero esta magnitud teórica no concluye en posiciones muy opuestas o excluyentes, lo que ayuda a reducir el marco terminológico real, ofreciendo una visión global de liderazgo. “Los líderes militares, especialmente del Ejército, tendrán que poseer nuevas habilidades (así como la habilidad para la mediación), nuevos recursos (incluyendo medios no pertenecientes ni al	Estilo de liderazgo	Estilo de liderazgo más común en la actualidad.	¿Cuál es el estilo de liderazgo establecido actualmente en el líder militar para enfrentar las amenazas tradicionales del Estado ecuatoriano?	Oficiales del Ejército Ecuatoriano activos y servicio pasivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul>
		Competencias	Competencias del líder militar.	¿Las competencias actuales del líder le permiten gestionar en forma efectiva las nuevas formas de pensamiento de sus subordinados y su	Oficiales del Ejército Ecuatoriano activos y servicio pasivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul>

Dimensión	Conceptualización	Subdimensión	Indicadores	Ítems	Fuentes de investigación	Instrumento
	Departamento de Defensa ni tan siquiera a los Estados Unidos), y nuevas aproximaciones (así como el establecimiento de asociaciones con diversas organizaciones civiles) para poder enfrentar los nuevos desafíos críticos” (Goto, 1999). Proceso eminentemente psicosocial, en el cual una persona ejerce una influencia intencional sobre un grupo, con el propósito de guiar, estructurar o facilitar una tarea en función de un objetivo colectivo (Yulk,2002).	Axiología	Valores que prevalecen en el líder.	posible involucramiento en actos ilícitos?  ¿Qué estrategias se deberán implementar para formar líderes militares integrales para que puedan enfrentar amenazas asimétricas en escenarios complejos?	Oficiales del Ejército Ecuatoriano activos y servicio pasivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul>
Variable independiente e situacional 1	Ambiente operacional es una composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las	Variables operacionales  • Política	Ambiente operacional actual	¿Qué competencias debe adquirir el líder militar para enfrentar nuevas amenazas	Agenda Política de la Defensa 2018.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul>

<b>Dimensión</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuentes de investigación</b>	<b>Instrumento</b>
- Ambiente operativo complejo	capacidades y que influyen en las decisiones del comandante (Ejército de Colombia, 2016, p. 35). "Conjunto de condiciones, circunstancias e influencias que al combinarse inciden en el uso de las capacidades y en las decisiones del comandante. Abarca las áreas físicas y los factores de los dominios aéreo, terrestre, marítimo y espacial; el espectro electromagnético y el entorno de la información (que incluye el ciberespacio)" (Ejército Ecuatoriano, 2020, p.297).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía</li> <li>• Militar</li> <li>• Social</li> <li>• Información</li> <li>• Tiempo</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Medio ambiente</li> </ul>		dentro de escenarios complejos?	Oficiales del Ejército Ecuatoriano activos y servicio pasivo.	
Variable independiente e situacional 2	"La amenaza asimétrica se caracteriza por estar constituida por una serie de elementos de combate, convencionales y no	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenazas</li> <li>• Riesgos</li> </ul>	Amenazas y riesgos actuales		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda Política de la Defensa 2018.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul>

Dimensión	Conceptualización	Subdimensión	Indicadores	Ítems	Fuentes de investigación	Instrumento
- Amenazas asimétricas	<p>convencionales, que se emplean coordinadamente, por lo tanto, también es híbrida... La amenaza asimétrica se caracteriza, además, por no presentar un frente definido ni un orden de batalla; no presenta un centro de gravedad ni se puede determinar el momento que podría llegar al punto culminante” (Haro, 2019).</p> <p>“En el complejo panorama actual, con la existencia de amenazas asimétricas y multidimensionales, como es el caso de la delincuencia organizada transnacional, grupos irregulares armados, que por su potencialidad y capacidad les convierten en verdaderas amenazas para la</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficiales del Ejército Ecuatoriano activos y servicio pasivo.</li> </ul>	

Dimensión	Conceptualización	Subdimensión	Indicadores	Ítems	Fuentes de investigación	Instrumento
	<p>seguridad de las personas, la soberanía e integridad territorial y los recursos estratégicos del país evidencian la necesidad de caracterizar y priorizar la amenaza, así como, definir las estrategias que se deben diseñar para neutralizarlas y establecer políticas para fortalecer la capacidad estratégica y operativa de las Fuerzas Armadas” (MIDENA, 2018, p.19).</p>					

*Nota.* Elaborado de acuerdo con objetivos, problema e hipótesis del perfil.

## Capítulo III

### Metodología

#### Modalidad

Para Murillo (2008) la investigación aplicada es denominada también “investigación práctica o empírica”, y se caracteriza principalmente porque conduce a la aplicación o empleo de los conocimientos adquiridos y paralelamente permite la adquisición de nuevos conocimientos luego del proceso investigativo, acercándonos a la realidad en forma sistemática y organizada. Evidentemente este tipo de investigación es la más adecuada para el presente trabajo, ya que permite hacer un diagnóstico de los líderes tradicionales, analizar las experiencias en diferentes ambientes operacionales y generar una nueva visión del líder que se ajuste a las necesidades institucionales, de la sociedad actual y a la volatilidad de un entorno de empleo altamente influenciado por las nuevas amenazas.

#### Tipo de investigación

Este trabajo aplica la investigación cualitativa y cuantitativa, exploratoria, descriptiva, correlacional y analítica, ya que, se basa en la recolección de información documental proveniente de bases teóricas como es el caso del estudio de Castro Solano y de estudios empíricos sobre estudios relacionados. Además, se aplican las encuestas para obtener información cuantitativa y la entrevista para sustentar cualitativamente los resultados de la encuesta. Asimismo, se utiliza la estadística descriptiva para elaborar cuadros de frecuencias y porcentuales, la inferencia para calcular el tamaño de la muestra y las correlaciones para demostrar las hipótesis planteadas.

Como expresa Sarabia (1999) en las ciencias sociales los estudios descriptivos permiten realizar una medición precisa de una o varias variables en alguna población definida o en una muestra de esta. La descripción evidencia el ser de una realidad a través de sus partes, estructura y cualidades, propiedades, características o circunstancias. Por lo tanto, en el presente estudio el tipo de investigación se fundamenta en un estudio descriptivo, pues se analizarán las características de realidades para lograr posteriormente su correcta interpretación.

La investigación documental es aquella que obtiene la información de la recopilación, organización y análisis de fuentes documentales escritas, habladas o audiovisuales (Rojas, 2007). Durante la investigación se empleará esta técnica con el objetivo de analizar documentos institucionales que aportan nuevo conocimiento sobre el tema de investigación, especialmente a lo relacionado con la formación y perfeccionamiento del líder del Ejército ecuatoriano.

### **Diseño de investigación**

Una vez definidos el problema y el alcance de la investigación se visualizó la forma de solventar las preguntas y objetivos planteados, en este sentido, el diseño de la observación se refiere al plan o estrategia concebido para conseguir la información que según lo requerido debe ser obtenida y consecuentemente responder al problema planteado (McLaren, 2014). De acuerdo a la necesidad y contexto de la problemática planteada, la investigación aplicada, tomará como variable independiente al ambiente operacional cambiante y las amenazas asimétricas; y como variable dependiente al liderazgo del comandante sobre sus seguidores, y en las actividades de entender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar las operaciones, con un enfoque mixto, que de acuerdo a Hernández (2014), representa un conjunto sistémico y crítico de procesos de investigación, que viabiliza la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos obtenidos de entrevistas y encuestas.

Paralelamente se realiza una investigación documental bibliográfica, que permite establecer los modelos de liderazgo vigentes para la formación de los líderes militares del Ejército ecuatoriano, así como conocer los diseños curriculares y resultados de aprendizaje relacionados con su perfil de egreso. Para posteriormente, mediante estudios correlacionales medir el grado de relación y la manera como interactúan las variables consideradas en un mismo contexto, logrando finalmente demostrar la hipótesis planteada en este estudio.

## Población y muestra

En la presente investigación se consideró un muestreo intencional o de conveniencia, donde los investigadores seleccionaron directa e intencionalmente como muestra a individuos que cumplen determinadas características. Para el caso este método resultó de gran utilidad, ya que, inicialmente es necesario obtener información de líderes representativos que tuvieron experiencia de combate en diferentes niveles de mando, posteriormente es preciso obtener información de líderes militares que condujeron operaciones para enfrentar amenazas no tradicionales, siendo así, se entiende fundamental que la selección de la muestra se haya ajustado a las necesidades de la temática y los objetivos propuestos.

**Tabla 2**

*Nómina de entrevistas*

<b>Modelo de liderazgo para</b>	<b>Nivel de conducción</b>	<b>Muestra</b>
Amenazas tradicionales (Ex combatientes del Cenepa)	Comandante en el nivel estratégico E1	01
	Comandante en el nivel operacional E2	01
Ambiente operacional cambiante y amenazas asimétricas	Comandante en el nivel operacional E3	01
	<b>Total</b>	<b>03</b>

*Nota.* Seleccionado de manera intencional

En lo que corresponde a las encuestas, para Álvarez & Sierra (2012) “se considera una población o universo al conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (pág. 57) para la presente investigación la población de estudio que más se ajusta a nuestras necesidades en base a las funciones militares cumplidas, la experiencia profesional y el proceso de perfeccionamiento que están desarrollando, recalcando especialmente éste último factor, ya que, el ambiente académico militar les permite estar al tanto de la doctrina, en permanente análisis de la realidad nacional e internacional y las amenazas de origen local y global que inciden en el cumplimiento de las

misiones constitucionales y en el ejercicio del liderazgo, siendo así, la población corresponde a los oficiales del Ejército ecuatoriano que se encuentran como alumnos de la Academia de Defensa Militar Conjunta y la Academia de Guerra del Ejército.

Se considera importante segmentar la población seleccionada, el primer segmento denominado nivel operacional conformado por los coroneles que se encuentran en el curso de Estado Mayor Conjunto y los mayores del Curso de Estado Mayor, quienes sobrepasa los 22 años de servicio en la carrera militar, por tanto, mayor experiencia y madurez profesional. En el segundo segmento denominado nivel táctico conformado por los capitanes que se encuentran en el curso Avanzado de Oficiales de Arma y Servicios y los tenientes del Curso Básico de Oficiales de Armas y Servicio, quienes tienen 8 y 13 años de servicio en la carrera militar, por tanto, menor experiencia y madurez profesional, sin embargo, pertenecen a las nuevas generaciones que ejercen liderazgo en las unidades militares en su nivel. Así, de acuerdo con el escalafón del Ejército ecuatoriano los oficiales que se encuentran como alumnos de la Academia de Defensa Militar Conjunta y la Academia de Guerra del Ejército que corresponden a la población seleccionada son un total de 305.

Para Hernández (2014) la muestra se constituye como “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos” (p. 126), en nuestro caso la muestra se seleccionó por muestreo aleatorio simple, de acuerdo con el siguiente cálculo:

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

Donde:

Z = Nivel de confianza (99%= 2,58)

N = Universo población (305 personas)

p = Probabilidad de ocurrencia (0,5)

q = Probabilidad de no ocurrencia (0,5)

e= Error de estimación (5% = 0,05)

n = 210

Es decir, la encuesta se aplica a 210 personas, sin embargo, para mantener coherencia en los datos obtenidos, los instrumentos se aplican de manera distributiva por nivel, considerando el porcentaje global, de la siguiente manera:

**Tabla 3**

*Distribución de la muestra para encuestas*

<b>Nivel</b>	<b>Numérico</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Muestra</b>
Operacional	54	19%	40
Táctico	251	81%	170
<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>100%</b>	<b>210</b>

*Nota.* Calculado en base a la población

### **Instrumentos de recolección de información**

#### ***Encuestas***

La encuesta es un instrumento de investigación descriptiva (Trespalcios, Vázquez, & Bello, 2012), en función de ello se emplean como base tres encuestas, según el modelo propuesto por Castro Solano, Nader y Casullo (2004) para la investigación sobre el liderazgo en población civil y militar, cuyos instrumentos son una derivación de la teoría de Bass, y han sido contrastados empíricamente en varias investigaciones para la determinación de los estilos básicos de liderazgo, adicionalmente estas encuestas fueron validadas por docentes investigadores de la UFA-ESPE con amplia experiencia en la materia y que demostraron su interés en el tema de investigación (Anexo 4). Los instrumentos aplicados a la muestra seleccionada son:

**Tabla 4***Listado de encuestas aplicadas*

<b>Encuestas</b>	
•	Dimensiones de Liderazgo (ANEXO 1)
•	Características del Líder (ANEXO 2)
•	Cuestionario Estilos de Liderazgo – CELID (ANEXO 3)

**Entrevista**

La entrevista es definida por Albert (2013) como “una reunión para conversar e intercambiar información entre un entrevistador y uno o varios entrevistados, sobre un tema previamente estructurado” (pág. 111). En la investigación se llevará a cabo la entrevista estructurada dirigida a líderes representativos que tuvieron experiencia de combate y a quienes han conducido operaciones frente a amenazas no tradicionales en los niveles táctico, operacional y estratégico.

El instrumento para emplear es la guía de entrevista que “es una herramienta que permite realizar un trabajo reflexivo para la organización de los temas posibles que se abordarán en la entrevista” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 158). Para el efecto se plantea un formulario de aplicación de la entrevista a especialistas militares en el tema de liderazgo con experiencia en situaciones de guerra y crisis (Anexo 5).

**Técnicas y tratamiento de datos**

Las tres encuestas se diseñan en el Google Forms y se envían a los 210 oficiales seccionados en la muestra para que las llenen a través de sus correos electrónicos, una vez recibidos los resultados se trasladan a un archivo Excel para el tratamiento y análisis respectivo. De otra parte, la entrevista se la realiza vía virtual a los oficiales especialistas en el tema de estudio, luego, se elabora una matriz de análisis y síntesis de estas para establecer las conclusiones y aportes a los resultados generados por las encuestas.

Por último, se utiliza el paquete estadístico SPSS versión 22 para determinar las correlaciones de Pearson entre las dimensiones del liderazgo y, los respectivos Análisis

Factoriales de Reducción de Dimensiones o llamado Análisis de Componentes Principales ACP para establecer los modelos de características del liderazgo y de dimensiones de liderazgo. También se emplea el Diagrama de Pareto para establecer las características principales de liderazgo y el coeficiente Alfa de Cronbach para validar las encuestas aplicadas.

### ***Fiabilidad de las encuestas***

Se calcula el coeficiente Alfa de Cronbach que determina la confiabilidad de las encuestas aplicadas, es así como, si el indicador se aproxima a uno se tiene mayor confianza en el uso de instrumentos (Hernández, 2014). En consecuencia, en la tabla 5 se tiene que, los cuestionarios de dimensiones de liderazgo – tácticos, características del líder – operacionales, características del líder – tácticos, estilos de liderazgo – operacionales y estilos de liderazgo – tácticos tienen un alto grado de confiabilidad y, en el caso de la encuesta de dimensiones de liderazgo – operacionales el coeficiente Alfa de Cronbach es moderadamente alto. En consecuencia, se acepta la fiabilidad de todos los instrumentos aplicados.

**Tabla 5**

*Coeficiente Alfa de Cronbach*

<b>Encuesta</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Dimensiones de Liderazgo – operacionales	0.622
Dimensiones de Liderazgo – tácticos	0.816
Características del Líder – operacionales	0.839
Características del Líder – tácticos	0.932
Estilos de Liderazgo – operacionales	0.817
Estilos de Liderazgo – tácticos	0.934

## Capítulo IV

### Resultados

#### Análisis de los resultados de las encuestas

##### *Dimensiones de liderazgo*

Castro (2004) establece la presencia de siete dimensiones del liderazgo para poblaciones militares que permiten definir las cualidades del líder: carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción y liderazgo *laissez faire*. Para el efecto, se utiliza la encuesta de dimensiones del liderazgo que plantea opciones de respuestas en la escala de Likert (donde 0 es nada y 10 es mucho) y se seleccionan las dimensiones predominantes que tienen valores promedio mayores que 8.

##### **Dimensiones de liderazgo: segmento operacional**

En la Tabla 6 y Figura 2 se determina que los oficiales operacionales consideran que las dimensiones predominantes de liderazgo son: inspiración, carisma, estimación intelectual y, consideración individualizada, por tanto, el liderazgo militar del segmento operacional se caracteriza así:

El líder militar tiene la capacidad de influenciar sobre los seguidores y desarrollar en estos una visión superior que deben cumplir. Estimula y orienta el esfuerzo en función de objetivos comunes transmitiendo la importancia de la misión. Induce en los seguidores nuevas formas de pensar incluso cambiando las expectativas y creencias propias y; atiende, cuida y aconseja a sus seguidores de forma personalizada.

**Tabla 6**

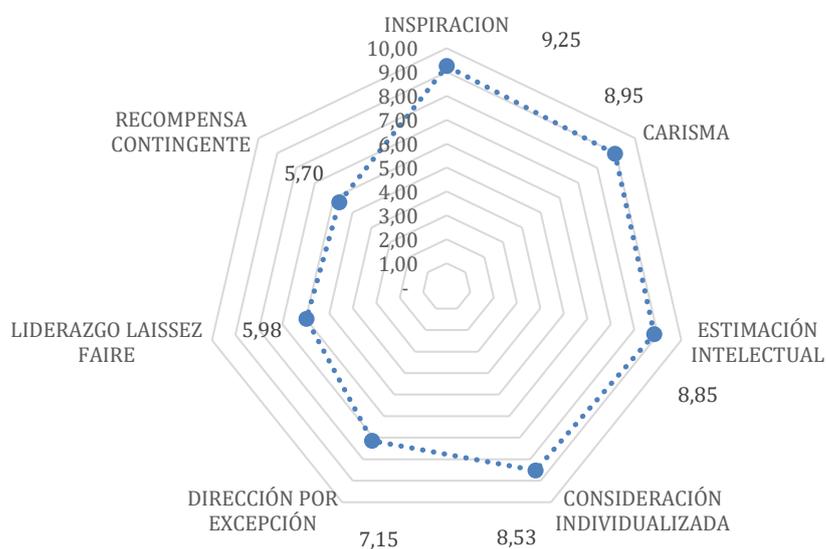
*Dimensiones de liderazgo en el segmento operacional*

<b>Dimensiones del líder</b>	<b>Promedio</b>
Inspiración	9,25
Carisma	8,95
Estimación intelectual	8,85

Dimensiones del líder	Promedio
Consideración individualizada	8,53
Dirección por excepción	7,15
Liderazgo laissez faire	5,98
Recompensa contingente	5,70

**Figura 2**

*Dimensiones del liderazgo en el segmento operacional*



### **Dimensiones de liderazgo: segmento táctico**

En la Tabla 7 y Figura 3 los oficiales encuestados consideran que las dimensiones predominantes de liderazgo son: estimación intelectual, inspiración, carisma y, consideración individualizada, por tanto, el liderazgo militar del grupo denominado táctico se caracteriza así:

Induce en los seguidores nuevas formas de pensar incluso cambiando las expectativas y creencias propias. El líder militar tiene la capacidad de influenciar sobre los seguidores y desarrollar en estos una visión superior que deben cumplir. Estimula y orienta

el esfuerzo en función de objetivos comunes transmitiendo la importancia de la misión. y; atiende, cuida y aconseja a sus seguidores de forma personalizada.

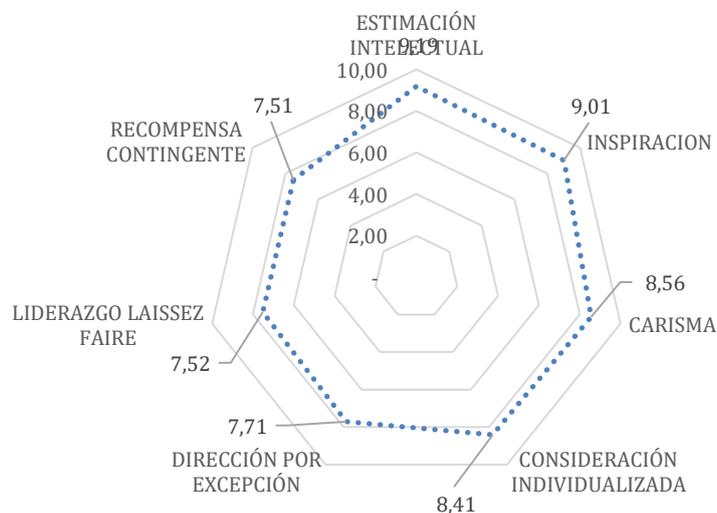
**Tabla 7**

*Dimensiones de liderazgo en el segmento táctico*

<b>Dimensiones del líder</b>	<b>Promedio</b>
Estimación intelectual	9,19
Inspiración	9,01
Carisma	8,56
Consideración individualizada	8,41
Dirección por excepción	7,71
Liderazgo laissez faire	7,52
Recompensa contingente	7,51

**Figura 3**

*Dimensiones del liderazgo en el segmento táctico*



### **Características del líder**

Mediante la aplicación de la encuesta de características de liderazgo de Castro (2007) se abordan los criterios que deben predominar en el líder militar para conducir las operaciones militares y a sus subordinados bajo nuevas amenazas y al mando de personal

militar perteneciente a las nuevas generaciones. Para esto, se describen los porcentajes de cada característica con relación al total de las características seleccionadas por la muestra de estudio, se ordenan las características de mayor a menor y, de acuerdo con la regla de Pareto se seleccionan las características que suman el 20% aproximadamente.

### **Características del líder: segmento operacional**

En la Tabla 8 y Figura 4 se exponen las características más importantes que deben predominar en el líder militar: competencias intelectuales; capacidad de dirección / don de mando; rectitud, autenticidad y honestidad y; iniciativa, entusiasmo y motivación.

**Tabla 8**

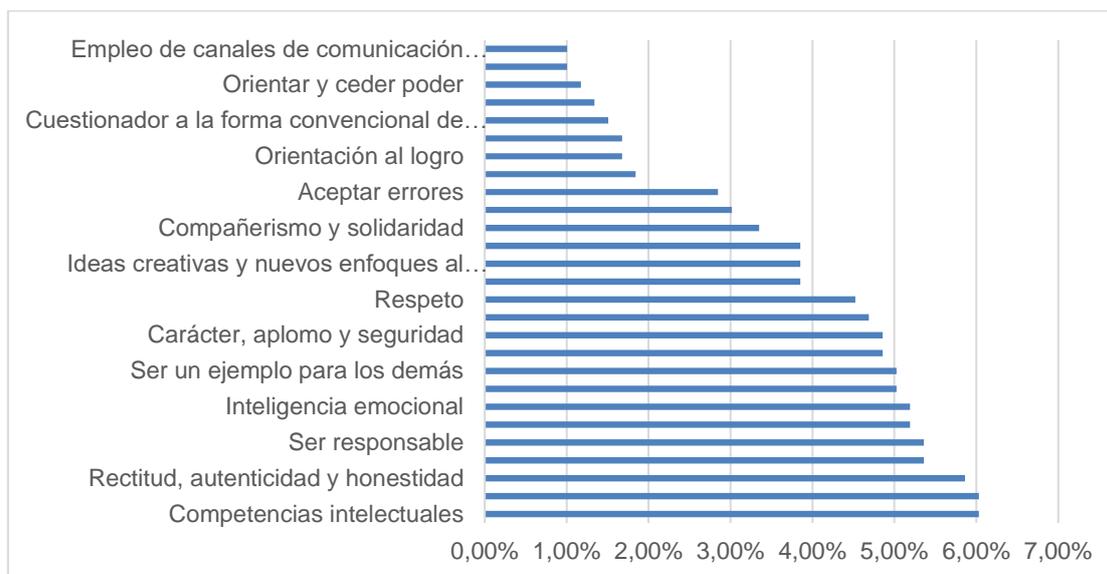
*Características esperadas del líder: segmento operacional*

<b>Características</b>	<b>Peso</b>	<b>Peso acumulado</b>
Competencias intelectuales	6,03%	6,03%
Capacidad de dirección / don de mando	6,03%	12,06%
Rectitud, autenticidad y honestidad	5,86%	17,92%
Iniciativa, entusiasmo y motivación	5,36%	23,28%
Ser responsable	5,36%	28,64%
Lealtad	5,19%	33,84%
Inteligencia emocional	5,19%	39,03%
Ser justo	5,03%	44,05%
Ser un ejemplo para los demás	5,03%	49,08%
Interés por subalternos / comprensión	4,86%	53,94%
Carácter, aplomo y seguridad	4,86%	58,79%
Carisma e influencia	4,69%	63,48%
Respeto	4,52%	68,01%
Estado físico	3,85%	71,86%
Ideas creativas y nuevos enfoques al resolver problemas	3,85%	75,71%
Pensamiento crítico	3,85%	79,56%
Compañerismo y solidaridad	3,35%	82,91%
Madurez	3,02%	85,93%
Aceptar errores	2,85%	88,78%
Expresión en el hablar y buenos modales	1,84%	90,62%

Características	Peso	Peso acumulado
Orientación al logro	1,68%	92,29%
Orientación a la organización	1,68%	93,97%
Cuestionador a la forma convencional de hacer las cosas	1,51%	95,48%
Ser desinteresado	1,34%	96,82%
Orientar y ceder poder	1,17%	97,99%
Felicidad y alegría	1,01%	98,99%
Empleo de canales de comunicación informales	1,01%	100,00%
Total	100,00%	%

**Figura 4**

*Características esperadas del líder: segmento operacional*

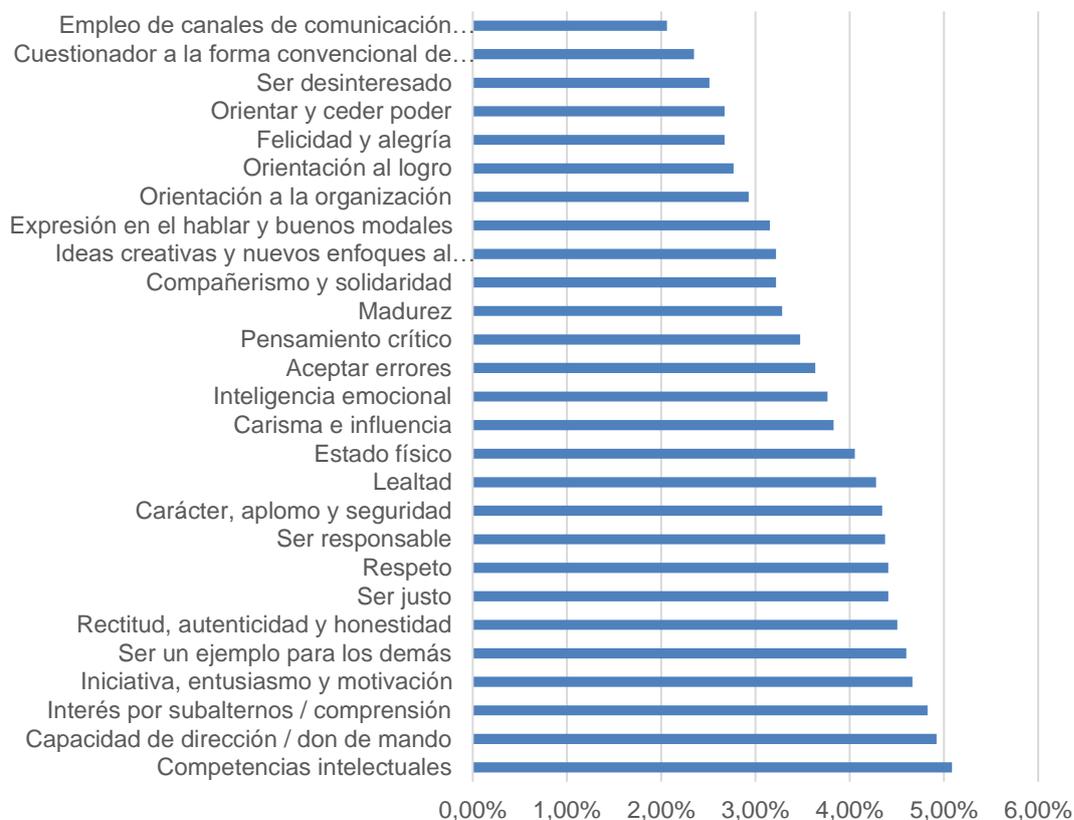


#### **Características del líder: segmento táctico**

En la Tabla 9 y Figura 5 se describen como las características más importantes que deben predominar en el líder militar: competencias intelectuales; capacidad de dirección / don de mando; interés por subalternos / comprensión; Iniciativa, entusiasmo y motivación y; ser un ejemplo para los demás.

**Tabla 9***Características esperadas del líder: segmento táctico*

<b>Características</b>	<b>Peso</b>	<b>Peso acumulado</b>
Competencias intelectuales	5,08%	5,08%
Capacidad de dirección / don de mando	4,92%	10,01%
Interés por subalternos / comprensión	4,83%	14,83%
Iniciativa, entusiasmo y motivación	4,67%	19,50%
Ser un ejemplo para los demás	4,60%	24,10%
Rectitud, autenticidad y honestidad	4,50%	28,60%
Ser justo	4,41%	33,01%
Respeto	4,41%	37,42%
Ser responsable	4,38%	41,80%
Carácter, aplomo y seguridad	4,34%	46,14%
Lealtad	4,28%	50,42%
Estado físico	4,05%	54,47%
Carisma e influencia	3,83%	58,30%
Inteligencia emocional	3,76%	62,07%
Aceptar errores	3,64%	65,70%
Pensamiento crítico	3,47%	69,18%
Madurez	3,28%	72,46%
Compañerismo y solidaridad	3,22%	75,68%
Ideas creativas y nuevos enfoques al resolver problemas	3,22%	78,89%
Expresión en el hablar y buenos modales	3,15%	82,05%
Orientación a la organización	2,93%	84,97%
Orientación al logro	2,77%	87,74%
Felicidad y alegría	2,67%	90,41%
Orientar y ceder poder	2,67%	93,08%
Ser desinteresado	2,51%	95,59%
Cuestionador a la forma convencional de hacer las cosas	2,35%	97,94%
Empleo de canales de comunicación informales	2,06%	100,00%
	100,00	
Total	%	

**Figura 5***Características esperadas del líder: segmento táctico***Estilos de liderazgo**

Bass (1998), plantea la existencia de un modelo que tiene tres estilos de liderazgo que son transformacional, transaccional y laissez faire. El liderazgo transformacional posee cuatro dimensiones: carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada. El estilo transaccional este compuesto de dos dimensiones: recompensa contingente y dirección por excepción.

En la actualidad se determinan líderes que poseen ambos modelos, ya que, lo utilizan de acuerdo con la situación que deben afrontar y se denomina Modelo de liderazgo de rango completo. Sin embargo, los líderes transformacionales son los más efectivos en contextos de crisis y turbulencias (Bass, 1985; Gal y Jones, 1985; Bass y Avolio, 1994 & Bass, 1998), mientras que, los líderes transaccionales son más efectivos en situaciones de calma (Bass, Transformational leadership: Industry, military, and education impact, 1998)

Para el efecto, se determinan los valores promedio obtenidos en cada dimensión que componen el estilo de liderazgo y, de igual manera, se determina el promedio entre las dimensiones del estilo, valor que viene a representar el valor promedio del estilo. Luego, para cada valor promedio se obtiene el respectivo percentil que permite definir el grado de fortaleza o debilidad que tiene la dimensión o el estilo del liderazgo en el grupo estudiado. Se determinan los percentiles de acuerdo con el Baremo de Población Militar establecido por Castro (2007) (Anexo 6).

### **Estilo de liderazgo: segmento operacional**

En la Tabla 10 se presenta el promedio del estilo de liderazgo y las dimensiones en el segmento operacional. En la Tabla 11 y Figura 6 se identifica que, el Liderazgo transformacional predomina en el segmento operacional, registra un promedio de 4.60 que corresponde por mayor proximidad al percentil 75, es decir, que el grupo posee un alto dominio de habilidades de Liderazgo transformacional en la manera de conducir su trabajo, promueven el cambio, la cohesión del grupo, motiva fuertemente a sus seguidores, cuidando especialmente el trato con el subalterno para alcanzar los objetivos grupales planteados (Galarza, Carrillo, & Carillo, 2019). De igual manera, se observa que el grupo posee fuertes habilidades en las dimensiones de carisma y estimulación que tienen percentiles de 75 y, moderadas destrezas en inspiración y consideración que reflejan percentiles de 50.

El dominio del liderazgo transaccional en el grupo de oficiales operacionales se ubica en un promedio de 2.72 que equivale a un percentil de 25, por tanto, existen bajas destrezas y habilidades para liderar bajo el estilo transaccional, se presenta un bajo intercambio de promesas y favores entre el líder y seguidor y, baja negociación de transacciones para conseguir los objetivos propuestos. Por último, existe una presencia baja del liderazgo *laissez faire*, es decir, baja ausencia de liderazgo, con un promedio de 1.88 que corresponde a un percentil de 25.

**Tabla 10***Promedio del estilo de liderazgo y dimensiones en el segmento Operacional*

<b>no.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Promedio</b>
1	Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.	1,95
2	No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.	2,80
3	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.	4,60
4	Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.	4,73
5	Evito involucrarme en su trabajo.	2,58
6	No les digo dónde me sitúo en algunas ocasiones.	2,10
7	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona no lo arregles".	2,18
8	Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.	2,00
9	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	3,05
10	Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mi por su esfuerzo.	3,58
11	Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo sobre lo que obtendrán, a cambio de su trabajo.	2,30
12	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.	2,98
13	Me preocupo de formar a quienes lo necesitan.	4,55
14	Centro mi atención en los casos en que no se consiguen alcanzar las metas esperadas.	4,53
15	Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	4,56
16	Trato de que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación.	2,63
17	Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles 5 que lo necesiten.	4,58
18	No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.	3,08
19	Les doy charlas para motivarlos.	4,56
20	Evito tomar decisiones que resultarían poco aceptadas.	2,00
21	Cuento con su respeto.	4,83
22	Potencio su motivación de éxito.	4,68
23	Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.	4,72
24	Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.	4,50

no.	Pregunta	Promedio
25	Los hago pensar sobre viejos problemas de manera nueva.	4,03
26	Los dejo que sigan haciendo su trabajo como si lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.	2,78
27	Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.	1,38
28	Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	4,72
29	Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.	4,65
30	Les muestro nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.	4,48
31	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.	2,28
32	Es probable que esté ausente cuando se me necesite.	1,58
33	Tienen plena confianza en mí.	4,64
34	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.	4,78

**Tabla 11**

*Estilo de liderazgo: segmento operacional*

Liderazgo	Prom.	Perc.	Dimen.	Promedio	Perc.	Preguntas
Transformacional	4,60	75	Carisma	4,71	75	3, 33, 21, 34
			Estimulación	4,55	75	25, 23, 30, 28, 29, 4, 15
			Inspiración	4,58	50	24, 19, 22
			Consideración	4,55	50	13, 17, 14
Transaccional	2,72	25	Recompensa	2,70	25	11, 10, 8, 16, 12
			Dirección	2,74	25	26, 2, 7, 5, 9, 18
Laissez Faire	1,88	25	Ausencia De Mando	1,88	25	31, 20, 1, 32, 27, 6

**Figura 6**

Estilo de liderazgo: segmento operacional en percentiles



#### **Estilo de liderazgo: segmento táctico**

En la tabla 12 se establece los valores promedio del estilo de liderazgo y de sus dimensiones. En la Tabla 13 y Figura 7 se identifica que, los oficiales del segmento táctico tienen un estilo de liderazgo denominado de rango completo (Bass, Transformational leadership: Industry, military, and education impact, 1998) ya que, tanto en liderazgo transformacional (4.21) como en el liderazgo transaccional (3.04) poseen percentiles de 50 y, la efectividad del liderazgo se mide de acuerdo con la capacidad de utilizar cada estilo para afrontar distintas situaciones.

Por ende, el líder militar posee habilidades moderadas de liderazgo transformacional en la manera de conducir su trabajo, promueven el cambio, la cohesión del grupo, motiva fuertemente a sus seguidores, cuidando especialmente el trato con el subalterno para alcanzar los objetivos grupales planteados y, poseen habilidades moderadas para realizar intercambios de promesas ente líder y seguidor para lograr los objetivos institucionales.

De igual manera, se observa que el segmento táctico posee moderadas habilidades en las dimensiones de carisma, estimulación, recompensa y dirección que tienen percentiles de 50. En tanto que, las destrezas de inspiración y consideración son bajas. Sin embargo, laissez faire denota un valor promedio de 1.95, es decir, un percentil de 25 que implica

débiles habilidades que las aplica para evitar decir cómo se tienen que hacer las cosas, evitar tomar decisiones que resultarían poco aceptadas, ausentarse cuando se necesite o resolver un problema, es decir, la ausencia de mando es muy baja.

**Tabla 12**

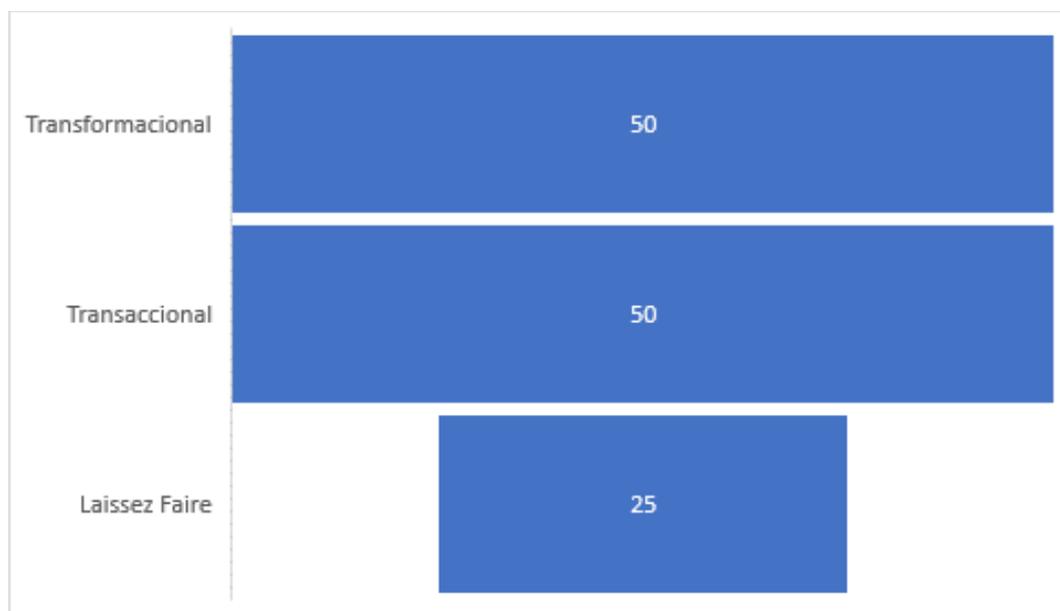
*Promedio del estilo de liderazgo y dimensiones en el segmento táctico*

O.	Pregunta	Promedio
1	Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.	2,03
2	No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.	3,16
3	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.	4,33
4	Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.	4,36
5	Evito involucrarme en su trabajo.	2,93
6	No les digo dónde me sitúo en algunas ocasiones.	2,23
7	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona no lo arregles".	2,58
8	Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.	2,42
9	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	2,98
10	Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mi por su esfuerzo.	3,53
11	Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo sobre lo que obtendrán, a cambio de su trabajo.	2,65
12	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.	3,35
13	Me preocupo de formar a quienes lo necesitan.	4,14
14	Centro mi atención en los casos en que no se consiguen alcanzar las metas esperadas.	3,95
15	Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	4,12
16	Trato de que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación.	3,18

O.	Pregunta	Promedio
17	Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles 5 que lo necesiten.	4,28
18	No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.	3,21
19	Les doy charlas para motivarlos.	4,15
20	Evito tomar decisiones que resultarían poco aceptadas.	2,18
21	Cuento con su respeto.	4,38
22	Potencio su motivación de éxito.	4,29
23	Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.	4,31
24	Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.	4,25
25	Los hago pensar sobre viejos problemas de manera nueva.	3,95
26	Los dejo que sigan haciendo su trabajo como 5 lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.	3,47
27	Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.	1,42
28	Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	4,15
29	Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.	4,17
30	Les muestro nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.	4,05
31	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.	2,02
32	Es probable que esté ausente cuando se me necesite.	1,84
33	Tienen plena confianza en mí.	4,23
34	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.	4,32

**Tabla 13***Estilo de liderazgo en el segmento táctico*

Liderazgo	Prom.	Perc.	Dimensiones	Prom.	Perc.	Preguntas
Transformacional	4,21	50	Carisma	4,32	50	3, 33, 21, 34
			Estimulación	4,16	50	25, 23, 30, 28, 29, 4, 15
			Inspiración	4,23	25	24, 19, 22
			Consideración	4,12	25	13, 17, 14
Transaccional	3,04	50	Recompensa	3,03	50	11, 10, 8, 16, 12
			Dirección	3,06	50	26, 2, 7, 5, 9, 18
Laissez Faire	1,95	25	Ausencia De Mando	1,95	25	31, 20, 1, 32, 27, 6

**Figura 7***Estilo de liderazgo en el segmento táctico en percentiles***Reducción de dimensiones de liderazgo**

Utilizado los resultados de la encuesta de dimensiones aplicada a los oficiales que componen la muestra de ambos segmentos, a través del paquete estadístico SPSS versión 22 se realiza el Análisis de Reducción de Dimensiones o Análisis de Componentes

Principales ACP, con la finalidad de identificar las relaciones que tienen algunas dimensiones entre sí, que sirven de insumo para la fijación de estrategias para fortalecer el liderazgo militar predominante y afrontar las nuevas amenazas.

### **Reducción de dimensiones: segmento operacional**

Así, en la Tabla 14 se indica que en la Prueba de KMO y Barlett el nivel de significancia es menor que 0,05 por lo tanto, es factible la realización del ACP con los datos referidos de las 40 encuestas aplicadas. En la Tabla 15 se expone que en un 73.53 % de la varianza total explica el modelo de dimensiones del liderazgo en el segmento operacional y, este se representa en 2 componentes como se observa en la Figura 8.

**Tabla 14**

*Prueba de KMO y Bartlett<sup>a</sup>*

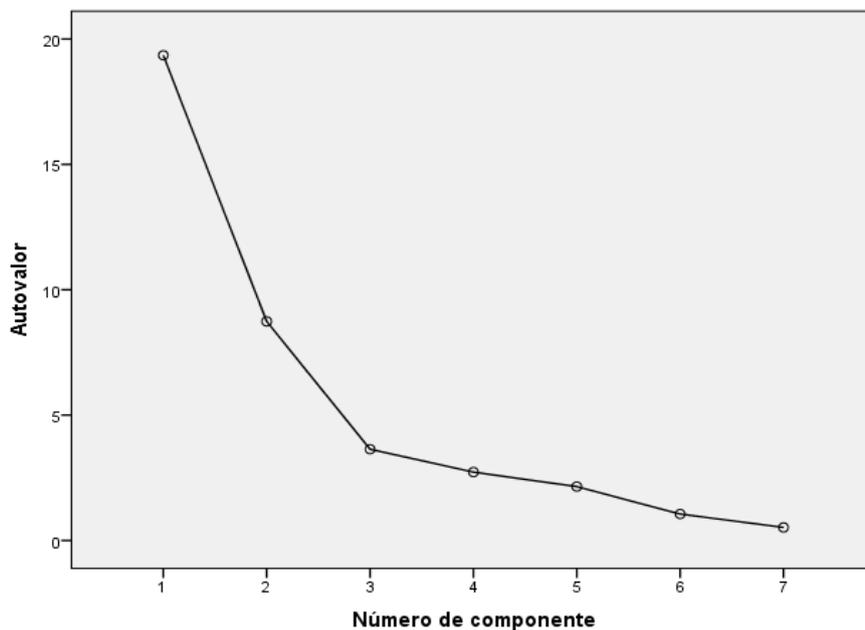
<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo</b>		<b>,569</b>
	Aprox. Chi-cuadrado	65,662
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl	21
	Sig.	,000

a. Se basa en correlaciones

**Tabla 15**

*Varianza total explicada*

<b>Compone nte</b>	<b>Autovalores iniciales</b>			<b>Sumas de extracción de cargas al cuadrado</b>		
	<b>Total</b>	<b>% de</b>		<b>Total</b>	<b>% de</b>	
		<b>varianza</b>	<b>% acum.</b>		<b>varianza</b>	<b>% acum.</b>
1	19,351	50,687	50,687	19,351	50,687	50,687
2	8,737	22,884	<b>73,571</b>	8,737	22,884	73,571
3	3,640	9,534	83,105			
4	2,728	7,144	90,249			
5	2,149	5,629	95,878			
6	1,055	2,762	98,640			
7	,519	1,360	100,000			

**Figura 8***Sedimentación*

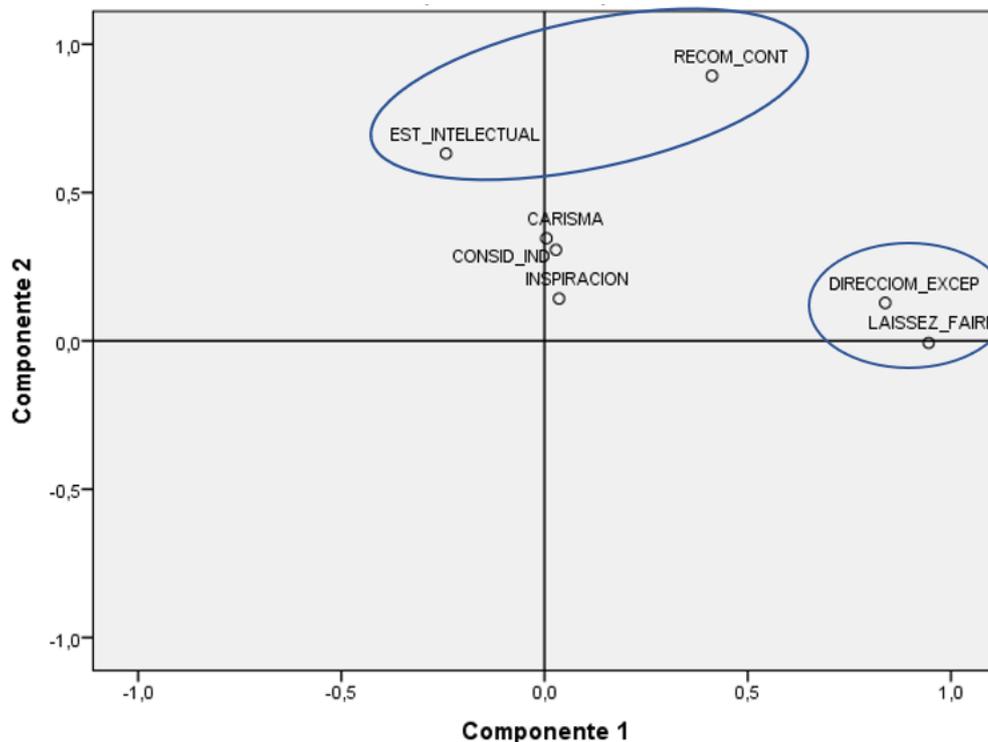
En la Tabla 16 y Figura 9 se describen las dimensiones que forman parte de cada componente y que tienen algún tipo de relación, por ende, al trabajar sobre una de las dimensiones se incide en otras que son parte del componente, en tal razón, se establecen COMPONENTE 1: dirección por excepción y liderazgo laissez faire y, el COMPONENTE 2: estimulación intelectual y recompensa contingente.

**Tabla 16***Matriz de componente rotada*

Dimensiones	Componentes	
	1	2
Carisma	,005	,346
Inspiración	,036	,142
Estimulación intelectual	-,243	,631
Consideración individualizada	,028	,307
Recompensa contingente	,412	,894
Dirección por excepción	,838	,128
Liderazgo laissez faire	,945	-,007

Figura 9

Componentes



### Reducción de dimensiones: segmento táctico

En la Tabla 17 se indica que en la Prueba de KMO y Barlett el nivel de significancia es menor que 0,05 por lo tanto, es factible la realización del ACP con los datos referidos de las 170 encuestas aplicadas. Por consiguiente, en la Tabla 18 se expone que en un 75.59 % de la varianza total se explica el modelo de dimensiones del liderazgo en el grupo de oficiales tácticos y, el modelo se representa en 2 componentes como se observa en la Figura 10.

Tabla 17

Prueba de KMO y Bartlett<sup>a</sup>

<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo</b>		<b>,742</b>
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox.	551,627
	Chi-cuadrado	
	gl	21
	Sig.	,000

a. Se basa en correlaciones

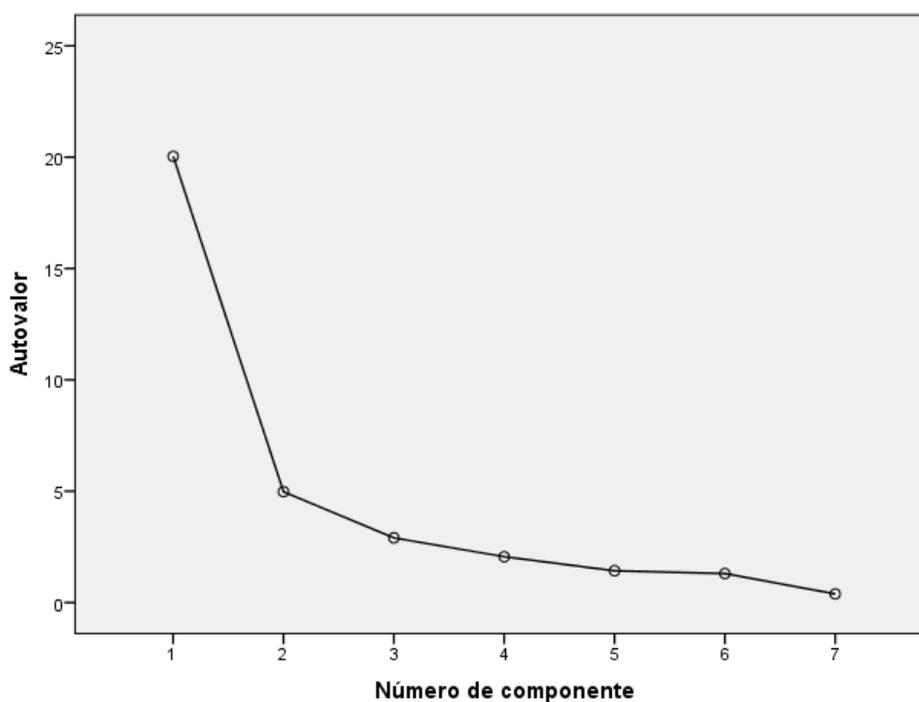
Tabla 18

*Varianza total explicada*

Componente	Autovalores iniciales <sup>a</sup>			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acum.	Total	% de varianza	% acum.
1	20,036	60,548	60,548	3,121	44,590	44,590
2	4,976	15,039	75,587	1,648	23,545	68,135
3	2,906	8,781	84,367			
4	2,057	6,217	90,584			
5	1,427	4,311	94,896			
6	1,302	3,933	98,829			
7	,388	1,171	100,000			

Figura 10

*Gráfico de sedimentación*



En la Tabla 19 y Figura 11 se describen las dimensiones que forman parte de cada componente y que tienen algún tipo de relación, por ende, al trabajar sobre una de las dimensiones se incide en las otras que son parte del componente, en tal razón, se

establecen en el COMPONENTE 1: recompensa contingente, dirección por excepción y, laissez faire y, en el COMPONENTE 2: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada.

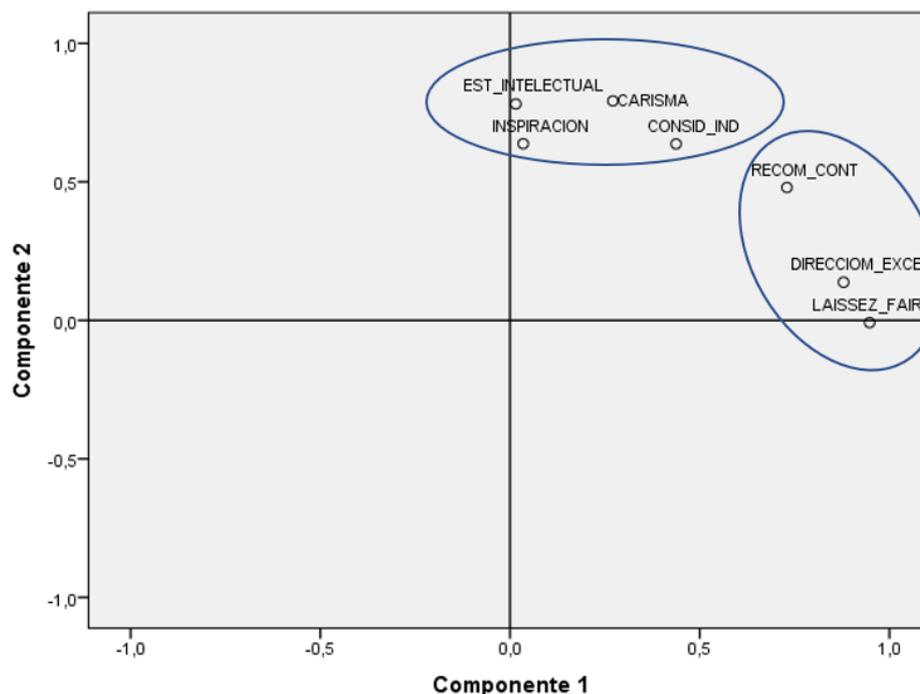
**Tabla 19**

*Matriz de componente rotada*

Dimensiones	Componentes	
	1	2
Carisma	,271	,792
Inspiración	,035	,638
Estimulación intelectual	,015	,781
Consideración individualizada	,438	,637
Recompensa contingente	,730	,480
Dirección por excepción	,879	,138
Laissez faire	,948	-,008

**Figura 11**

*Gráfico de componentes en espacio rotado*



## Resultados de las entrevistas

La entrevista formulada se plantea en cuatro preguntas que conducen a respuestas amplias y abiertas, tal como se expone en la Tabla 20. De esta manera, la primera pregunta trata de identificar las características que debe tener el líder ante situaciones de crisis y amenazas. La segunda pregunta aborda el tema de la vigencia de las habilidades y destrezas que se tienen en el liderazgo militar tradicional y qué nuevo enfoque debe tener el liderazgo en los momentos actuales y futuros. Asimismo, la tercera interrogante consulta la entrevistado cuál es el perfil del líder militar para afrontar amenazas no tradicionales y, la cuarta interrogante busca determinar qué debería implementarse en la formación y perfeccionamiento de las nuevas generaciones militares para afrontar las nuevas realidades y alcanzar el perfil descrito en la pregunta anterior.

**Tabla 20**

*Resumen entrevistas*

No.	Preguntas	Respuestas de los Entrevistados
1	<p>¿De acuerdo con su experiencia en el ejercicio del liderazgo durante conflictos y crisis que fue más importante influenciar e inspirar el esfuerzo de sus subordinados en función de los objetivos o, a través de estimular el esfuerzo en post de un reconocimiento o recompensa?</p> <p>¿Cómo describiría el liderazgo ejercido por Ud. en el nivel estratégico / táctico?</p>	<p>E1: El liderazgo militar es más difícil que el burocrático, especialmente en guerra. Se busca que el soldado pierda el miedo en función de los valores, los principios, el espíritu patriótico y la imagen que proyecta su líder. Esto empieza desde el tiempo de paz, en los entrenamientos donde se genera ese vínculo y confianza, seguidor-líder.</p> <p>E2: El militar debe cumplir con las tareas impuestas conforme su formación. El liderazgo es la capacidad de manejar a los hombres a fin de lograr lo máximo con la menor fricción y mayor cooperación.</p> <p>E3: Un pilar fundamental es el fuerte nexo generado entre los comandantes y sus subordinados, desde tiempo de paz en el</p>

No.	Preguntas	Respuestas de los Entrevistados
2	<p>¿Considera que el liderazgo que tradicionalmente se ha aplicado en el ámbito militar se lo puede seguir ejerciendo, considerando que actualmente se presentan nuevas amenazas en ambientes operacionales complejos distintos a los de una guerra tradicional?</p>	<p>entrenamiento y en los patrullajes contraguerrilla, donde se fortalece el verdadero espíritu de cuerpo, la confianza, la integración, el ejemplo estando a la cabeza, que permite soportar la fatiga y los riesgos.</p> <p>E1: El líder militar debe salir de los patrones y esquemas que impiden apreciar otros factores como hacer frente a escenarios VICA y las guerras del siglo XXI. Hoy el líder recibe información en grandes cantidades, por lo que tiene que actuar inteligentemente, ser creativo, tener iniciativa, sin la rutina de la metodología. Las diferencias generacionales deben evidenciarse, el general de ahora no puede hacer lo mismo que hizo el general de antes, sin embargo, hay elementos constantes como los valores, el líder de hoy debe ser tan honrado, tan decente, tan patriota como los de antes. Se debe considerar que los conflictos internos son más críticos y el líder militar debe estar preparado para afrontarlos.</p> <p>E2: Se deben crear nuevas técnicas de enfrentamiento, de análisis y planificación, con iniciativa y creatividad. El liderazgo debe considerar estos cambios doctrinarios o de experiencias para influir favorablemente en sus subordinados en el cumplimiento de la misión encomendada. El líder debe conocer y considerar la forma de actuar y de pensar</p>

No.	Preguntas	Respuestas de los Entrevistados
3	<p>¿Qué características considera usted que debe tener un líder militar en la actualidad para afrontar amenazas no tradicionales, que más bien son híbridas y cambiantes, las cuales se desarrollan en ambientes distintos a los tradicionales?</p>	<p>de las actuales y futuras generaciones para liderar con conocimiento de su gente e influenciar de acuerdo con sus potencialidades.</p> <p>E3: La pandemia dejó importantes lecciones: dar confianza, apoyar iniciativas y tener flexibilidad amplifica el potencial del personal. Frente a las nuevas amenazas, es importante saber receptar las buenas iniciativas del estado mayor, para generar propuestas innovadoras, romper esquemas convencionales de planificación, apoyarse en medios no orgánicos e incluso buscando nuevas formas de afectar el bienestar y voluntad de lucha de los elementos adversarios, para no llegar necesariamente al enfrentamiento. Pero no se debe descuidar el entrenamiento técnico y físico.</p> <p>E1: Las FFAA deben asumir la ciberdefensa, en función de lo que pasa en el mundo moderno. La geopolítica nos permite conocer cómo influencia el mundo en la realidad de la sociedad. Las amenazas están codo a codo con la tecnología, el líder debe tener iniciativa, creatividad, innovadores, con inteligencia relacional, liderazgo participativo no el impositivo, para explotar las capacidades de jóvenes pertenecientes a las valiosas generaciones del conocimiento.</p> <p>E2: Un líder debe estar en continua formación, debe tener una mentalidad</p>

No.	Preguntas	Respuestas de los Entrevistados
4	¿Cómo propondría que se deben alcanzar las nuevas competencias para lograr un estilo de liderazgo	<p>abierta y adaptable, obteniendo nuevos conocimientos en técnicas de empleo para enfrentar las amenazas no tradicionales, amenazas asimétricas, híbridas y cambiantes, sin descuidar el aprovechamiento del uso de nuevas tecnologías (comunicaciones, internet, GPS, drones, cámaras, sistemas de detección, etc.). Se debe considerar que cada nivel de liderazgo (de acuerdo con su jerarquía) requiere ciertas competencias y experiencia profesional, por ello se otorga un mando acorde a su grado y función.</p> <p>E3: Conocimiento, competencia, experiencia, saber comunicarse no solo hacia dentro de la unidad, sino también ser solvente para hablar con las autoridades y la prensa. Confianza, Integridad, Ejemplaridad – ser más que parecer. Conocer nuestros límites para tener la voluntad de superarlos. Saber manejar la crítica. Saber reconocer el buen desempeño, potencia la moral y el espíritu de cuerpo. Líderes globales, que conozcan el entorno y que aspectos influyen en él. Saber confiar y delegar trabajo, para generar autoconfianza y responsabilidad en los subordinados, Y generar respeto en quien le da esta confianza.</p> <p>E1: Formar y perfeccionar Líderes en democracia. El perfil del oficial del siglo XXI es el de un intelectual armado, sin</p>

No. Preguntas	Respuestas de los Entrevistados
acorde a las nuevas amenazas y escenarios?	<p>descuidar la esencia del militar, como su capacidad física, el conocimiento militar, la rectitud, la decisión, la agresividad. Una “sana armonía”. La clave está en la educación, si ella fracasa, fracasa el sistema.</p> <p>E2: Por las situaciones que viven nuestro país y la región, nuestro Ejército demanda cada vez mandos innovadores, adaptativos y seguros; esto significa que nuestros líderes deben estar formados para ser requeridos en estos escenarios complejos e impredecibles (como los que se vivió), siendo ágiles mentalmente y aptos para tomar decisiones en situaciones críticas.</p> <p>E3: El liderazgo se alcanza desde la formación militar, el cadete debe tener el conocimiento necesario, la confianza y la libertad de acción para en base a lineamiento de su superior, generar iniciativas positivas. Eso genera la confianza del cadete en sus instructores, en sus superiores, y esto se va a replicar, cuando sea oficial. Eso crea las bases para un buen líder estratégico, ya que, nadie es improvisado en la carrera militar.</p>

De acuerdo con las respuestas de las entrevistas levantadas se determina que, las características y dimensiones del liderazgo militar difieren de las que presenta el liderazgo civil, en esto se suma al estudio realizado por Castro Solano (2005) que afirma la existencia de tales diferencias en las estructuras del liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire.

El líder militar debe desarrollar habilidades y destrezas para que el subalterno pierda el miedo en función de los valores, principios, espíritu patriótico e imagen que proyecta el líder. El militar debe cumplir con las tareas impuestas desde el entrenamiento para generar confianza, espíritu de cuerpo, integración y, lealtad con el propósito de crear las bases para un buen líder estratégico.

El líder militar debe actuar inteligentemente, ser creativo, tener iniciativa, mentalidad abierta, adaptable y apto para tomar decisiones en situaciones críticas que les permita hacer frente a escenarios VICA y a las guerras del siglo XXI. El liderazgo debe ser participativo, prevalecer en el tiempo y contar con valores de honradez, decencia, patriotismo, integridad y credibilidad. El líder debe conocer la forma de actuar y de pensar de las nuevas generaciones para influenciar de acuerdo con sus potencialidades, competencias y experiencia profesional, jerarquía, grado y función.

Los entrevistados señalan que, para afrontar escenarios adversos, el líder militar debe:

- Desarrollar técnicas innovadoras de enfrentamiento, de análisis y planificación, sin descuidar el entrenamiento técnico y físico.
- Asumir prácticas y conocimientos de ciberdefensa, analizando la geopolítica y propender a la innovación tecnología (comunicaciones, internet, GPS, drones, cámaras, sistemas de detección, etc.).
- Capacitarse en las técnicas de empleo para enfrentar las amenazas no tradicionales, amenazas asimétricas, híbridas y cambiantes.
- Desarrollar habilidades de comunicación, ejemplaridad, manejar la crítica, reconocer el buen desempeño, potenciar la moral y el espíritu de cuerpo, confiar y delegar trabajo y, generar respeto.

### **Discusión de los resultados**

En el presente proyecto se analiza cuantitativamente el estilo de liderazgo predominante, dimensiones y características de liderazgo que poseen los oficiales del

Ejército ecuatoriano. Para el efecto, se determinan dos segmentos de estudio denominados operacional y táctico.

Se aplican las encuestas planteadas por Castro Solano (2005) de acuerdo con el modelo de Liderazgo de Bass, de este modo, se realizan comparaciones entre los resultados encontrados de los dos grupos y sustentarlos con estudios teóricos y empíricos. Para sustentar el estudio se desarrolla un análisis cualitativo mediante el levantamiento de entrevistas a oficiales de alto rango en servicio activo y pasivo que son especialistas en el tema de liderazgo en tiempos de paz y conflicto.

### ***Dimensiones de liderazgo militar***

#### **Dimensiones predominantes**

Con respecto a las dimensiones del liderazgo militar se determina que en el segmento operacional predominan, en orden de importancia: inspiración, carisma, estimación intelectual y, consideración individualizada, mientras que, en el segmento táctico se develan las dimensiones: estimación intelectual, inspiración, carisma y, consideración individualizada.

Es así como, se deduce que los oficiales con mayor experiencia tienen la capacidad de influenciar sobre los seguidores y desarrollar en estos una visión superior que deben cumplir, en tanto que, los oficiales con menor antigüedad tienen la habilidad de inducir en los seguidores nuevas formas de pensar e incluso cambiar las expectativas y creencias propias.

Sin embargo, en ambos segmentos prevalecen las cuatro dimensiones que se enmarcan en el liderazgo transformacional y que vinculan al líder-seguidor en un compromiso moral que va más allá de los propios intereses (Bass & Avolio, 1995). Así, se ratifica lo expresado por los expertos entrevistados que señalan que el líder militar debe ser inteligente, creativo, innovador, visionario y preparado para tomar decisiones en situaciones críticas, respetando los valores morales y la misión constitucional.

En otras palabras, el liderazgo de los comandantes es un aspecto clave para cumplir con la misión de manera exitosa que debido al espíritu de cuerpo se obliga al grupo a

comprometerse para el logro de objetivos aun sacrificando su vida (Hamad, 2015, Hedlund, 2017 y Monsalve et al., 2018). Por tal razón, el líder militar del ejército ecuatoriano se caracteriza por:

El líder militar tiene la capacidad de influenciar sobre los seguidores y desarrollar en estos una visión superior que deben cumplir. Induce en los seguidores nuevas formas de pensar incluso cambiando las expectativas y creencias propias. Estimula y orienta el esfuerzo en función de objetivos comunes transmitiendo la importancia de la misión. y; atiende, cuida y aconseja a sus seguidores de forma personalizada.

### **Correlaciones entre las dimensiones de liderazgo militar**

Considerando que, el estilo de liderazgo transformacional predomina en los oficiales del segmento operativo y del segmento táctico, se realiza el análisis de correlaciones de Pearson entre las dimensiones de este estilo en cada segmento. Para el efecto, se utiliza el SPSS y los rangos establecidos por Hernández (2014), Galarza (2020) y Carrillo (2020) que, señalan la existencia de correlaciones directas y fuertes cuando los coeficientes son iguales o mayores a 0.7 y, se presentan correlaciones inversas y fuertes cuando los coeficientes son iguales o menores a -0.7, siempre que los niveles de significancia sean menores a 0.5.

Precisamente, se describe en la Tabla 21 que en el segmento operacional existe una relación directa y moderadamente alta entre carisma-inspiración, esto implica que, cuando se fortalecen las destrezas del carisma se impulsa el desarrollo de las habilidades de Inspiración y, si se debilitan las destrezas del carisma se reduce el desarrollo de las habilidades de Inspiración.

**Tabla 21**

*Matriz de correlaciones de dimensiones de liderazgo: segmento operacional*

		<b>Carisma</b>	<b>Inspiración</b>	<b>Estim.</b>	<b>Consider.</b>
Carisma	Correlación de Pearson	1	<b>,516**</b>	,279	,434**

		<b>Carisma</b>	<b>Inspiración</b>	<b>Estim.</b>	<b>Consider.</b>
	Sig. (bilateral)		,001	,081	,005
Inspiración	Correlación de Pearson		1	,276	,312
	Sig. (bilateral)			,085	,050
Estimulación	Correlación de Pearson			1	,127
	Sig. (bilateral)				,435
Consideración	Correlación de Pearson				1
	Sig. (bilateral)				

En el caso de las correlaciones entre las dimensiones del liderazgo transformacional en el segmento táctico, se presenta en la Tabla 22 que, existe una relación positiva moderada y moderadamente alta entre carisma-estimulación y carisma-consideración, esto implica que, cuando se fortalecen las destrezas del carisma se fortalecen las habilidades de estimulación y consideración. Asimismo, se devela una relación directa y moderadamente fuerte entre inspiración-estimulación, por tanto, si se fortalece la inspiración, entonces, se fortifican las destrezas de estimulación.

**Tabla 22**

*Matriz de correlaciones dimensiones liderazgo segmento táctico*

		<b>Carisma</b>	<b>Inspirac.</b>	<b>Estim.</b>	<b>Consider.</b>
Carisma	Correlación de Pearson	1	,354**	<b>,556**</b>	<b>,506**</b>
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
Inspiración	Correlación de Pearson		1	<b>,685**</b>	,469**
	Sig. (bilateral)			,000	,000

		<b>Carisma</b>	<b>Inspirac.</b>	<b>Estim.</b>	<b>Consider.</b>
Estimulación	Correlación de Pearson		1		,384**
	Sig. (bilateral)				,000
Consideración	Correlación de Pearson			1	
	Sig. (bilateral)				

### ***Características del liderazgo militar***

#### **Características predominantes**

De acuerdo con el análisis de las características que deben predominar en el líder militar del Ejército ecuatoriano para conducir las operaciones militares y hacer frente a los ambientes operacionales complejos, bajo nuevas amenazas y conducir al personal militar de las nuevas generaciones, ambos segmentos de estudio coinciden en determinar: competencias intelectuales, capacidad de dirección / don de mando, iniciativa, entusiasmo y motivación. En tanto que, las características de rectitud, autenticidad y honestidad son dominantes para el segmento operacional y, para el segmento táctico se tienen las características de interés por subalternos / comprensión.

Las características descritas por ambos segmentos coinciden con las establecidas por los expertos quienes señalan que el líder militar debe poseer inteligencia y conocer el entorno para tomar decisiones adecuadas, ser innovador y creativo para afrontar crisis y situaciones adversas no tradicionales, saber motivar al grupo e impulsarlo para alcanzar la misión, tener don de mando, dar ejemplo y ser respetado, poseer fuertes valores éticos y morales y, para las nuevas generaciones conocer a sus subalternos, ayudarlos, aconsejarlos y desarrollarlos para trabajar por el fin común.

#### **Reducción de dimensiones ACP**

Utilizado los resultados de los segmentos operacional y táctico de la encuesta de las características del líder, a través del paquete estadístico SPSS versión 22 se realiza el

Análisis de Reducción de Dimensiones o Análisis de Componentes Principales ACP, con la finalidad de identificar las características que tienen alguna relación entre estas.

Por tanto, en la Tabla 23 la Prueba de KMO y Barlett señala que el nivel de significancia es menor que 0,05 y es factible la realización del ACP con los datos referidos de las 210 encuestas aplicadas. Por consiguiente, en la Tabla 24 se determina que el 52.84 % de la varianza total explica el modelo de las características de liderazgo de los oficiales del ejército ecuatoriano que se representa en 3 componentes como se observa en la Figura 12.

**Tabla 23**

*Prueba de KMO y Bartlett<sup>a</sup>*

<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo</b>		<b>,914</b>
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2669,146
	GI	351
	Sig.	0,000

a. Se basa en correlaciones

**Tabla 24**

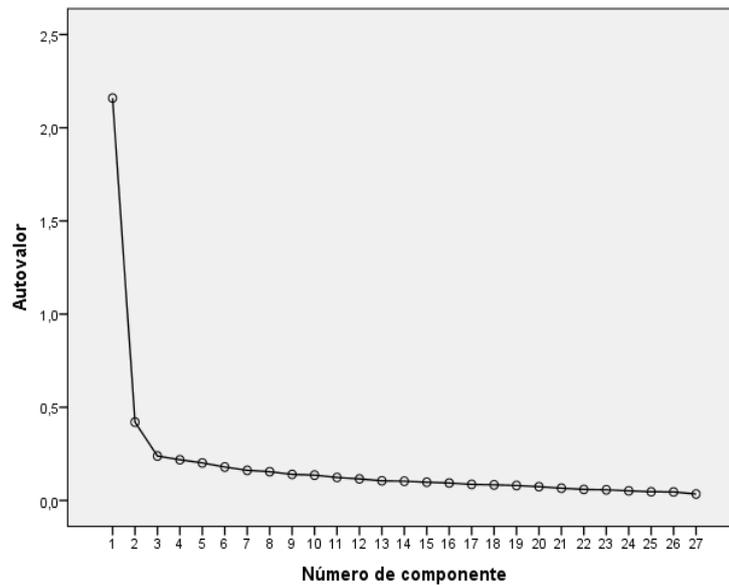
*Varianza total explicada*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acum.	Total	% de varianza	% acum.
1	2,159	40,485	40,485	9,424	34,905	34,905
2	,420	7,882	48,366	2,234	8,275	43,181
<b>3</b>	,238	4,471	<b>52,838</b>	1,282	4,747	47,928
4	,218	4,094	56,931	1,221	4,522	52,450
5	,201	3,778	60,709	1,116	4,134	56,584
6	,179	3,364	64,073			

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acum.	Total	% de varianza	% acum.
7	,161	3,028	67,100			
8	,154	2,893	69,994			
9	,140	2,624	72,618			
10	,136	2,547	75,165			
11	,123	2,314	77,480			
12	,116	2,168	79,647			
13	,105	1,976	81,624			
14	,103	1,940	83,563			
15	,098	1,833	85,396			
16	,094	1,757	87,154			
17	,086	1,617	88,771			
18	,084	1,571	90,342			
19	,080	1,506	91,849			
20	,074	1,389	93,237			
21	,066	1,232	94,469			
22	,059	1,113	95,582			
23	,057	1,074	96,656			
24	,051	,965	97,621			
25	,047	,873	98,494			
26	,046	,856	99,350			
27	,035	,650	100,000			

## Figura 12

### Sedimentación



En la Tabla 25 y Figura 13 se describen las características que forman parte de cada componente y que tienen algún tipo de relación, por ende, al trabajar sobre una de las características se incide en las otras que son parte del componente, en tal razón, se establece en el COMPONENTE 1: felicidad y alegría, compañerismo y solidaridad, expresión en el hablar y buenos modales, ser desinteresado, madurez, empleo de canales de comunicación informales (WhatsApp, redes sociales), ideas creativas y nuevos enfoques al resolver problemas, cuestionador a la forma convencional de hacer las cosas, orientar y ceder poder, pensamiento crítico, inteligencia emocional, orientación al logro y, orientación a la organización. En el COMPONENTE 2 se describen: carisma e influencia, rectitud, autenticidad y honestidad, iniciativa, entusiasmo y motivación, ser justo y, aceptar errores. Por último, el COMPONENTE 3 contiene: ser responsable.

Tabla 25

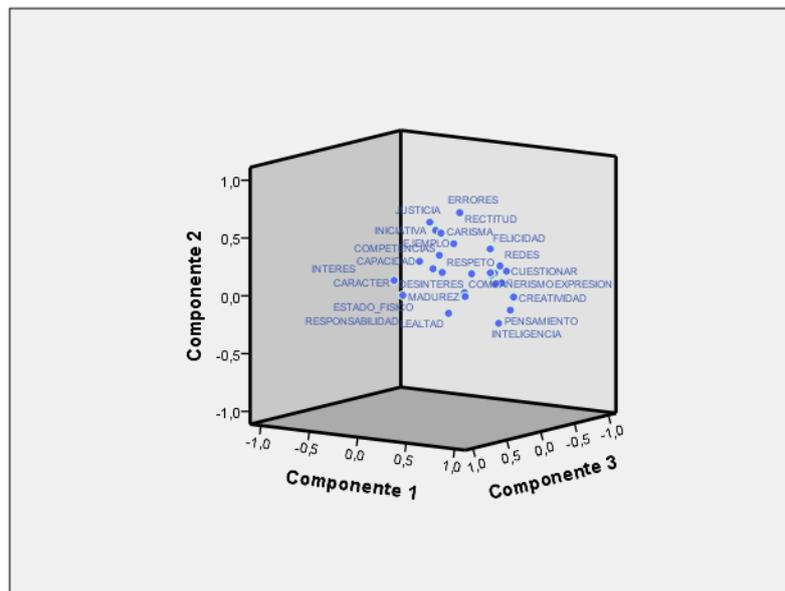
Matriz de componente rotada

	Componente				
	1	2	3	4	5
Competencias intelectuales	,054	,306	-,014	-,028	-,001
Interés por subalternos / comprensión	,166	,237	,238	-,318	-,027
Carácter, aplomo y seguridad	,086	,195	,699	-,084	,118
Carisma e influencia	,286	<b>,565</b>	,291	-,046	-,361
Capacidad de dirección / don de mando	-,030	,270	,157	,077	,269
Rectitud, autenticidad y honestidad	,067	<b>,507</b>	-,004	,472	,025
Iniciativa, entusiasmo y motivación	,102	<b>,544</b>	,108	-,017	,080
Ser justo	,081	<b>,621</b>	,164	,016	,096
Aceptar errores	,320	<b>,712</b>	,063	,232	,088
Ser un ejemplo para los demás	,167	,410	-,067	,448	,357
Ser responsable	,172	,073	<b>,693</b>	,327	,013
Respeto	,256	,213	,230	,557	-,082
Felicidad y alegría	<b>,687</b>	,446	,139	-,068	-,103
Compañerismo y solidaridad	<b>,603</b>	,246	,294	,074	,018
Expresión en el hablar y buenos modales	<b>,676</b>	,223	,061	,033	,508
Lealtad	,358	-,123	,283	,520	,222
Estado físico	,401	,034	,108	,012	,722
Ser desinteresado	<b>,772</b>	,267	,258	,080	,133
Madurez	<b>,622</b>	,068	,416	,056	,328
Empleo de canales de comunicación informales (WhatsApp, redes sociales)	<b>,781</b>	,307	,128	-,049	,084
Ideas creativas y nuevos enfoques al resolver problemas	<b>,732</b>	-,005	-,143	,228	,072
Cuestionador a la forma convencional de hacer las cosas	<b>,794</b>	,253	,051	,014	,087
Orientar y ceder poder	<b>,756</b>	,240	,222	,070	,095
Pensamiento crítico	<b>,731</b>	-,112	-,096	,292	,097

	Componente				
	1	2	3	4	5
Inteligencia emocional	<b>,662</b>	-,223	-,020	,391	-,093
Orientación al logro	<b>,779</b>	,158	,196	,038	,007
Orientación a la organización	<b>,776</b>	,155	,095	,068	,162

**Figura 13**

*Componentes en espacio rotado*



Con referencia a los componentes determinados en el análisis factorial, es el COMPONENTE 2 estructurado por las características de carisma e influencia, rectitud, autenticidad y honestidad, iniciativa, entusiasmo, motivación y, ser justo, el que contiene gran parte de las dimensiones del liderazgo transformacional, entonces, es el más apto para desarrollar y fortalecer las habilidades y destrezas en la formación del líder con el fin de superar crisis y afrontar cambios, como lo señalo Bass y Avolio (1995) y lo sustentan debido a sus experiencias en guerra y en crisis los expertos militares que realizaron las entrevistas:

El liderazgo militar es más difícil que el burocrático, especialmente en guerra. Se busca que el soldado pierda el miedo en función de los valores, los principios, el espíritu patriótico y la imagen que proyecta su líder. Esto empieza desde el tiempo de paz, en los entrenamientos donde se genera ese vínculo y confianza, seguidor-

líder. El militar debe cumplir con las tareas impuestas conforme su formación. El liderazgo es la capacidad de manejar a los hombres a fin de lograr lo máximo con la menor fricción y mayor cooperación. Un pilar fundamental es el fuerte nexo generado entre los comandantes y sus subordinados, desde tiempo de paz en el entrenamiento y en los patrullajes contra guerrilla, donde se fortalece el verdadero espíritu de cuerpo, la confianza, la integración, el ejemplo, que permite soportar los riesgos (pág. 123).

### ***Estilos de liderazgo militar***

Bass y Avolio (1995) argumentan que existen tres tipos de liderazgo: 1) Liderazgo transformacional que vincula al líder y a los seguidores en un compromiso moral que va más allá de sus propios intereses; 2) Liderazgo transaccional que se caracteriza por una relación de intercambio en la que los líderes motivan a los seguidores ofreciéndoles recompensas o castigos a cambio de el logro de resultados y; 3) Liderazgo laissez faire que se distingue porque el líder depone responsabilidades, retrasa la toma de decisiones, no realiza retroalimentación y no apoya a los subordinados para alcanzar la misión.

#### **Liderazgo militar: segmento operacional**

En el segmento operacional predomina el liderazgo transformacional que, tiene una fuerte consistencia (percentil 75) en las dimensiones de carisma y estimulación intelectual y una moderada presencia de destrezas en las dimensiones de inspiración y consideración individualizada. En este mismo grupo de oficiales el liderazgo transaccional y laissez faire son débiles, es decir, tienen una baja y casi nula presencia.

El líder militar del segmento operacional es transformacional, ya que, promueve el cambio y la innovación en sus tropas motivando a los seguidores para que trasciendan sus objetivos personales para llegar a niveles de desempeño que superen lo esperable. El líder actúa básicamente por medio del carisma sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo (Castro, Becerra, & Lupano, 2007). En este caso específico, el liderazgo se caracteriza por el carisma, es decir, el líder influye en los demás

mediante la creación de una visión que reemplace a los objetivos individuales de los seguidores por los del líder.

Además, el líder militar es experto en la estimulación intelectual de sus seguidores porque conduce a generar nuevas soluciones a los problemas habituales, siendo este aspecto fundamental para afrontar situaciones críticas. Este líder inspira a los seguidores para adherirse a la visión con el fin de involucrarlos en los proyectos de cambio. Finalmente, el líder militar del segmento operacional analizado se preocupa por los miembros de su tropa, los protege, cuida y vela por su bienestar.

### **Liderazgo militar: segmento táctico**

El liderazgo predominante para el segmento táctico se determina la presencia moderada tanto del liderazgo transformacional como del liderazgo transaccional (ambos con percentiles de 50) con el ejercicio moderado en las destrezas de carisma, estimulación, recompensa y dirección y, baja presencia de habilidades en inspiración, consideración y laissez faire. Por ende, se observa que este grupo de oficiales aún no ha fortalecido sus habilidades de liderazgo ya sea transformacionales o transaccionales, sin embargo, utiliza las recompensas y la dirección por excepción para alcanzar los objetivos propuestos.

El líder militar del segmento táctico es moderadamente transformacional y transaccional, ya que, se caracteriza por el carisma, es decir, el líder influye en los demás mediante la creación de una visión que reemplace a los objetivos individuales de los seguidores por los del líder. Además, el líder militar es experto en la estimulación intelectual de sus seguidores porque conduce a generar nuevas soluciones a los problemas habituales, siendo este aspecto fundamental para afrontar situaciones críticas. También, este líder recompensa a sus seguidores por el trabajo bien hecho y, controlan constantemente que las actividades desarrolladas cumplan las leyes, políticas y normas y, refuerzan o castigan cuando el subordinado comete errores.

Esta deducción realizada como producto de los resultados de este proyecto coincide también con las expresiones de los especialistas entrevistados que definen su liderazgo basado en las capacidades intelectuales, el carisma e inspiración para el manejo del grupo,

superar crisis y afrontar cambios, sobre todo, resaltan los valores y el espíritu de cuerpo que consiste en velar por el bienestar y superación del grupo que manejan. De esta manera, se concuerda con la definición de liderazgo militar establecida por Jason (2009), que manifiesta, es el arte de influir en las unidades de soldados para llevar a cabo misiones impuestas por el alto mando, mediante la dirección, motivación, entrenamiento profesional y, mejoramiento de las capacidades, respetando los valores éticos y morales.

### **Síntesis**

El actuar de los líderes influye en el proceder de sus seguidores para alcanzar los objetivos y la misión comunes, entonces, el logro de resultados es una responsabilidad del líder, por esto, diversos autores consideran al liderazgo transformacional como el más más efectivo en tiempos de crisis ya que ayuda a una mejor adaptación al cambio y, sobre todo con este estilo se moldea la cultura a través de la motivación, compromiso y fidelidad para lograr innovación tanto personal como grupal.

Sin embargo, la presencia a la vez del liderazgo transformacional y transaccional no afecta el dominio del liderazgo característico del grupo y, permite sobrellevar diferentes situaciones con éxito (Hersey y Blanchard, 1988; Contreras y Barbosa, 2013; Morelos y Fontalvo, 2014; Medina et al., 2015 & Carrillo y Sierra, 2016). Por lo expuesto, en la Tabla 26 se expone una descripción condensada de las características del líder militar en el Ejército ecuatoriano.

Tabla 26

*Liderazgo militar en el Ejército ecuatoriano*

Segmento de Oficiales	Estilo de liderazgo	Dimensiones dominantes (de mayor a menor jerarquía)	Análisis Factorial de dimensiones	Correlaciones entre dimensiones	Características importantes del líder (80/20)	Características del líder en ambos segmentos /Factorial)
Operacional	Liderazgo transformacional (Fuerte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspiración</li> <li>Carisma</li> <li>Estimación intelectual</li> <li>Consideración individualizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>COMPONENTE 1: Dirección por excepción y liderazgo laissez.</li> <li>COMPONENTE 2: estimulación intelectual y recompensa contingente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carisma-inspiración</li> </ul> (Relación directa y positiva)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencias intelectuales</li> <li>Capacidad de dirección / don de mando</li> <li>Rectitud, autenticidad y honestidad</li> <li>Iniciativa, entusiasmo y motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>COMPONENTE 1: Felicidad y alegría, compañerismo y solidaridad, expresión en el hablar y buenos modales, ser desinteresado, madurez, empleo de canales de comunicación informales (WhatsApp, redes sociales), ideas creativas y nuevos enfoques al resolver problemas, cuestionador a la forma convencional de hacer las cosas, orientar y ceder poder, pensamiento crítico, inteligencia emocional, orientación al</li> </ul>
Táctico	Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estimación intelectual</li> <li>Inspiración</li> <li>Carisma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>COMPONENTE 1: carisma, inspiración, estimulación intelectual y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carisma-estimulación</li> <li>Carisma-consideración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencias intelectuales</li> <li>Capacidad de dirección / don de mando</li> </ul>	

Segmento de Oficiales	Estilo de liderazgo	Dimensiones dominantes (de mayor a menor jerarquía)	Análisis Factorial de dimensiones	Correlaciones entre dimensiones	Características importantes del líder (80/20)	Características del líder en ambos segmentos /Factorial)
(Moderados )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consideración individualizada</li> </ul>	<p>consideración individualizada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>COMPONENTE 2: recompensa contingente, dirección por excepción y, laissez faire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspiración-estimulación</li> <li>(Relaciones directas y positivas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interés por subalternos / comprensión</li> <li>Iniciativa, entusiasmo y motivación</li> <li>Ser un ejemplo para los demás</li> </ul>	<p>logro y, orientación a la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>COMPONENTE 2: Carisma e influencia, rectitud, autenticidad y honestidad, iniciativa, entusiasmo y motivación, ser justo y, aceptar errores.</li> <li>COMPONENTE 3: Ser responsable.</li> </ul>	

### **Comprobación de la hipótesis**

En la Tabla 27 se analiza la comprobación de la hipótesis en concordancia con los objetivos planteados. Se concluye que, se ACEPTAN las Hipótesis: H1: Los oficiales del segmento operacional del Ejército ecuatoriano poseen un fuerte estilo de liderazgo transformacional; H2: Los oficiales del segmento táctico del Ejército ecuatoriano no poseen un fuerte estilo de liderazgo transformacional y; H4: Es factible determinar estadísticamente para ambos segmentos (operacional y táctico) un modelo de características del líder militar y relaciones entre dimensiones de liderazgo que permitan enfrentar los ambientes operaciones complejos y amenazas asimétricas en la planificación y conducción de las operaciones militares.

Se ACEPTA PARCIALMENTE la hipótesis específica H3: Las principales características de liderazgo establecidas por los oficiales del segmento operacional son las mismas que las definidas por los oficiales del segmento táctico, esto debido a que, no coinciden todas las características del líder planteadas en cada segmento de oficiales.

En el Capítulo 6 se desarrolla la propuesta de estrategias para mejorar el liderazgo militar que permita enfrentar los ambientes operaciones complejos y amenazas asimétricas en la planificación y conducción de las operaciones militares y, con esto se cumpliría el objetivo 4 del proyecto que, a la vez permite cumplir con el objetivo general y la comprobación de la hipótesis general.

**Tabla 27***Comprobación de la hipótesis de investigación*

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>COMPROB.</b>
O: Analizar el estilo de liderazgo predominante en el Ejército ecuatoriano para determinar destrezas y habilidades que permitan enfrentar los ambientes operaciones complejos y amenazas asimétricas en la planificación y conducción de las operaciones militares.	H: Las actuales amenazas que se presentan, dentro de escenarios complejos, hace necesario reconceptualizar la forma en la que el comandante lidera a sus subordinados, y entiende, visualiza, describe y dirige las operaciones militares.	CAPÍTULO I: EL PROBLEMA. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CAPÍTULO III: METODOLOGÍA CAPÍTULO IV: RESULTADOS CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CAPÍTULO VI: PROPUESTA	Hipótesis 1 Hipótesis 2 Hipótesis 3 Hipótesis 4
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>COMPROB.</b>
O1: Identificar las dimensiones, características y estilos de liderazgo militar predominantes en los oficiales del grupo operacional y en los oficiales del grupo táctico del Ejército ecuatoriano. O2: Analizar las correlaciones existentes entre las características del liderazgo militar y diseñar el modelo de	H 1: Los oficiales del segmento operacional del Ejército ecuatoriano poseen un fuerte estilo de liderazgo transformacional.	<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.</b> Liderazgo transformacional predomina en el segmento Operacional, registra un promedio de 4.60 que corresponde por mayor proximidad al percentil 75, es decir, que el grupo posee un alto dominio de habilidades de Liderazgo transformacional en la manera de conducir su trabajo, es decir,	<b>Se acepta la Hipótesis.</b>  El liderazgo dominante es transformacional y es fuerte.

OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	JUSTIFICACIÓN	COMPROB.
<p>liderazgo vigente en los oficiales analizados.</p>	<p>H 2: Los oficiales del segmento táctico del Ejército ecuatoriano no poseen un fuerte estilo de liderazgo transformacional.</p>	<p>promueven el cambio, la cohesión del grupo, motiva fuertemente a sus seguidores, cuidando especialmente el trato con el subalterno para alcanzar los objetivos grupales planteados (Galarza, Carrillo &amp; Carrillo, 2019). De igual manera, se observa que el grupo posee fuertes habilidades en las dimensiones de carisma y estimulación que tienen percentiles de 75 y, moderadas destrezas en inspiración y consideración que reflejan percentiles de 50.</p> <p><b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b></p> <p>Los oficiales del segmento táctico tienen un estilo de liderazgo denominado de rango completo (Bass, 1998), ya que, tanto en liderazgo transformacional (4.21) como en el liderazgo transaccional (3.04) poseen percentiles de 50 y, la efectividad del liderazgo se mide de acuerdo con la</p>	<p><b>Se acepta la Hipótesis.</b></p> <p>El liderazgo dominante es transformacional y transaccional y ambos son</p>

OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	JUSTIFICACIÓN	COMPROB.
		<p>capacidad que se utiliza cada estilo para afrontar distintas situaciones. Por ende, el líder militar posee habilidades moderadas de liderazgo transformacional en la manera de conducir su trabajo, es decir, promueven el cambio, la cohesión del grupo, motiva fuertemente a sus seguidores, cuidando especialmente el trato con el subalterno para alcanzar los objetivos grupales planteados y, poseen habilidades moderadas para realizar intercambios de promesas ente líder y seguidor para lograr los objetivos institucionales.</p> <p>De igual manera, se observa que el segmento Táctico posee moderadas habilidades en las dimensiones de carisma, estimulación, recompensa y dirección que tienen percentiles de 50. En tanto que, las destrezas de inspiración y consideración son bajas.</p>	<p>moderados, no son fuertes.</p>

OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	JUSTIFICACIÓN	COMPROB.
	<p>H 3: Las principales características de liderazgo establecidas por los oficiales del segmento operacional son las mismas que las definidas por los oficiales del segmento táctico.</p>	<p>Sin embargo, laissez faire denota un valor promedio de 1.95, es decir, un percentil de 25 que implica débiles habilidades que las aplica para evitar decir cómo se tienen que hacer las cosas, evitar tomar decisiones que resultarían poco aceptadas, ausentarse cuando se necesite o resolver un problema, es decir, la ausencia de mando es muy baja.</p> <p><b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b></p> <p>Ambos grupos coinciden en señalar las características de competencias intelectuales; capacidad de dirección / don de mando, iniciativa, entusiasmo y motivación y, difieren en las características de rectitud, autenticidad y honestidad requerida por el segmento operacional y, características del interés por subalternos / comprensión que</p>	<p><b>Se acepta parcialmente la hipótesis.</b></p> <p>Ambos segmentos coinciden en tres características de las cuatro seleccionadas mediante Pareto.</p>

OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	JUSTIFICACIÓN	COMPROB.
		<p>manifiestan los oficiales del segmento táctico.</p> <p>Las características descritas por ambos grupos como las más importantes coinciden con las establecidas en las entrevistas a los especialistas quienes señalan que el líder militar debe poseer inteligencia y conocimiento interno y externo para tomar decisiones adecuadas, debe poseer iniciativa y creatividad para afrontar crisis y situaciones adversas no tradicionales, saber motivar al grupo e impulsarlo para alcanzar la misión, tener don de mando para servir como ejemplo y ser respetado, poseer valores éticos y morales y, para las nuevas generaciones conocer a sus subalternos, ayudarlos, aconsejarlos y desarrollarlos para trabajar por el fin común.</p>	

OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	JUSTIFICACIÓN	COMPROB.
<p>H 4: Es factible determinar para ambos segmentos (operacional y táctico) estadísticamente un modelo de características del líder militar y relaciones entre dimensiones de liderazgo que permitan enfrentar los ambientes operaciones complejos y amenazas asimétricas en la planificación y conducción de las operaciones militares.</p>	<p><b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b></p>	<p><b>Modelo de características del líder militar:</b></p> <p><b>COMPONENTE 1:</b> Felicidad y alegría, Compañerismo y solidaridad, expresión en el hablar y buenos modales, ser desinteresado, madurez, empleo de canales de comunicación informales (WhatsApp, redes sociales), ideas creativas y nuevos enfoques al resolver problemas, cuestionador a la forma convencional de hacer las cosas, orientar y ceder poder, pensamiento crítico, inteligencia emocional, orientación al logro y, orientación a la organización.</p> <p><b>COMPONENTE 2:</b> Carisma e influencia, rectitud, autenticidad y honestidad, iniciativa, entusiasmo y motivación, ser justo y, aceptar errores.</p> <p><b>COMPONENTE 3:</b> Ser responsable.</p>	<p><b>Se acepta la Hipótesis.</b></p> <p>Se expone un modelo de tres componentes de características aplicando el análisis factorial.</p> <p>Se describen correlaciones entre las dimensiones de liderazgo aplicando coeficiente de Spearman.</p>

OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	JUSTIFICACIÓN	COMPROB.
<p>O3: Proponer estrategias para fortalecer el liderazgo militar para enfrentar los ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas en la planificación y conducción de las operaciones militares.</p>		<p><b>Correlaciones directas y positivas entre las dimensiones de liderazgo:</b>            Carisma-inspiración. carisma-estimulación. carisma-consideración. inspiración-estimulación.</p>	
		<p><b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA</b></p>	

## Propuesta

### Datos informativos

En la actualidad las Fuerzas Armadas enfrentan un gran desafío pues se vislumbra un esquema de seguridad disímil al convencional, donde la dinámica de la globalización y el apareamiento de amenazas asimétricas proponen ambientes operacionales altamente complejos. En el Ecuador el rol de las Fuerzas Armadas ha cambiado, en gran medida de la seguridad externa a su participación en misiones no tradicionales o subsidiarias como la seguridad interna y la gestión de riesgos. Es así como, en el estudio previo desarrollado sobre el liderazgo predominante que tienen los oficiales del Ejército ecuatoriano se identifica el fortalecimiento de habilidades y destrezas en este campo que van adquiriendo conforme pasan los años y alcanzan nuevos grados jerárquicos.

Está demostrado teórica y empíricamente que el liderazgo es el principal aspecto de la gestión para el logro de resultados en toda organización, más aún, en el campo militar donde el soldado se juega la vida en el cumplimiento de operaciones para velar por la seguridad externa e interna de su país. De ahí, la importancia de fortalecerlo y moldearlo en la fase de formación y perfeccionamiento de los oficiales, tal como, lo expresan los expertos entrevistados “el líder militar se forma desde su ingreso a la escuela militar y se fortalece en el cumplimiento de operaciones y en el ejercicio del mando”.

En consecuencia, mediante esta propuesta se busca diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) partiendo del estilo de liderazgo predominante, de las características y dimensiones que tiene actualmente el oficial del Ejército ecuatoriano y que es el resultado de la formación y perfeccionamiento recibidos en los diferentes institutos. Según Monfort y Muñiz (2005) el CMI es una herramienta que busca la mejora continua en las áreas funcionales con las que cuenta una organización, con la finalidad de ser competentes y competitivos desarrollando el capital humano de sus miembros.

El CMI se caracteriza porque esta herramienta integra cuatro perspectivas: 1) Financiera, 2) Clientes (Sociedad), 3) Procesos internos y 4) Capital humano. En este contexto, las organizaciones adoptan las perspectivas, en mayor o menor grado, de acuerdo

con las necesidades que desean solventar, sin embargo, cada perspectiva debe integrarse a la misión, visión y objetivos con el fin de implementar las estrategias orientadas a lograr un alto nivel de competencia y resultados exitosos (Terán et al., 2012).

De esta manera, la propuesta está estructurada de dos fases, la primera se orienta a proponer el CMI que defina las estrategias en las que debe enmarcarse el Ejército ecuatoriano para fortalecer el liderazgo predominante y afrontar los ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas en la planificación de las operaciones y en la conducción de sus tropas. En la segunda fase se desarrolla un plan de acción que permita llevar a cabo las estrategias planteadas en el CMI.

### **Antecedentes de la propuesta**

Los resultados obtenidos en el capítulo 4 de este proyecto, determinan que el liderazgo predominante en el segmento operacional de oficiales es un estilo con fuertes habilidades y destrezas del liderazgo transformacional. En tanto que, en el segmento táctico de oficiales el liderazgo predominante es un estilo con moderadas habilidades y destrezas del liderazgo transformacional y transaccional que según Bass (1998) se denomina liderazgo de rango. Por esto, se definen los estilos de liderazgo en la Tabla 28 que sirven de insumo para el planteamiento de estrategias en el CMI de la propuesta.

### **Tabla 28**

*Definiciones del liderazgo militar predominante en el Ejército ecuatoriano*

<b>Liderazgo militar en el segmento operacional</b>	<b>Liderazgo militar en el segmento táctico</b>
El líder militar tiene la capacidad de influenciar sobre los seguidores y desarrollar en estos una visión superior que deben cumplir. Estimula y orienta el esfuerzo en función de objetivos comunes transmitiendo la importancia de la misión. Induce en los seguidores nuevas formas de pensar incluso cambiando las expectativas y creencias propias y; atiende, cuida y	Induce en los seguidores nuevas formas de pensar incluso cambiando las expectativas y creencias propias. El líder militar tiene la capacidad de influenciar sobre los seguidores y desarrollar en estos una visión superior que deben cumplir. Estimula y orienta el esfuerzo en función de objetivos comunes transmitiendo la importancia de la misión. y; atiende, cuida y

aconseja a sus seguidores de forma personalizada.

aconseja a sus seguidores de forma personalizada.

### **Definición de liderazgo militar para segmento operacional y táctico**

El líder militar tiene la capacidad de influenciar sobre los seguidores y desarrollar en estos una visión superior que deben cumplir. Induce en los seguidores nuevas formas de pensar incluso cambiando las expectativas y creencias propias. Estimula y orienta el esfuerzo en función de objetivos comunes transmitiendo la importancia de la misión. y; atiende, cuida y aconseja a sus seguidores de forma personalizada.

---

Igualmente, utilizando las características y dimensiones predominantes, así como también, las correlaciones identificadas y los componentes establecidos a través del análisis factorial, que se describen en la Tabla 26, se complementa el diseño de estrategias para afrontar los ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas en la planificación y conducción de las operaciones militares.

En este punto, es necesario recalcar que frente al nuevo rol que desempeña el militar ecuatoriano se hace indispensable el fortalecimiento del estilo de liderazgo transformacional que está orientado a superar cambios y cumplir operaciones exitosas. En conclusión, la formación de habilidades y destrezas sobre liderazgo que recibe el oficial en el Ejército ecuatoriano es la adecuada, sin embargo, debe complementarse con la inclusión de conocimientos acerca de nuevos comportamientos sociales, tecnológicos, políticos, ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas en la planificación de operaciones y la conducción de sus subordinados.

### **Objetivos**

#### ***Objetivo general***

Diseñar un cuadro de mando integral para fortalecer el liderazgo militar que permita afrontar los ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas en la planificación de las operaciones militares y la conducción de sus subordinados.

### **Objetivos específicos**

- Proponer el cuadro de mando integral que defina las estrategias en las que debe enmarcarse el Ejército ecuatoriano para fortalecer el liderazgo predominante.
- Desarrollar un plan de acción que permita llevar a cabo las estrategias planteadas en el CMI.

### **Fundamentación de la propuesta**

#### **Cuadro de mando integral (CMI)**

##### **Definición e importancia**

El CMI o Balanced Scorecard es una herramienta de la gestión desarrollada por Kaplan y Norton (1992) que surge en el ámbito empresarial que se fundamenta en el establecimiento de indicadores que ayuden en la alineación de la estrategia con los resultados y, muestran cómo las áreas de la organización aportan valor, previenen la suboptimización del desempeño y evalúan el logro de los objetivos.

La técnica del CMI se nutre de las teorías modernas de gestión organizacional, tales como, gerencia de calidad total, reingeniería de procesos, valor económico agregado, administración por objetivos, entre otras, que se integran para generar valor para la organización, para el cliente y para el entorno, todo encajado en la relación causa efecto y enlazando la misión y visión dentro de las perspectivas financieras, recursos internos, cliente e investigación y desarrollo con el fin de que la toma de decisiones se adopte en escenarios con menor incertidumbre (López et al., 2001).

El CMI es un modelo de gestión que permite dirigir la implementación de un plan estratégico y objetivos trasladados a la acción. El CMI debe contener la misión, visión, mapa estratégico, objetivos estratégicos en sus cuatro perspectivas, objetivos operativos y planes de acción en las perspectivas operativas. Además, el CMI requiere que se mantenga en las relaciones de causa efecto que se presentan entre los objetivos y contando con indicadores que evalúan el cumplimiento de estos.

El CMI proporciona a la alta dirección el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. En la actualidad las organizaciones funcionan en

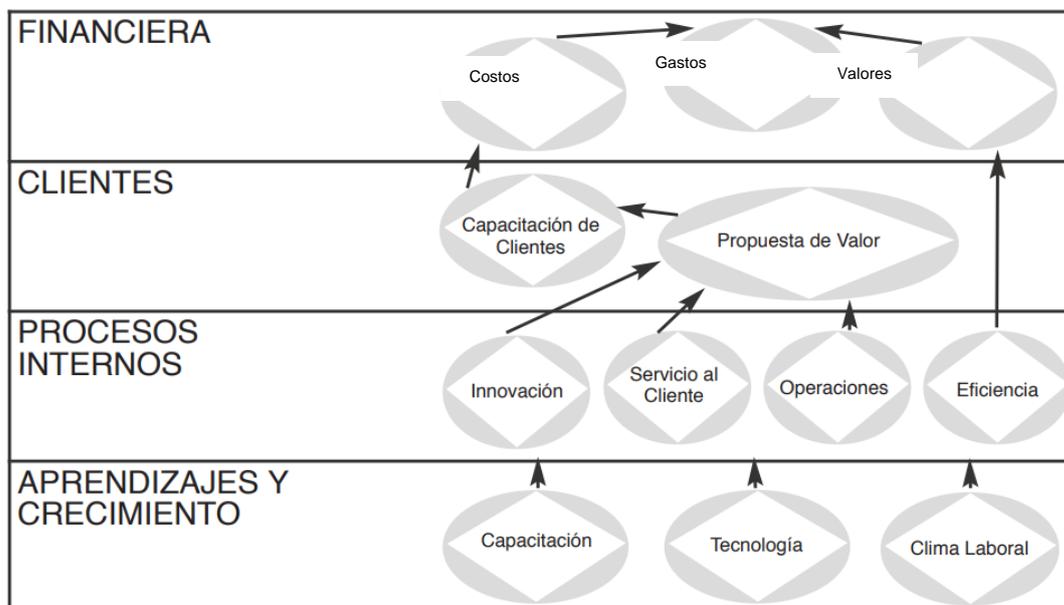
un entorno complejo, por eso, es importante que exista una exacta comprensión de sus objetivos y de las maneras a utilizar para lograrlos. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan y Norton, 2000). En efecto, el CMI es una metodología de gestión que permite comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo, pasando así del control financiero al control estratégico.

El CMI utiliza un conjunto de medidas para garantizar que la alta dirección, tenga una visión rápida y comprensiva de su institución. Parte de la misión, visión y estrategia para llegar al planteamiento de objetivos que son supervisados a través de las metas denominadas indicadores de desempeño. Además, el CMI crea un mapa estratégico que facilita la comunicación de la visión y estrategias de la organización y se sustenta en las cuatro perspectivas (Kaplan y Norton, 1992).

### **Perspectivas del CMI**

El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. En el modelo del CMI la perspectiva financiera señala si la ejecución de los indicadores de las otras perspectivas contribuye al buen uso de los recursos financieros para generar resultados en la organización. La perspectiva de los clientes contempla objetivos e indicadores que permiten medir el nivel de satisfacción y expectativas que estos tienen con la institución. La perspectiva de los procesos internos ayuda a la alta dirección a identificar los procesos críticos donde la organización debe tener excelencia.

Finalmente, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento implica que las empresas deben invertir en el desarrollo de su personal, en los procesos de información y en los procedimientos organizacionales (Kaplan y Norton, 1996). En la Figura 14 se presentan las perspectivas del CMI.

**Figura 14***Perspectivas del CMI*

*Nota.* Perspectivas del modelo Balance Score Card – CMI

### **Proceso estratégico**

En la actualidad se habla de la estrategia en todos los ámbitos y más aún en el campo empresarial y la milicia. De mano de la estrategia surgen varios conceptos relacionados como son: estrategia, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros. Según Davies (2000) la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y varios resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles que implementar que las soluciones lineales.

Es así como, parte del éxito de la estrategia se concibe cuando se establecen los objetivos de la organización. La estrategia de una organización puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento y los deseos de lograr el éxito.

De acuerdo con Chandler (2003) la estrategia es la determinación de las metas y objetivos a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos para

alcanzarlas. Asimismo, para Drucker (2007) la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? En esta línea, Ansoff (1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y las operaciones que planea a futuro.

Cameiro (2010) señala que la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial. Según Schendel y Hofer (1978) la estrategia es el modelo fundamental de despliegue de los recursos presentes y futuros y las interacciones con el entorno que indican cómo la organización alcanzará sus objetivos. En este aspecto, los autores avanzan en su concepto en cuánto las organizaciones deben pensar en el futuro y cómo afrontarlo.

La estrategia trata de asegurar la supervivencia y prosperidad de una organización a través de su implementación para cumplir las expectativas de las partes interesadas en un futuro incierto (Devonish, 2009). Así, el concepto de estrategia inicia con la visión de cómo la organización quiere ser vista y cómo quiere verse, en otras palabras, la estrategia define lo que la organización tiene la intención de hacer (Lukac y Frazier, 2012).

Klein (2011) manifiesta que, en el contexto de la elección estratégica, la cultura de una empresa puede ser considerada valiosa si se recompensa la toma de riesgos y la creatividad y se determina un aspecto o lugar en el que es importante ser innovador y desarrollador de nuevas ideas. En sí, la estrategia es parte de un proceso de carácter cíclico que puede ser formal o informal, el primero deja por escrito los objetivos planteados, mientras que el informal es intuitivo y sigue procesos repetitivos (Francés, 2006).

Al respecto la estrategia es un plan que integra los principales objetivos y metas de una organización, estableciendo una secuencia coherente de acciones que se deben realizar. Una estrategia adecuadamente diseñada ayuda a asignar los recursos necesarios para cumplir los objetivos con la finalidad de cumplir con la misión organizacional (Contreras, 2013).

## **Misión**

Según Munch (2005) la misión es la descripción amplia de lo que hace la organización, es la razón de ser y sirve para comunicar los valores y creencias fundamentales y son declaraciones que deben proporcionar energía y motivación. La misión debe responder a las preguntas ¿qué necesidades satisfacemos del cliente? ¿para qué y por qué existe la organización? ¿a quiénes sirve? ¿cuál es el valor agregado o ventaja competitiva?

## **Visión**

La visión es el enunciado que describe el estado deseado de la organización para el futuro de modo que impulsa la acción hacia el largo plazo y se basa en ideales, principios y valores compartidos.

## **Objetivo**

Representan los resultados que la organización espera alcanzar y se establecen cuantitativamente. Los objetivos deben ser definidos bajo ciertas características: a) fijar un tiempo para ser alcanzados, b) cuantificables para medición y, c) iniciar su declaración con un verbo en infinitivo.

## **Objetivo estratégico**

Son los resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo para cumplir con la misión. Se denominan objetivos generales y abarcan a toda la organización.

## **Indicador**

Es lo que permite medir el objetivo.

## **Meta**

Es el valor mínimo esperado para el indicador que mide el objetivo.

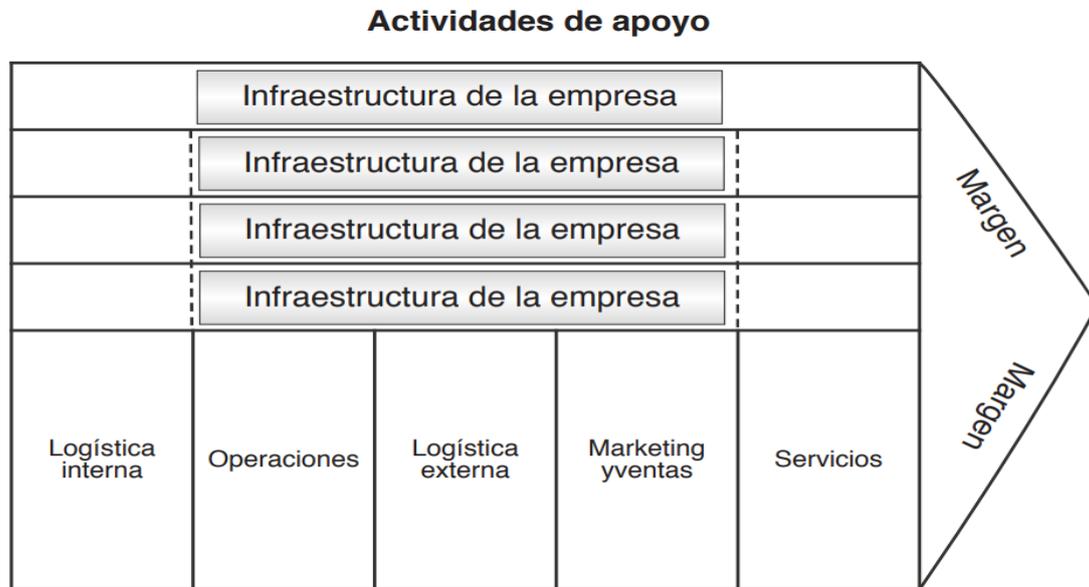
## **Cadena de valor**

Porter (1997) señala que una manera de examinar todas las actividades que una organización desempeña es a través de la cadena de valor. Así la cadena de valor es una herramienta estratégica y la ventaja competitiva no debe ser comprendida observando a la

organización como un todo. La cadena de valor es una secuencia de actividades durante la cual se agrega valor a un bien o servicio.

**Figura 15**

*Cadena de Valor*



### **Mapa estratégico**

El Mapa Estratégico (ME) señala que toda estrategia es una hipótesis, una predicción de los objetivos que paso a paso contribuye al logro del efecto deseado. Es importante tomar en cuenta que previo a diseñar el mapa estratégico se establezca la hipótesis que sustentará la estrategia en un diagrama de causa-efecto que refleja las cuatro perspectivas del modelo del CMI.

### **Factores claves del éxito**

Los factores críticos del éxito son las condiciones esenciales para que la organización logre mantenerse competitiva con relación al medio, tales como técnicas, metodologías, recursos o sistemas que deben ser utilizados en cada actividad para agregar valor. Estos se encuentran ligados a la satisfacción del cliente y pueden incidir positiva o negativamente (Olve et al., 2000).

### ***Indicadores estratégicos***

Los indicadores son variables cualitativas o cuantitativas que se van a medir y nacen de la fijación de objetivos, estos deben estar alineados con la estrategia de ahí su nombre: indicadores estratégicos. Los indicadores pueden ser de desempeño (reflejan resultados del pasado), de actuación (describen lo que se hace). Por eso, en el diseño del CMI se deben contestar las interrogantes: ¿qué se medirá? ¿cómo se medirá? ¿quién lo medirá? ¿frecuencia de medición? ¿frecuencia de revisión? ¿fuente de los datos?

### ***Capital intelectual***

Los activos intangibles como el capital intelectual son la parte del valor de una organización, ya que, las personas que las conforman crean un capital de gran valor que es el conocimiento y la experiencia, es una herramienta válida para gestionarla y convertirla en el factor clave del éxito (Kaplan y Norton, 2000). Por ende, el CMI es la herramienta para gestionar adecuadamente los activos intangibles.

### ***Diseño de la propuesta***

Kaplan y Norton (1996) consideran que no es suficiente que una organización comunique los valores y creencias únicamente por medio de la misión, sino que además deben crear una herramienta que la monitoree, ya que, todas las medidas están dirigidas hacia el logro de la estrategia integrada. Por tanto, se presenta un diseño de CMI que fortalezca el liderazgo transformacional que poseen los oficiales del Ejército ecuatoriano considerando el capital intelectual como el factor clave del éxito para desarrollar operaciones militares exitosas en ambientes complejos.

### ***Etapas del diseño del modelo del CMI para el Ejército ecuatoriano***

Si bien cada organización debe basar el diseño del CMI en su propia estrategia, las fases generales del modelo CMI se presentan bajo el mismo enfoque de gestión que es buscar el éxito y afrontar situaciones cambiantes. Según Pérez y García (2014) el proceso de implementación del CMI se compone de las siguientes fases: 1) Diseño y/o rediseño de las estrategias, 2) Determinación de los factores claves del éxito, 3) Diseño de los

indicadores, 4) Diseño del mapa estratégico, 5) Formulación de planes de acción y 6) Retroalimentación.

Para Cárdenas (2009) el modelo del CMI está compuesto por las etapas que se describen en la Figura 16 y es el que se adapta para el logro del objetivo planteado en este proyecto “Diseñar un cuadro de mando integral para fortalecer el liderazgo militar que permita afrontar los ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas en la planificación de las operaciones militares y la conducción de sus subordinados” (pág. 112).

### Figura 16

*Etapas del CMI*



*Nota:* Recuperado de Diseño de un cuadro de Manto Integral de Cárdenas (2009)

#### **Diagnóstico de la organización**

En el capítulo 4 se determina el análisis de la situación objeto de estudio que es el liderazgo en los grupos de oficiales del Ejército ecuatoriano como factor interno, y como factor externo el escenario de amenazas internas y externas que afronta actualmente el país. Para el efecto se aplicó el modelo de liderazgo de Castro Solano (2005) planteado de

acuerdo con los estilos de liderazgo de Bass y, se desarrolló un diagrama de causa-efecto para conocer factores internos y externos relevantes. El problema de la investigación es: ¿El líder militar no cuenta con todas las competencias para planificar las operaciones y conducir a sus subordinados en el cumplimiento de operaciones complejas para afrontar amenazas asimétricas?

De este modo, se plantea en la Tabla 29 el FODA relacionado con el tema de estudio:

### Figura 17

*FODA Ejército ecuatoriano.*



### **Aclarar la misión y visión adaptado al CMI**

### **FFAA del Ecuador**

Las Fuerzas Armadas a las que se debe el Ejército ecuatoriano tiene declarada la siguiente misión, visión y valores:

### **Misión**

Defender la soberanía y la integridad territorial, apoyar con su contingente al desarrollo nacional, contribuir con la seguridad pública y del Estado y participar en operaciones de paz y ayuda humanitaria.

### **Visión**

Institución de más alto nivel de credibilidad; sistémicamente integrada, con capacidades conjuntas e interoperabilidad, personal profesional, ético y moralmente calificado, para enfrentar los cambios y nuevos escenarios, que garanticen la paz, seguridad y el bienestar de la nación.

### **Valores Institucionales**

- SUBORDINACIÓN AL INTERÉS NACIONAL, como principio ordenador supremo de la conducta, procedimientos, actividad social y comportamiento de sus miembros.
- ENTREGA IRRESTRICTA A LA DEFENSA DE LA PATRIA, al resguardo de su soberanía y a garantizar la seguridad y el desarrollo de la nación, con respeto a la condición humana y a los derechos civiles, políticos, económicos y sociales de las personas.
- LEALTAD, entendida como el sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de Fuerzas Armadas y de entrega total a la institución. La lealtad es la máxima expresión del desinterés, que consiste en la devoción sincera, desprendida y voluntaria a la institución, a una causa y a las personas; es decir, donde prime la buena fe y exista ausencia de hipocresía y falsedad.
- ESPÍRITU MILITAR, es el estado moral, individual y colectivo, que caracteriza a los miembros de Fuerzas Armadas, constituye el impulso que determina a una persona la vocación de soldado, para servir a la patria sin ningún interés entregándose completamente al servicio de las armas, renunciando a una relativa libertad, a su hogar y a la fortuna. En el espíritu militar se manifiesta de

forma clara el entusiasmo por la profesión militar, el orgullo de ser militar y el deseo de que Fuerzas Armadas mantenga su imagen y credibilidad para ganarse el respeto de los ciudadanos ecuatorianos.

- **DISCIPLINA**, que consiste en la exacta observancia de las leyes y reglamentos establecidos para los miembros de Fuerzas Armadas y en el acatamiento integral de órdenes y disposiciones.
- **RESPECTO A LA JERARQUÍA**, es reconocer con justicia y desinterés la autoridad legal y moral de los superiores jerárquicos. El respeto es conciencia, es disciplina, es obediencia, y es el reconocimiento justo de los méritos, la experiencia, la preparación profesional, la función desempeñada y especialmente por su integridad moral.
- **COHESIÓN**, es el vínculo de unión, solidaridad y orgullo de pertenecer a Fuerzas Armadas. Es el desarrollo del espíritu colectivo, propio del trabajo en equipo con responsabilidad compartida. La capacidad de Fuerzas Armadas para operar conjuntamente y cooperar con las diferentes instituciones depende de las competencias profesionales de sus miembros, la integración eficaz y la unidad institucional.
- **CULTURA DEMOCRÁTICA**, implica desarrollar la capacidad de pensar en forma crítica e independiente, respetar el estado de derechos y las instituciones democráticas, y participar en acciones constructivas para fortalecer a la comunidad. Implica aprender a vivir con los demás en una sociedad diversa. La práctica de la cultura democrática es responsabilidad de todos los sectores e instituciones de la sociedad ecuatoriana, cimentada en valores, actitudes, conocimientos y habilidades compartidas.
- **MORAL MILITAR**, es el conjunto de cualidades o principios que deben cultivarse para practicar el bien y evitar el mal; virtud que debe ser parte del militar, como factor determinante de toda actividad dentro y fuera de sus funciones

específicas, orientándolo hacia la honradez, rectitud, delicadeza, escrúpulo, justicia y celo estricto en el cumplimiento del deber.

- HONOR, es la cualidad que se basa en nuestro propio respeto y estimación, constituyendo nuestra verdadera integridad y valor; es la entrega total de la personalidad, es la calidad de sus principios morales sin intereses ni ambiciones. Es el respeto a su propia dignidad personal y en él radica el valor fundamental de los miembros de Fuerzas Armadas.
- HONESTIDAD, es la actividad de celo absoluto puesto para el cuidado de los bienes y valores que han sido entregados para su administración y custodia; así como en las relaciones extrainstitucionales, cuando tenga la misma oportunidad de velar por los bienes de otras personas.
- ÉTICA MILITAR, constituye la doctrina de la moral militar, es el conjunto de normas que regulan el comportamiento del militar profesional de acuerdo con las exigencias del servicio. Es el centro de gravedad de la profesión militar que establece la legitimidad, eficacia y el honor de Fuerzas Armadas.

### **Misión del Ejército ecuatoriano**

#### **Misión**

El Ejército ecuatoriano desarrolla el poder militar terrestre, preparando, entrenando y equipando al personal militar profesional, para ejecutar las operaciones que coadyuven a la defensa de la soberanía e integridad territorial al desarrollo nacional y a la seguridad integral; en tiempos de paz, crisis o guerra hasta el cese de los mismos, mejorando las capacidades operativas en forma permanente a fin de ejecutar el control efectivo del espacio terrestre y promover la paz.

#### **Organización**

El Ejército ecuatoriano tiene un mando superior radicado en el Comandante General, que es su máxima autoridad institucional. Para el desarrollo de sus tareas, cuenta con un nivel asesor conformado por: Dirección de Planificación Estratégica, Dirección Jurídica, Inspectoría General, Dirección de Comunicación Social. Como organismos de apoyo

cuenta con la Jefatura del Estado Mayor, y como nivel operativo con: Comando de Educación y Doctrina Militar Terrestre, Comando Logístico Terrestre y Comando de Operaciones Terrestres (Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2011).

El Ejército está conformado por armas y servicios, que cumplen funciones acordes con sus características, tanto de forma individual como de carácter combinado. Dentro de las armas están la Infantería, Caballería Blindada, Artillería, Ingeniería, Aviación del Ejército, Comunicaciones e Inteligencia Militar. Los servicios logísticos son los de Material de Guerra, Intendencia, Transporte y Sanidad, así como servicios administrativos (Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2011).

### **Capacidades**

El Ejército, dentro de su estructura, dispone de medios materiales distribuidos entre todas las unidades de combate, apoyo de combate y apoyo al servicio de combate, de acuerdo con las características del terreno donde va a emplearse y fundamentalmente a la misión que tienen que cumplir (Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2011).

El Ejército, preocupado por su crecimiento y proyección institucional futura, ha implementado la Dirección de Transformación, que es responsable de planificar y contribuir al fortalecimiento de la fuerza mediante la implementación de los proyectos a corto, mediano y largo plazo, que permitirán desarrollar y mantener una fuerza multipropósito, disuasiva, flexible y rápida, capaz de ser empleada en todo o parte del territorio nacional en forma inmediata. El objetivo es enfrentar los retos presentes y futuros y poder cumplir con eficacia y eficiencia las responsabilidades encomendadas al Ejército por la Constitución de la República (Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2011).

### **Educación**

La educación es uno de los pilares fundamentales de la modernización institucional, en la medida en que es una de las áreas donde se inicia todo proceso que aspire a proyectar una organización hacia el futuro. La educación militar considera como elemento fundamental del sistema al ser humano, al cual se forma en las áreas de formación profesional, científica, humanista, axiológica y de capacidad física. En este contexto, la

educación en el Ejército ecuatoriano se desarrolla considerando el modelo educativo, que determina lineamientos generales para la formación, perfeccionamiento y especialización de oficiales y tropa (Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2011).

La formación de oficiales se desarrolla en la Escuela Superior Militar "Eloy Alfaro", de la cual egresan los aspirantes alcanzando el grado de subtenientes de arma y de servicios, con conocimientos y aptitudes que les permiten comandar repartos hasta el nivel de pelotón y similares, así como el de tenientes especialistas, para satisfacer sus necesidades técnico-profesionales. Al egresar de la Escuela Militar, el oficial adquiere además el título de licenciado en Ciencias Militares (Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2011).

La formación integral del militar orienta sus esfuerzos al fortalecimiento del liderazgo que permita la consecución de los objetivos institucionales. En esta dimensión se busca que el profesional militar capitalice su vocación en valores éticos y morales; en el rigor de las exigencias castrenses, con sólidas bases de liderazgo; en el conocimiento de la historia militar y de los derechos humanos, además de lograr una formación tecnológica que le permita desempeñarse eficientemente y coadyuvar a la misión de la institución.

La capacitación profesional del personal de oficiales se desarrolla a lo largo de la carrera considerando como principio la educación permanente. Para ello se lo perfecciona en diferentes niveles, en función de su jerarquía (Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2011).

El perfeccionamiento es responsabilidad de la Academia de Guerra del Ejército, en la cual se capacita a los oficiales para el desempeño de funciones de comando en los diferentes niveles, preparándolos para la administración de las unidades en tiempo de paz y la conducción militar en tiempo de guerra (Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2011).

El militar estudiará el arte de la guerra, donde privilegiará el sentido organizativo, prospectivo y planificador, considerando un entorno cambiante, las condiciones para fortalecer los conceptos de defensa y desarrollo nacionales y divulgarlos a la sociedad. La

profesionalización del personal del Ejército implica un continuo aprendizaje y el entrenamiento científico de sus miembros, con el ánimo de disponer de cuadros más instruidos y elevar su nivel profesional, en el afán de optimizar no solamente el cumplimiento de su misión fundamental como combatiente, sino también las actividades cotidianas en tiempo de paz (Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2011).

A través de la educación superior se promueve la formación y perfeccionamiento de un profesional capaz de contribuir a la solución de los problemas de la institución militar, con una educación basada en la ciencia y la tecnología, en la cual las comunicaciones, la informática y el inglés se constituyen en insumos fundamentales para la configuración de su perfil de combatiente, educador y administrador de recursos humanos, económicos y materiales, de acuerdo con su nivel de responsabilidad, la que crece progresivamente, como crece su jerarquía y su ámbito de acción (Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2011).

El Ejército ecuatoriano, para la educación superior, cuenta con la Universidad de Fuerzas Armadas (UFA-ESPE), cuya misión es formar en la excelencia a profesionales e investigadores, con pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana, capaces de generar, aplicar y difundir el conocimiento y proporcionar e implementar alternativas de solución a los problemas de la colectividad, para promover el desarrollo integral del Ecuador (Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2011)

### **Síntesis**

De acuerdo con lo expuesto se tiene que la misión de las FFAA y del Ejército ecuatoriano están alineadas con el modelo del CMI que se está planteando, al referirse a la participación de su contingente en operaciones de defensa e integridad territorial, desarrollo nacional, desarrollo social y desarrollo económico, por lo tanto, el personal militar debe poseer las capacidades necesarias para cumplir con la misión establecida por el mando, tal como se observa en la Tabla 30.

Asimismo, se observa en la Tabla 31 los valores y las características dominantes de liderazgo en los dos grupos de oficiales analizados, por tanto, se puede decir que la misión

se alinea al modelo del CMI. Por consiguiente, se puede plantear como una visión estratégica y la misión del modelo de CMI así:

### **VISIÓN 2030:**

Afrontar los ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas en la planificación de las operaciones militares y conducción de sus subordinados.

### **MISIÓN:**

Contar con un oficial del Ejército ecuatoriano que tiene fuertes habilidades y destrezas de liderazgo transformacional para lograr operaciones militares exitosas.

**Tabla 29**

*Misiones alineadas al CMI*

<b>Misión FFAA</b>	<b>Misión Ejército</b>
Defender la Soberanía y la Integridad Territorial, <b>apoyar con su contingente</b> al desarrollo nacional, contribuir con la seguridad pública y del Estado y participar en operaciones de paz y ayuda humanitaria.	Desarrollar el poder militar terrestre, preparando, entrenando y equipando al <b>personal militar profesional</b> , para ejecutar las operaciones que coadyuven a la defensa de la soberanía e integridad territorial al desarrollo nacional y a la seguridad integral; en tiempos de paz, crisis o guerra hasta el cese de estos, mejorando las capacidades operativas en forma permanente a fin de ejecutar el control efectivo del espacio terrestre y promover la paz.

**Tabla 30**

*Valores y características de liderazgo*

<b>Valores FFAA y Ejército</b>	<b>Características de liderazgo dominantes en los oficiales del Ejército ecuatoriano</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subordinación al interés nacional.</li> <li>• Entrega irrestricta a la defensa de la patria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMPONENTE 1: Felicidad y alegría, compañerismo y solidaridad, expresión en el hablar y buenos modales, ser desinteresado, madurez, empleo de canales de comunicación</li> </ul>

Valores FFAA y Ejército	Características de liderazgo dominantes en los oficiales del Ejército ecuatoriano
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealtad.</li> <li>• Espíritu militar.</li> <li>• Disciplina.</li> <li>• Respeto a la jerarquía.</li> <li>• Cohesión.</li> <li>• Cultura democrática.</li> <li>• Moral militar.</li> <li>• Honor.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Ética militar.</li> <li>• Capacidades.</li> </ul>	<p>informales (WhatsApp, redes sociales), ideas creativas y nuevos enfoques al resolver problemas, cuestionador a la forma convencional de hacer las cosas, orientar y ceder poder, pensamiento crítico, inteligencia emocional, orientación al logro y, orientación a la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• COMPONENTE 2: Carisma e influencia, rectitud, autenticidad y honestidad, iniciativa, entusiasmo y motivación, ser justo y, aceptar errores.</li> <li>• COMPONENTE 3: Ser responsable.</li> </ul>

### **Determinación del tema estratégico para alcanzar la visión y misión**

Factor clave del éxito: “Predominio del estilo de liderazgo transformacional en los oficiales del grupo operacional y táctico en el Ejército ecuatoriano”, ya que, este estilo según varios autores es el más adecuado para afrontar cambios del entorno y del estudio realizado, se concluye que la formación del oficial conlleva al estilo transformacional y es una fortaleza que posee la institución.

### **Mapa estratégico**

En el modelo del CMI para el Ejército ecuatoriano la perspectiva financiera se refiere a la obtención y uso del presupuesto asignado por el estado y las FFAA hacia el Ejército ecuatoriano para incorporar la formación de destrezas y habilidades de liderazgo transformacional en todas las instancias que atraviesa el oficial desde su ingreso a la Escuela Militar hasta la obtención de los grados de alta jerarquía en el Ejército ecuatoriano con la finalidad de generar resultados en la organización, en este caso cumplir con efectividad operaciones militares.

La perspectiva de los clientes, es decir, las expectativas de la sociedad ecuatoriana y del Estado, contempla objetivos e indicadores que permiten medir el nivel de satisfacción

que estos tienen con el Ejército ecuatoriano, en este caso altos niveles de seguridad, integridad territorial y paz, bajos niveles de delincuencia, narcotráfico, sicarios, grupos delictivos y alto apoyo a situaciones presentadas por amenazas naturales. La perspectiva de los procesos internos ayuda al alto mando militar a identificar los procesos críticos en la formación de los oficiales, es decir, la formación de líderes transformacionales donde el Ejército ecuatoriano debe tener excelencia.

Por su lado, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento implica que el Ejército ecuatoriano debe invertir en el fortalecimiento de las habilidades y destrezas de liderazgo transformacional en los oficiales, para desarrollar y aprovechar el capital intelectual que adquieren en el transcurso de su preparación militar. En la Figura 17 se presentan las perspectivas del CMI adaptado al fortalecimiento del liderazgo militar en el Ejército ecuatoriano que permita afrontar los ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas en la planificación de las operaciones militares y conducción de sus subordinados.

Figura 18

Mapa Estratégico del CMI para el Ejército ecuatoriano



Nota. Perspectivas del modelo Balance Score Card

### Metodología para ejecutar la propuesta

### *Iniciativas estratégicas para fortalecer el liderazgo estratégico en los oficiales del Ejército ecuatoriano*

#### Antecedentes

En el grupo de oficiales operacional que está compuesto por oficiales en el grado de tenientes coroneles y mayores del Ejército ecuatoriano se tiene un dominio fuerte del estilo de liderazgo transformacional, seguido de una débil presencia del liderazgo transaccional y

el *laissez faire*, esto implica que de acuerdo con el baremo de liderazgo militar de Castro Solano (2005) el liderazgo transformacional presentó un percentil de 75 y, tanto el liderazgo transaccional y el liderazgo *laissez faire* tuvieron un percentil de 25. Es decir, que el grupo posee un alto dominio de habilidades en la manera de conducir su trabajo, promueven el cambio, la cohesión del grupo, motiva fuertemente a sus seguidores, cuidando especialmente el trato con el subalterno para alcanzar los objetivos grupales planteados. De igual manera, el grupo posee fuertes habilidades en las dimensiones de carisma y estimulación que tienen percentiles de 75 y, moderadas destrezas en inspiración y consideración que reflejan percentiles de 50.

Asimismo, en el grupo de oficiales tácticos compuestos por tenientes y capitanes se identifica el dominio moderado de habilidades y destrezas compartidas por el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, seguido de un débil liderazgo *laissez faire*. En este caso se obtuvieron percentiles de 50 para los dos primeros estilos y 25 para el último estilo de liderazgo. De igual manera, el segmento táctico posee moderadas habilidades en las dimensiones de carisma, estimulación, recompensa y dirección que tienen percentiles de 50 y, las destrezas de inspiración y consideración son bajas.

Esto implica que los oficiales del Ejército ecuatoriano conforme avanzan su formación y alcanzan grados jerárquicos superiores van desarrollando destrezas y habilidades orientadas a fortalecer el liderazgo transformacional que teóricamente es el más adecuado para afrontar cambios, entonces se puede expresar esta formación como se expone en la Figura 18. Por lo tanto, la propuesta de este estudio como se estableció en el mapa estratégico está orientada fortalecer el liderazgo militar dominante de modo que se vayan adquiriendo fuertes destrezas y habilidades transformacionales en rangos jerárquicos militares más bajos, ya que, los cambios del entorno son muy rápidos y las amenazas externas e internas a la seguridad en el territorio ecuatoriano también lo hacen con la misma y quizá mayor velocidad, es decir, la propuesta se enfoca hacia el desarrollo del capital intelectual.

**Figura 19**

*Desarrollo del liderazgo transformacional por rango*



*Nota.* Elaborado de acuerdo con los percentiles identificados en los estilos de liderazgo militar del capítulo de resultados.

### **Interrogantes sobre el fortalecimiento del liderazgo**

Con la finalidad de sustentar la propuesta de fortalecimiento del liderazgo militar en el Ejército ecuatoriano, en este caso específico del estilo de liderazgo dominante que es el transformacional, se procedió a formular y contestar algunas interrogantes de acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio y con las bases teóricas y empíricas revisadas, de este modo en la Tabla 32 se describen las respectivas síntesis.

Tabla 31

*Interrogantes sobre el fortalecimiento del liderazgo*

Interrogantes	Síntesis
<p>¿Cuál es el estilo de liderazgo que mejor se adapta para lograr el alto desempeño en operaciones militares, considerando la presencia de nuevas amenazas en un entorno cambiante?</p>	<p><b>El liderazgo transformacional.</b></p> <p>Los líderes transformacionales son los más efectivos en contextos de crisis y turbulencias (Bass, 1985; Gal y Jones, 1985; Bass y Avolio, 1994 &amp; Bass, 1998), mientras que, los líderes transaccionales son más efectivos en situaciones de calma (Bass, 1998). Es decir, las características que poseen los líderes militares del Ejército ecuatoriano van encaminados a una orientación que les permite afrontar cambios y, además, el líder transformacional es aquel que puede cambiar la cultura de una organización en el mediano y largo plazo (Carrillo A. , Galarza, Franco, &amp; Aroca, 2022)</p>
<p>¿Qué variables o características del liderazgo deben fortalecerse para alcanzar un liderazgo dominante transformacional?</p>	<p><b>Dimensiones del liderazgo transformacional: carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada.</b></p> <p>Los oficiales del grupo operacional poseen fuertes habilidades en las dimensiones de carisma y estimulación que tienen percentiles de 75 y, moderadas destrezas en inspiración y consideración que reflejan percentiles de 50. En tanto que, el grupo táctico posee moderadas habilidades en las dimensiones de carisma, estimulación, recompensa y dirección que tienen percentiles de 50 y, las destrezas de inspiración y consideración son bajas.</p>
<p>¿De acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio sobre los estilos, dimensiones y características de liderazgo dominantes en los dos grupos de oficiales, en qué aspectos debe centrarse la formación del oficial</p>	<p><b>Características importantes del líder (80/20)</b></p> <p>Competencias intelectuales, capacidad de dirección / don de mando, rectitud, autenticidad y honestidad, iniciativa, entusiasmo y motivación. interés por subalternos / comprensión y ser un ejemplo para los demás.</p>

Interrogantes	Síntesis
desde el ingreso al Ejército ecuatoriano?	
¿Cuál es la principal característica y/o dimensión que se destaca en el liderazgo militar predominante en el Ejército ecuatoriano?	<p><b>El carisma</b></p> <p>Es la variable que tiene correlación directa y fuerte con las otras dimensiones. Por tanto, si este se fortalece se ayuda al fortalecimiento de la demás estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada</p>
¿Qué tipo de formación requieren los oficiales para que el liderazgo militar conduzca al logro de operaciones militares exitosas?	<p><b>Desarrollo intelectual, formación práctica y capacitación tecnológica.</b></p>
¿Qué otros aspectos teóricos ayudan al fortalecimiento del liderazgo dominante en la formación castrense?	<p><b>La cultura organizacional</b> está atada íntimamente al estilo de liderazgo.</p>
¿Se debe incurrir en la formación de las dimensiones del estilo de liderazgo transaccional?	<p><b>Si, en las dimensiones de dirección por excepción y recompensa contingente.</b></p> <p>Porque este liderazgo es útil para situaciones de calma.</p> <p>Desarrollar <b>técnicas innovadoras de enfrentamiento, de análisis y planificación</b>, sin descuidar el entrenamiento técnico y físico.</p> <p>Asumir prácticas y conocimientos de <b>ciberdefensa</b>, analizando la geopolítica y propender a la innovación tecnología (comunicaciones, internet, GPS, drones, cámaras, sistemas de detección, etc.).</p> <p>Capacitarse en las <b>técnicas de empleo para enfrentar las amenazas no tradicionales, amenazas asimétricas, híbridas y cambiantes.</b></p>
¿Qué consideraciones hacen los expertos entrevistados acerca de la formación del líder militar actual?	<p>Desarrollar habilidades de <b>comunicación, ejemplaridad, manejar la crítica, reconocer el buen desempeño, potenciar la moral y el espíritu</b></p>

Interrogantes	Síntesis
¿El diccionario de competencias de los oficiales del Ejército ecuatoriano contiene fuertes competencias alineadas en la formación del liderazgo militar?	<p><b>de cuerpo, confiar, delegar trabajo y, generar respeto.</b></p> <p>Las competencias genéricas de los oficiales son <b>comandar, administrar y gestionar.</b></p>

*Nota.* Elaborado de acuerdo con los estilos de liderazgo militar del capítulo de resultados.

Las dimensiones de liderazgo analizadas e identificadas en este proyecto Castro (2007) define de la siguiente manera:

- **INSPIRACIÓN:** Estimular y orientar el esfuerzo en función de objetivos comunes. Saber transmitir la importancia de la misión.
- **CARISMA:** Influir sobre los seguidores. Hacer creer a los seguidores que tiene una visión superior que hay que seguir.
- **ESTIMULACIÓN INTELECTUAL:** Hacer pensar a los seguidores de nuevas formas, haciéndoles incluso cambiar expectativas y creencias propias.
- **CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA:** Proveer especial atención, cuidados y consejos. Hacer sentir a los seguidores que se los trata de forma personalizada.
- **DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN:** Intervenir solo cuando las cosas no van según lo esperado. Aceptar el estilo de trabajo si las cosas marchan bien y no hay necesidad de cambios.
- **RECOMPENSA CONTINGENTE** Saber negociar con los seguidores. Por ejemplo, dar protección y cuidado a cambio de seguir al líder, intercambio de favores, entre otros.

### **Estudios empíricos que relacionan el liderazgo con otras variables de la gestión y el desempeño en las organizaciones**

En la Tabla 33 se describen algunos estudios empíricos identificados en artículos de revistas indexadas y tesis que relacionan el liderazgo con otras variables que permiten

servir de sustento para el planteamiento de las estrategias y planes de acción en este proyecto. Entre las variables de relación del liderazgo transformacional se tiene a la cultura organizacional, eficacia, cambio organizacional, satisfacción organizacional, conducta de compartir conocimiento, administración de recursos humanos, mejoramiento continuo, equipos de trabajo, toma de decisiones, gestión educativa, agotamiento profesional, moral combativa.

**Tabla 32**

*Liderazgo transformacional y relación con otras variables*

Investigación	Autoría
El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la <b>cultura organizacional</b> y <b>eficacia</b> de las empresas.	Mena y Ortiz (2006)
Liderazgo, <b>clima y satisfacción laboral</b> en las organizaciones.	Cuadra y Veloso (2007)
Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al <b>cambio organizacional</b> .	García (2011)
Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de <b>satisfacción organizacional</b> en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior.	Mendoza et al. (2012)
Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la <b>conducta de compartir conocimiento</b> en dos empresas de servicios.	Durán y Castañeda (2015)
Análisis del liderazgo a partir de ejercicios de maniobra militar.	Monsalve et al. (2018)
Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de <b>la administración de recursos humanos</b> en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba.	Coca (2017)
Liderazgo transformacional y <b>mejoramiento continuo en equipos de trabajo</b> de pymes colombianas.	Hincapié et al. (2018)

Investigación	Autoría
Liderazgo militar y su relación con la <b>moral combativa</b> de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia.	Monsalve y Zubieta (2018)
Importancia del liderazgo transformacional en la <b>cultura organizacional</b> en las empresas de Latinoamérica: una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años.	Minaya (2019)
El liderazgo transformacional y su incidencia en la <b>toma de decisiones</b> gerenciales en las empresas.	Tapia y Antequera (2020)
Análisis del liderazgo transformacional: Una herramienta de <b>cambio organizacional</b> .	Munayco y Bojórquez (2021)
Influencia de los estilos de liderazgo en el <b>comportamiento innovador</b> de cadetes peruanos.	Norna et al. (2021)

*Nota.* Investigación exploratoria documental en bases digitales indexadas

### Nuevas generaciones poblacionales

La generación o generación del internet surge en un periodo de crecimiento tecnológico y económico a nivel mundial, son personas que crecen con una vida planificada, les agrada recibirlos elogios, son superiores tecnológicamente a las generaciones anteriores, trabajan por objetivos y valoran a las personas por la capacidad de lograr resultados. Los milenians son liberales socialmente y respetan las condiciones de etnia, nacionalidad, familia y cultura. Buscan constantemente la autorrealización, a la vez le provee de ciertos rasgos como: justicia, lealtad ambición, autoestima, flexibilidad laboral, dominio tecnológico, trabajo en equipo, interés en su vida personal y sobre todo consideran el trabajo como un fin superior.

Por otra parte, la generación Z nace bajo la crisis, el terrorismo, grandes efectos climáticos, con gran consistencia social, quieren cambiar el mundo buscando igualdad entre las personas, sin importar género y raza. Su estilo de vida se desarrolla a velocidad acelerada del conocimiento, nacieron con internet, smartphones y un conjunto de productos tecnológicos. Un aspecto importante de la generación Z es el alto nivel de relación que los

jóvenes mantienen con sus padres debido a los valores que obtienen de ellos. Los miembros de la generación Z no son nativos digitales de la tecnología, lo que les hace tener gustos distintos de la generación (Tipán, Sierra, & Carrillo, 2022)

### **Nuevo rol de las Fuerzas Armadas**

Según Hurtado y Doria (2020) las nuevas amenazas son consideradas como un peligro a la seguridad nacional de los países y por ende combatirlas es una prioridad. En este sentido cada país es soberano en determinar cuáles son las amenazas a su seguridad y, por lo tanto, asignar nuevas tareas de seguridad a las Fuerzas Armadas, sobre todo cuando la Policía se vea sobrepasada y su fuerza sea insuficiente. La participación del Ejército en tareas de seguridad pública es una potestad soberana de cada país y es legítima cuando se ve amenazada la seguridad y estabilidad nacional, ya sea por una alteración del orden interno o por un seguimiento de grupos armados al margen de la ley.

Las Fuerzas Armadas gozan de altos índices de confianza y aprobación por parte de la ciudadanía lo cual explica los beneficios de su participación en tareas de seguridad, pero esto debe hacerse como última medida en casos extremos de honda crisis y solo de manera temporal, de lo contrario pondría en riesgo la imagen y solidez institucional al inmiscuirse en asuntos políticos, lo cual contradice su manera de ser apolítica.

El problema se presenta cuando no existe un adecuado marco legal que defina la acción del Ejército o cuando sus miembros se ven involucrados en violaciones a los Derechos Humanos por excesos y malas prácticas, porque no están preparados ni entrenados para este tipo de actividades. En este sentido, debe evitarse que las Fuerzas Armadas participen en tareas de seguridad pública, ya que sus miembros quedan expuestos a ser acusados judicialmente.

Entonces, se debe potenciar la política con mayores recursos logísticos, incrementar sus efectivos, liberar la participación de las Fuerza Armadas en algunas operaciones mientras no exista un marco legal claramente establecido y con una estrategia integral y multisectorial, se deben fortalecer las instituciones públicas libres de corrupción, reducir las brechas de desigualdad social, optimizar el sistema judicial y mejorar la educación entre

otros objetivos externos a las Fuerzas Armadas, pero que inciden para que estas cumplan los nuevos roles con éxito.

### **Iniciativas estratégicas**

De acuerdo con los puntos de los acápites anteriores se presentan las iniciativas estratégicas o planes de acción orientados a cumplir con la misión y visión diseñadas para el CMI, así se describen en la Tabla 34 los factores determinantes y en la Tabla 35 los planes de acción.

### **Tabla 33**

*Factores determinantes para fortalecer el liderazgo transformacional*

<b>Dimensiones de liderazgo transformacional:</b>	
<b>Factores determinantes para fortalecer el liderazgo transformacional.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dimensiones de liderazgo Transaccional:</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección por excepción y recompensa contingente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Características de liderazgo:</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias intelectuales, capacidad de dirección / don de mando, rectitud, autenticidad y honestidad, iniciativa, entusiasmo y motivación. interés por subalternos / comprensión y ser un ejemplo para los demás.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitación en:</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas innovadoras de enfrentamiento, de análisis y planificación, entrenamiento técnico y físico.</li> <li>• Prácticas y conocimientos de ciberdefensa, analizando la geopolítica y propender a la innovación tecnología (comunicaciones, internet, GPS, drones, cámaras, sistemas de detección, etc).</li> <li>• Técnicas de empleo para enfrentar las amenazas no tradicionales, amenazas asimétricas, híbridas y cambiantes.</li> </ul>

---

**Dimensiones de liderazgo transformacional:**

---

- Desarrollo de habilidades de comunicación, ejemplaridad, manejar la crítica, reconocer el buen desempeño, potenciar la moral y el espíritu de cuerpo, confiar, delegar trabajo y generar respeto.

**Tipos de capacitación:**

- Intelectual, práctico y tecnológico.

**Competencias genéricas:**

- Comandar, administrar y gestionar.

**Variables relacionadas con el liderazgo:**

- Cultura organizacional, eficacia, clima organizacional, satisfacción laboral, cambio organizacional, conducta de compartir conocimiento, ejercicios de maniobra militar, administración de recursos humanos, mejoramiento continuo en equipos de trabajo, moral combativa, toma de decisiones, comportamiento innovador.

**Rasgos de las nuevas generaciones:**

- Milenians y generación Z

**Nuevos roles de las Fuerzas Armadas:**

- Amenazas asimétricas, defensa y seguridad interna y externa, crimen organizado, narcotráfico, cambio climático.
-

Tabla 34

*Planes de acción para fortalecer el liderazgo transformacional*

<b>Perspectivas</b>	<b>Sociedad y Estado</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Procesos internos</b>	<b>Aprendizaje y crecimiento</b>
<b>Impulsores claves del desempeño</b>	Impacto en la sociedad	Productividad financiera	Operaciones exitosas	Fuerte liderazgo militar
<b>Objetivos estratégicos</b>	Aumentar el nivel de satisfacción de la sociedad y del Estado con el accionar del Ejército ecuatoriano.	Aumentar la eficiencia en el gasto utilizado para cumplir operaciones militares.	Mayor productividad en el empleo de los oficiales y la tropa y uso óptimo de recursos tangibles.	Fortalecer el estilo de liderazgo transformacional en los oficiales del Ejército ecuatoriano para desarrollar y aprovechar el capital intelectual que adquieren en el transcurso de toda su carrera militar.
<b>Planes de acción</b>	P10: Realizar un estudio de mercado a través de encuestas a la población apoyada por el accionar del Ejército ecuatoriano.	P7: Presupuestar recursos económicos para el desarrollo de los planes propuestos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	P9: Innovar y actualizar los recursos logísticos y materiales necesarios para el cumplimiento de operaciones exitosas.	P1: Incorporar en la formación teórica, práctica y tecnológica de cadetes, subtenientes y tenientes sobre los estilos, dimensiones y características de liderazgo. P2: Desarrollar campañas para fortalecer los valores y
	P11: Evaluar el estado de clima laboral y el desempeño	P8: Evaluar la optimización de costos incurridos en la		

<b>Perspectivas</b>	<b>Sociedad y Estado</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Procesos internos</b>	<b>Aprendizaje y crecimiento</b>
	de las operaciones militares.	ejecución de este CMI con el desarrollo de habilidades y destrezas de liderazgo militar de los oficiales y las estadísticas de operaciones exitosas.		<p>características predominantes identificadas en el estudio que fortalecen el liderazgo transformacional.</p> <p>P3: Incluir capacitación anual en cada rango jerárquico sobre toma de decisiones, clima y cultura organizacionales como herramientas para afrontar el cambio.</p> <p>P4: Diseñar planes de empleo militar aprovechando los rasgos de innovación tecnológica que poseen los oficiales de las generaciones</p>

Perspectivas	Sociedad y Estado	Finanzas	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
				milenians y generación Z. P5: Incluir entrenamiento continuo para afrontar amenazas asimétricas y el nuevo rol de las FFAA. P6: Aplicar diagnósticos bianuales sobre estilos de liderazgo dominantes por rangos jerárquicos y sobre cultura organizacional como insumo del Plan Estratégico del Ejército.

### ***Cuadro de Mando Integral CMI***

Una vez establecida la misión de CMI, la visión del CMI, el factor clave del éxito, los impulsores claves del desempeño, los objetivos estratégicos y los planes de acción, se estructura el CMI que contiene los KPIs o indicadores de cumplimiento de las acciones propuestas. Así en la Tabla 36 se diseña el cuadro de mando integral para fortalecer el liderazgo militar que permita afrontar los ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas en la planificación de las operaciones militares y la conducción de sus subordinados.

Figura 20

CMI para fortalecer el liderazgo militar – Plan de acción 1 y Plan de acción 2

Plan de acción	KPI	Cálculo del KPI	Frec.	Fuente de captura	Semaforización		
P1: Incorporar en la formación teórica, práctica y tecnológica de cadetes, subtenientes y tenientes sobre los estilos, dimensiones y características de liderazgo.	Formación efectiva en liderazgo militar (FELM)	1. FELMt = # de horas anuales de formación teórica sobre liderazgo / No. de horas totales de formación anual.	Anual	Pénsam de formación y capacitación por grado jerárquico.	>=40%	Entre 30% y 40%	<= 30%
		2. FELMp = # de horas anuales de formación práctica sobre liderazgo / No. de horas totales de formación anual.					
	Unidad de medida: %	3. FELMtg = # de horas anuales de formación tecnológica sobre liderazgo / No. de horas totales de formación anual.					
P2: Desarrollar campañas para fortalecer los valores y características predominantes identificadas en el estudio que fortalecen el liderazgo transformacional.	Percepción de valores de los oficiales (PVL)	1. PVL = # de valores y características identificados correctamente / # de valores y características colocados en la encuesta	Anual	Encuesta sobre valores y característica de liderazgo predominantes en cada grupo de oficiales de acuerdo con el grado.	1	Entre 80% y 100%	<= 80%
	Unidad de medida: %						

Figura 21

CMI para fortalecer el liderazgo militar – Plan de acción 3

Plan de acción	KPI	Cálculo del KPI	Frec.	Fuente de captura	Semaforización		
P3: Incluir capacitación anual en cada rango jerárquico sobre toma de decisiones, clima y cultura organizacional como herramientas para afrontar el cambio.	Capacitación efectiva en áreas de apoyo al liderazgo militar (CAALM)	1. CAALMt = # de horas anuales de capacitación teórica sobre toma de decisiones, clima y cultura organizacional como herramientas para afrontar el cambio / No. de horas totales de formación anual.	Anual	Pésum de formación y capacitación por grado jerárquico.	>=20%	Entre 10% y 20%	<= 10%
		2. CAALMp = # de horas anuales de capacitación practica sobre toma de decisiones, clima y cultura organizacional como herramientas para afrontar el cambio / # de horas totales de formación anual.					
	Unidad de medida: %	3. CAALMtg = # de horas anuales de capacitación tecnológica sobre toma de decisiones, clima y cultura organizacional como herramientas para afrontar el cambio / #. de horas totales de formación anual.					

Figura 22

CMI para fortalecer el liderazgo militar – Plan de acción 4 y Plan de acción 5

Plan de acción	KPI	Cálculo del KPI	Frec.	Fuente de captura	Semaforización		
P4: Diseñar planes de empleo militar aprovechando los rasgos de innovación tecnológica que poseen los oficiales de las generaciones milenio y generación Z.	Plan de empleo por grado jerárquico actualizado	# de empleos militares actualizados	Bianual	Diccionario de competencias militares	7	Entre 4 y 6	<= 4
	Unidad de medida: #						
P5: Incluir entrenamiento continuo para afrontar amenazas asimétricas y el nuevo rol de las FFAA.	Entrenamiento efectivo para afrontar amenazas asimétricas y el nuevo rol de las FFAA. (EEAYR)	1. EEAYRt = # de horas anuales de entrenamiento teórico para afrontar amenazas asimétricas y el nuevo rol de las FFAA. / No. de horas totales de formación anual.	Anual	Pénsum de formación y capacitación por grado jerárquico.	>=40%	Entre 30% y 40%	<= 30%
		2. EEAYRp = # de horas anuales de entrenamiento práctico para afrontar amenazas asimétricas y el nuevo rol de las FFAA. / No. de horas totales de formación anual.					
	Unidad de medida: %	3. EEAYRtg = # de horas anuales de entrenamiento teórico para afrontar amenazas asimétricas y el nuevo rol de las FFAA. / No. de horas totales de formación anual.					

Figura 23

CMI para fortalecer el liderazgo militar – Plan de acción 6, Plan de acción 7 y Plan de acción 8

Plan de acción	KPI	Cálculo del KPI	Frec.	Fuente de captura	Semaforización		
P6: Aplicar diagnósticos bianuales sobre estilos de liderazgo dominantes por rangos jerárquicos y sobre cultura organizacional como insumo del Plan Estratégico del Ejército.	Estilo de liderazgo predominante.	Percentiles del Baremo de liderazgo militar de Castro Solano (2005).	2 años	Encuestas sobre liderazgo militar de Castro Solano (2005).	Percentil 75 en liderazgo transformacional	Percentil 50 en liderazgo transformacional	Percentil 25 en liderazgo transformacional
	Características del líder predominantes.	Indicadores culturales del modelo de Cameron y Quinn (1998).		Encuestas sobre cultura organizacional de Cameron y Quinn (1998).			
	Dimensiones de liderazgo predominantes.						
P7: Presupuestar recursos económicos para el desarrollo de los planes propuestos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	Nivel de Presupuesto	Gastos en la implementación del CMI / Presupuesto asignado a la FT	Anual	Presupuesto	Por definidor	Por definidor	Por definidor
P8: Evaluar la optimización de costos incurridos en la ejecución de este CMI con el desarrollo de habilidades y destrezas de liderazgo militar de los oficiales y las estadísticas de operaciones exitosas.	Uso óptimo del gasto	Gastos en la implementación del CMI / # Operaciones militares exitosas	Anual	Presupuesto devengado.	Por definidor	Por definidor	Por definidor
				Operaciones militares del Ejército.			

Figura 24

CMI para fortalecer el liderazgo militar – Plan de acción 9, Plan de acción 10 y Plan de acción 11

Plan de acción	KPI	Cálculo del KPI	Frec.	Fuente de captura	Semaforización		
P9: Innovar y actualizar los recursos logísticos y materiales necesarios para el cumplimiento de operaciones exitosas.	Asignación presupuestaria	Gastos asignados para innovar y actualizar los recursos logísticos y materiales necesarios para el cumplimiento de operaciones exitosas / # Operaciones militares exitosas	Anual	Presupuesto devengado.	Por definidor	Por definidor	Por definidor
				Operaciones militares del Ejército.			
P10: Realizar un estudio de mercado a través de encuestas a la población apoyada por el accionar del Ejército.	% Credibilidad-dad del Ejército.	Indicador de Encuesta	Anual	Encuesta	>=70%	Entre 60% y 70%	<= 60%
P11: Evaluar el estado de clima laboral y el desempeño de las operaciones militares.	% de bienestar laboral	Indicadores de clima laboral de la encuesta	Anual	Encuesta de clima laboral	>=70%	Entre 60% y 70%	<= 60%

### **Control y seguimiento de resultados**

De acuerdo con el diseño del modelo del CMI para afrontar los ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas en la planificación y conducción de las operaciones militares se establece algunas políticas para el control, seguimiento y mejora de la ejecución de las acciones establecidas en el CMI.

1. Se debe desarrollar una base en Excel o en algún software dinámico para cargar los planes de acción y los KPIs.
2. Se deben designar responsables del seguimiento de los KPIs que deberían ser los comandantes de las unidades.
3. Los KPIs deben monitorearse mensualmente, así la frecuencia de logro sea anual o bianual, esto con la finalidad de tomar decisiones de mejora continua.
4. Se requiere capacitación previa a los involucrados en la ejecución y puesta en marcha del CMI.
5. Se requieren levantar las capacidades tecnológicas y de innovación con las que cuentan los oficiales que se incorporan al Ejército (cadetes y subtenientes).
6. Se requieren ajustar los requerimientos presupuestarios para contar con recursos que permitan fortalecer las destrezas y habilidades de liderazgo transformacional.
7. Se debe alertar a los responsables del cumplimiento de KPIs cuando estos se encuentran en amarillo para tomar correctivos que eviten caer en zonas rojas.
8. En la aplicación de encuestas para medir la percepción de la sociedad, los estilos de liderazgo y la cultura organizacional es necesario contratar profesionales expertos en estos campos para evitar sesgos y errores de diseño, interpretación y procesamiento de los instrumentos.
9. Se puede aplicar el modelo del CMI diseñado por grupos de oficiales siendo la prioridad los cadetes y subtenientes, ya que están en fase de iniciación.

10. Los niveles jerárquicos altos deben enfocar su formación específica en decisiones estratégicas para conducir a sus tropas al logro exitoso de operaciones militares.

## **Conclusiones y recomendaciones de la propuesta**

### **Conclusiones de la propuesta**

El diseño del cuadro de mando integral sirve para fortalecer el liderazgo militar que permita afrontar los ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas en la planificación y conducción de las operaciones militares. En el caso de los oficiales del Ejército ecuatoriano el liderazgo dominante de manera fuerte y moderada es el transformacional que se alinea con la teoría al considerarse el más adecuado para afrontar situaciones adversas y entornos complejos.

En la propuesta se seleccionó el diseño del modelo del CMI, ya que es la herramienta más efectiva de planificación para plantear el desarrollo de estrategias de mejora de intangibles como es el capital intelectual, en este caso fortalecer las habilidades y destrezas del estilo de liderazgo transformacional. El CMI parte del diagnóstico FODA de un aspecto clave que se desea mejorar o alcanzar, pasa por la formulación de la visión, misión, objetivos, factores claves, planes de acción y el tablero de indicadores semafORIZADO para culminar en las acciones de control.

En el diseño del modelo del CMI se aplicaron como insumos los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos del análisis del liderazgo bajo el modelo de Castro Solano (2005), la entrevista a expertos y la información de estudios empíricos y teóricos relacionados con el liderazgo militar. Asimismo, la aplicación de estrategias innovadoras en el Ejército ecuatoriano es vital para superar amenazas asimétricas, enfrentar los nuevos roles y manejar adecuadamente a los nuevos oficiales que tienen rasgos y características propias de sus orígenes generacionales como son los milenians y los oficiales de la generación Z.

Es digno de recalcar que en el diccionario de competencias para los sistemas de armas y servicios del Ejército se alinea la formación de oficiales con fuertes rasgos de liderazgo transformacional y que sus competencias cumplen el perfil para afrontar situaciones adversas de defensa externa y de apoyo a la defensa interna del país. Por

tanto, fortalecer y sacar provecho al capital intelectual y Know-how que poseen los oficiales activos y pasivos es importante para el cumplimiento de operaciones militares exitosas.

### **Recomendaciones de la propuesta**

Es importante diagnosticar el liderazgo militar que existe en el Ejército ecuatoriano y de preferencia por grupos de grados jerárquicos para desarrollar una curva de la experiencia en el tiempo y evaluar su evolución. A la vez se recomienda utilizar el modelo de Castro Solano que es un modelo probado en algunos ejércitos de Latinoamérica y hoy aplicado al Ecuador.

Aplicar el modelo del CMI propuesto puede resultar limitado por la falta de recursos que siempre afronta el Estado, sin embargo, se puede iniciar aplicando la formación en habilidades y destrezas de liderazgo transformacional de manera transversal en las distintas aulas de cadetes y oficiales que atraviesan procesos de formación, capacitación y entrenamiento.

Por último, se recomienda desarrollar un proyecto que estructure la Cadena de Valor del Ejército ecuatoriano relacionado al tema de la formación y perfeccionamiento en las diferentes etapas de la carrera militar.

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### Conclusiones

Las Fuerzas Armadas del Ecuador afrontan nuevas amenazas y escenarios diferentes a los tradicionales que se orientaban a la defensa del territorio nacional en la frontera. Desde la finalización de la guerra y conflictos con el Perú, el rol del militar ecuatoriano ha cambiado y, se ha priorizado en el apoyo a la seguridad interna, a través de operaciones, tales como, gestión de riesgos, levantamientos de la población, lucha contra el narcotráfico y crimen organizado, a través del control de armas.

El liderazgo que ejercen la Fuerzas Armadas a través de sus oficiales juega un papel importante en el logro de operaciones exitosas, ya que, son los responsables de mantener a su tropa unida, motivada y convencida del firme cumplimiento de la misión encomendada por el alto mando. Por eso, el líder militar debe estar en constante formación y entrenamiento para estar actualizado sobre las nuevas maneras de conducir a sus subalternos e identificar con claridad el nuevo rol que debe cumplir para velar por la seguridad interna y externa del país.

Es así como, con base en las teorías de liderazgo de Bass y la aplicación del modelo de estilo de liderazgo militar de Castro Solano se desarrolla el presente proyecto que permitió llegar a determinar el estilo de liderazgo vigente en el grupo de oficiales operacionales y en el grupo de oficiales tácticos. Igualmente, se determinaron las características y dimensiones predominantes en el líder militar en los que se sostiene el estilo de liderazgo de los oficiales del Ejército ecuatoriano.

La metodología aplicada en el desarrollo del proyecto es de tipo mixta con enfoque cualitativo y cuantitativa, es no experimental, exploratoria y descriptiva, además es transversal porque analiza la percepción del liderazgo en un momento actual a una muestra de oficiales calculada con la fórmula de poblaciones finitas. Se aplican los tres cuestionarios que plantea y una entrevista diseñada por los autores de este trabajo. En el tratamiento de

datos se utiliza el paquete estadístico SPSS versión 22 y estadísticos descriptivos y correlacionales.

Los resultados determinan la presencia del liderazgo transformacional en los oficiales de rangos de coroneles y mayores (operacional) y de liderazgo transformacional y transaccional en los oficiales de rangos capitanes y tenientes (táctico). Esto implica que conforme se van adquiriendo más destrezas y habilidades en la formación militar y mayor ejercicio del mando militar los oficiales van reforzando su liderazgo con características y dimensiones transformacionales.

Al respecto, los líderes transformacionales son los más efectivos en contextos de crisis y turbulencias, mientras que, los líderes transaccionales son más efectivos en situaciones de calma. Es decir, las características que poseen los líderes militares del Ejército Ecuatoriano van encaminados a una orientación que les permite afrontar cambios y, además, el líder transformacional es aquel que puede cambiar la cultura de una organización en el mediano y largo plazo.

Finalmente, mediante la identificación de las correlaciones entre las variables de liderazgo y el establecimiento de los componentes de liderazgo a través del análisis factorial se dispone de insumos para diseñar estrategias que permitan fortalecer los estilos de liderazgo para afrontar amenazas no convencionales como el crimen organizado y el narcotráfico y, conducir a sus subalternos con efectividad.

## Recomendaciones

El nuevo rol que desempeña en la actualidad el militar ecuatoriano hace indispensable el fortalecimiento del estilo de liderazgo orientado a superar cambios y cumplir operaciones exitosas, siendo el liderazgo transformacional el estilo que cumple con las expectativas teóricas y prácticas para que el oficial militar haga frente a las nuevas amenazas.

Es importante aprovechar las características y dimensiones de liderazgo identificadas en este estudio para diseñar estrategias de gestión que ayuden a fortalecerlas y adaptarlas a las nuevas realidades. Asimismo, es importante considerar los aportes que realizaron los expertos sobre el perfil que debe desarrollar el del líder militar en los momentos actuales y futuros para conducir a sus subalternos bajo ambientes de alto desempeño, soldados llenos de valores, motivados y comprometidos con los objetivos nacionales.

El análisis factorial y las correlaciones utilizadas como herramientas estadísticas en este proyecto aportan con los elementos que tienen incidencia en el estilo de liderazgo predominante en los oficiales objeto de estudio y, determinan la relación que ejerce una variable sobre otra. Esto aporta para proponer un modelo de gestión que se base en las variables que son significativas en el fortalecimiento del estilo de liderazgo.

Por último, con base en los resultados relevantes identificados sobre estilo de liderazgo, dimensiones y características del líder militar se recomienda desarrollar la propuesta del “Diseño de un cuadro de mando integral para fortalecer el liderazgo militar que permita afrontar los ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas en la planificación y conducción de las operaciones militares”.

## Bibliografía

- Álvarez, C., & Sierra, L. (2012). *Metodología de la investigación*. Cochabamba: Grupo Editorial Kipus.
- Asamblea Nacional. (2009). *Ley de Seguridad Pública y del Estado*. Recuperado el 21 de mayo de 2022, de Registro Oficial Suplemento 35 de 28-sep-2009:  
[https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_ecu\\_panel5\\_sercop\\_1.3.\\_ley\\_seg\\_p%C3%BAblica.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_panel5_sercop_1.3._ley_seg_p%C3%BAblica.pdf)
- Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Recuperado el 13 de marzo de 2022, de  
[https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and education impact*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *APA PsycNet*.
- Becerra, G. (2010). El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas. *Visión Gerencial*(1), 30-42.
- Bennis, W. (1998). *On becoming a leader*. London: Arrow Business Books.
- Burns, J. (1978). *Liderazgo*. Nueva York: Harper & Row.
- Calvachi, K. (2016). Marco jurídico aplicable al nuevo rol de las Fuerzas Armadas del Ecuador en la seguridad interna. Tesis abogada. Universidad San Francisco, Quito Ecuador. Obtenido de  
<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/5430/1/124488.pdf>
- Cárdenas, T. (2009). Diseño de un cuadro de mando integral. *Perspectivas*(23), 101-114.
- Carrillo, Á. (2017). Globalización: Revolución Industrial y Sociedad de la Información. *Revista Ciencia*, 269-284.
- Carrillo, A., Galarza, S., Franco, M., & Aroca, R. (2022). Dimensiones culturales predominantes en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. En M. Botto-Tobar, h. Cruz, A. Díaz, & B. DUrakovic, *Emerging Reserch in Intelligent Systems* (págs. 422-435). CHam: Springer.

- Carrillo, A., Galarza, S., Franco, M., & Aroca, R. (2022). *Predominant CUlture DImensions in the University of the Armed Forces ESPE*. México: Notes in networks and Systems.
- Castillo, J. (2019). *Nuevos roles de las Fuerzas Armadas ante las nuevas amenazas transnacionales y de seguridad ambiental*. Recuperado el 21 de mayo de 2022, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35892/CastilloPuseyJuanCarlos2019.PDF.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Castro, A., & Nader, M. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional transaccional de Bass. *Revista Científicas Javeriana*, 689-698.
- Castro, A., Becerra, L., & Lupano, M. (2007). Prototipo de liderazgo en población civil y militar. *Interdisciplinaria Tevista de Psicología y Ciencias Afines*, 65-95.
- Castro, A., Nader, M., & Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología de la PUCP*, 64-80.
- Centro de Inteligencia Estratégico. (2019). *Plan Específico de Inteligencia 2019-2030*. Recuperado el 21 de mayo de 2022, de [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/07/plan-nacional-inteligencia-web.pdf#:~:text=A%20nivel%20internacional%2C%20las%20Naciones,\(Naciones%20Unidas%2C%202004\)](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/07/plan-nacional-inteligencia-web.pdf#:~:text=A%20nivel%20internacional%2C%20las%20Naciones,(Naciones%20Unidas%2C%202004)).
- Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Ciro, A., & Correa, M. (2014). Transformación estructural del Ejército colombiano, Construcción de escenarios futuros. *Revista Científica General José María Córdova*, 12(13), 19-88.
- Coimbra, L. (2012). El involucramiento de las Fuerzas Armadas en actividades de seguridad en las Américas. *Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana*(12), 127-140.
- Contreras. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 152-181.

- Contreras, F. (2011). Liderazgo: Perspectivas de Desarrollo e Investigación. *Internacional Journal of Psychological*, 1(2), 64-72.
- Ejército Ecuatoriano. (2020). *Comando de Educación y Doctrina Militar Terrestre*. Recuperado el 21 de mayo de 2022, de Operaciones: <https://cedeejercito.mil.ec/>
- Ejército Ecuatoriano. (2020). *Comando de Educación y Doctrina Militar Terrestre*. Recuperado el 21 de mayo de 2022, de Manual de Arte y Diseño Operacional: <https://cedeejercito.mil.ec/>
- Ejército Ecuatoriano. (2020). *Comando de Educación y Doctrina Militar Terrestre*. Recuperado el 21 de mayo de 2022, de Manual de Conducción Militar Terrestre del Ejército: <https://cedeejercito.mil.ec/>
- Eserp Business & Law School. (2022). *¿Qué es liderazgo Laissez Faire?* Recuperado el 2 de mayo de 2022, de <https://es.eserp.com/articulos/que-es-liderazgo-laissez-faire/#que-es-liderazgo-laissez-faire>
- Fernández, M. C., & Nelson, Q. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 56-74.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral*. México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Galarza, S., Carrillo, Á., & Carillo, L. (2019). Estilos de Liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: modelo lineal de equilibrio en resultados. *Revista ECA Sinergia*, 10(2), 96-104.
- Gardié, O. (2004). *La Visión Creativa del Capital Humano Integral. Memorias del III Encuentro Internacional de Creatividad y Educación*. Caracas.
- Haro, P. (2019). La guerra de cuarta generación y las amenazas asimétricas. *Revista Política y Estratégica*(134), 93-113.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

- Hurtado, C., & Doria, A. (2020). Nuevos roles de las fuerzas armadas en seguridad. Experiencias e México, Colombia y Perú. *Revista Científica General José María Córdova*, 18(30), 379-398.
- Jason, M. (2009). Reevaluando el liderazgo del Ejército en el siglo XXI. *Military Review*, 33-41.
- Kaplan, R., & Norton, P. (1996). Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business*, 75-95.
- Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(11), 21-28.
- Kotter, J. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(1), 118-134.
- Ministerio de Defensa Nacional. (2018). *Política de la Defensa Nacional del Ecuador "Libro Blanco"*. Recuperado el 6 de mayo de 2022, de <https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/Pol%C3%ADtica-de-Defensa-Nacional-Libro-Blanco-2018-web.pdf>
- Monsalve, C., Chamorro, L., & Luzardo, M. (2018). Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la segunda división del Ejército de Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXVI(2), 115-127.
- Munch, L. (2005). *Planeación Estratégica. el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Organización de los Estados Americanos. (2003). *Conferencia Especial sobre Seguridad*. Recuperado el 21 de mayo de 2022, de [https://www.oas.org/36ag/espanol/doc\\_referencia/DeclaracionMexico\\_Seguridad.pdf](https://www.oas.org/36ag/espanol/doc_referencia/DeclaracionMexico_Seguridad.pdf)
- Pérez, P., & García, L. (2014). La Construcción de un CUadro de Mando Integral de Tecnología de la Información en una empresa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 18(2), 154-171.

- Red de Seguridad y Defensa de América Latina. (2011). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado el 21 de abril de 2022, de <https://www.resdal.org/Archivo/ecu-libro-cap4.htm>
- Rojas, R. (2007). *Investigación social. Teoría y praxis*. Madrid: Plaza Vald´s.
- Sarabia, J. (1999). *Metodología para la investigación en Marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Stogdill, R. (1974). *A surdey of theory and research*. Free Press.
- Tipán, L., Sierra, C., & Carrillo, A. (2022). Características generacionales en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE: Milenial y Screenagersen. *Revista Tambara*, 17(96), 1396-1410.
- Vázquez, S., Bernal, J., & Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79-97.
- Yeakey, G. (2002). El Liderazgo Situacional. *Military Review*, 42-53.

## Apéndices