



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y DEFENSA MAESTRÍA EN DEFENSA Y SEGURIDAD MENCIÓN ESTRATEGIA MILITAR

*“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”*

**Autores:** Aragón Taco, Joffre Eduardo y Noroña Gallo, Diego Mauricio

**Director del Proyecto:** Tcrn. E.M José Moreano Santillán

Marzo, 2023



# AGENDA

**1** PROBLEMA

---

OBJETIVOS **2**

---

**3** METODOLOGÍA

---

RESULTADOS **4**

---

**5** PROPUESTA

---

CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES **6**

---



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# PROBLEMA

## LIDERAZGO

- Factor importante para una gestión exitosa.

-----

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



# OBJETIVOS



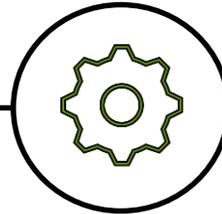
## OBJETIVO GENERAL

Identificar las dimensiones, características y estilos de liderazgo dominantes en el Ejército ecuatoriano y determinar un modelo de liderazgo que afronte con éxito los ambientes operacionales complejos y amenazas asimétricas.



### OBJETIVO 1

Identificar las dimensiones, características y estilos de liderazgo.



### OBJETIVO 2

Analizar las correlaciones y diseñar el modelo vigente.



### OBJETIVO 3

Proponer estrategias para fortalecer el liderazgo.



# METODOLOGÍA

Murillo,  
2008



¿QUÉ TIPO DE  
INVESTIGACIÓN  
UTILIZAMOS?

**ESTUDIO DE CASTRO  
Y SOLANO**

Encuestas  
Entrevistas

Estadística Descriptiva -  
Cuadros de frecuencia y  
porcentuales

Inferencia - Tamaño  
de la muestra

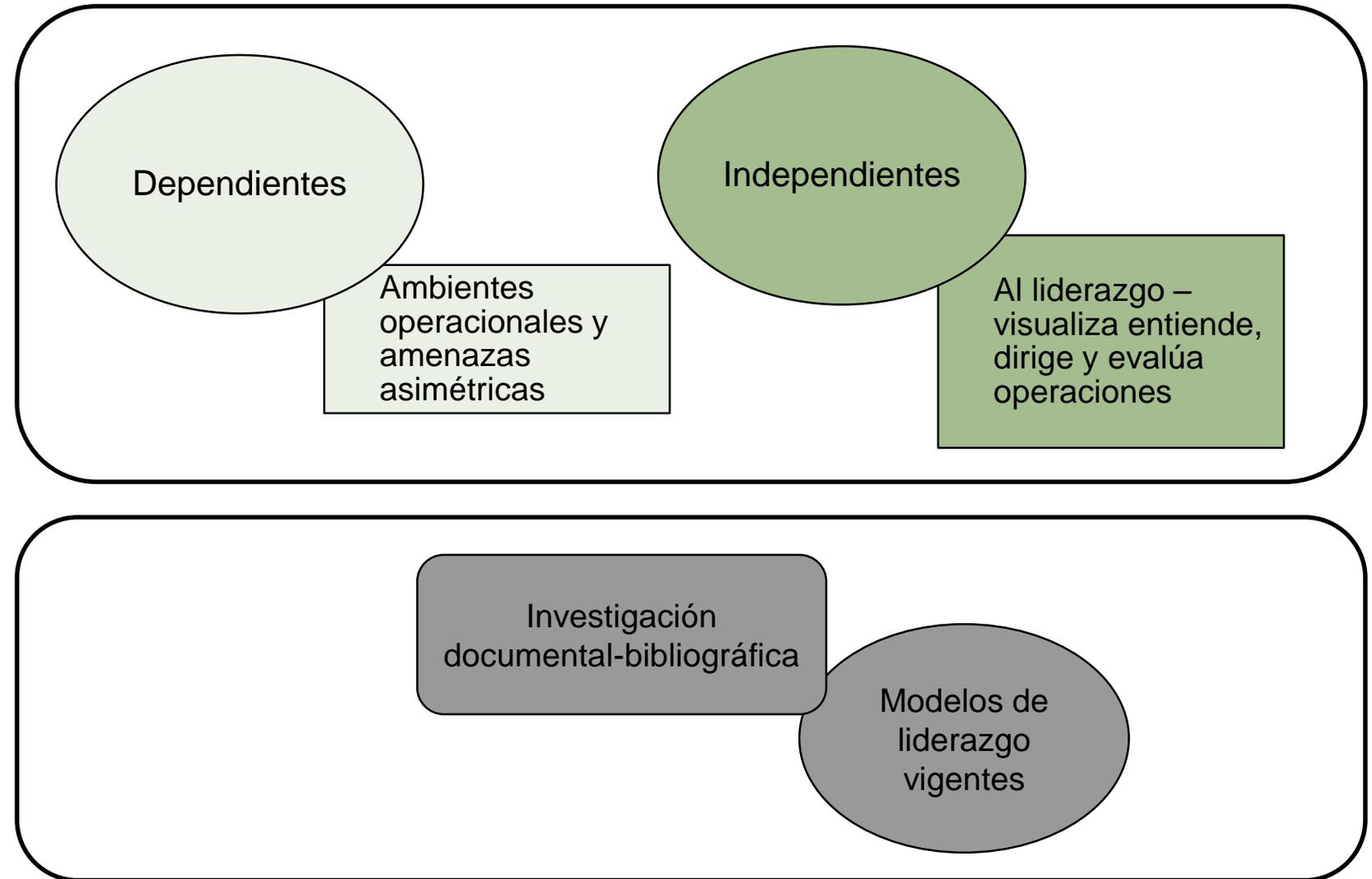
Correlaciones -  
Hipótesis



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# METODOLOGÍA

¿CUÁL FUE NUESTRO  
DISEÑO DE  
INVESTIGACIÓN?



# METODOLOGÍA

## POBLACIÓN Y MUESTRA ENTREVISTA

Albert, 2013



- Muestreo intencional o de conveniencia
- Cumplen determinadas características



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

# METODOLOGÍA

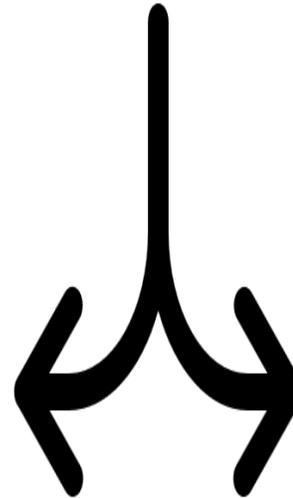
## ENCUESTA

Álvarez &  
Sierra (2012)

Conjunto de  
todas las cosas  
que concuerda  
con una serie de  
especificaciones

Capacitación

Experiencia



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# METODOLOGÍA



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)

Hernández  
, 2014



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# METODOLOGÍA

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

*Nota: Calculado en base a la población*

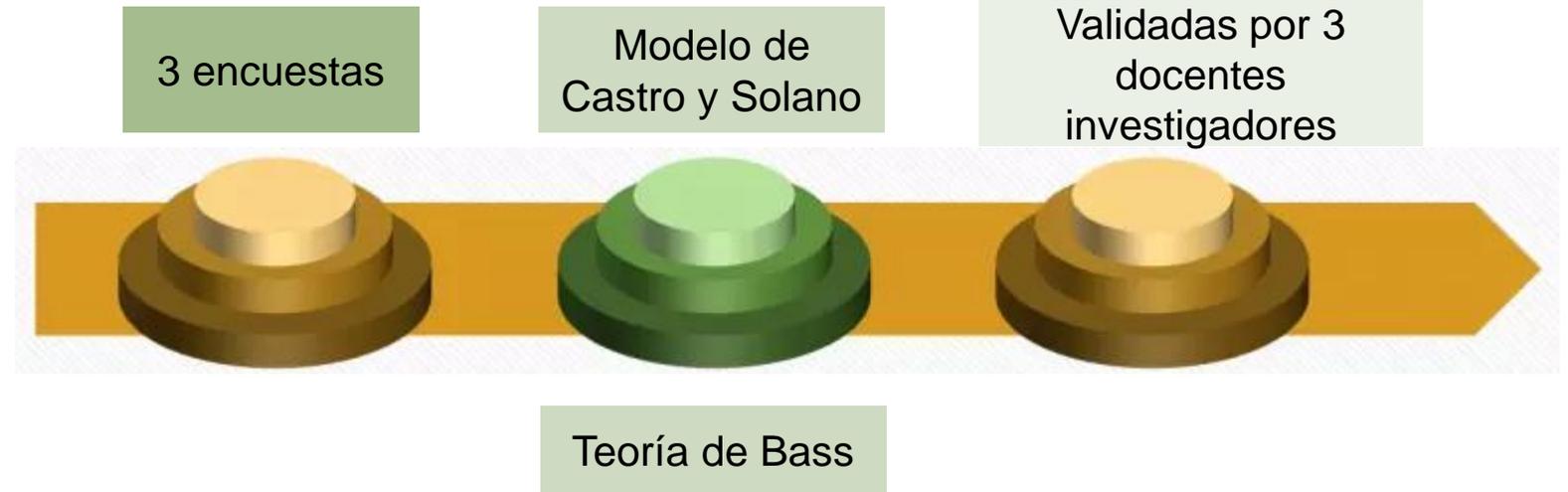


**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# METODOLOGÍA

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN - ENCUESTAS

Trespalacios, 2012



### Encuestas

- Dimensiones de liderazgo
- Características del líder
- Cuestionario estilos de liderazgo

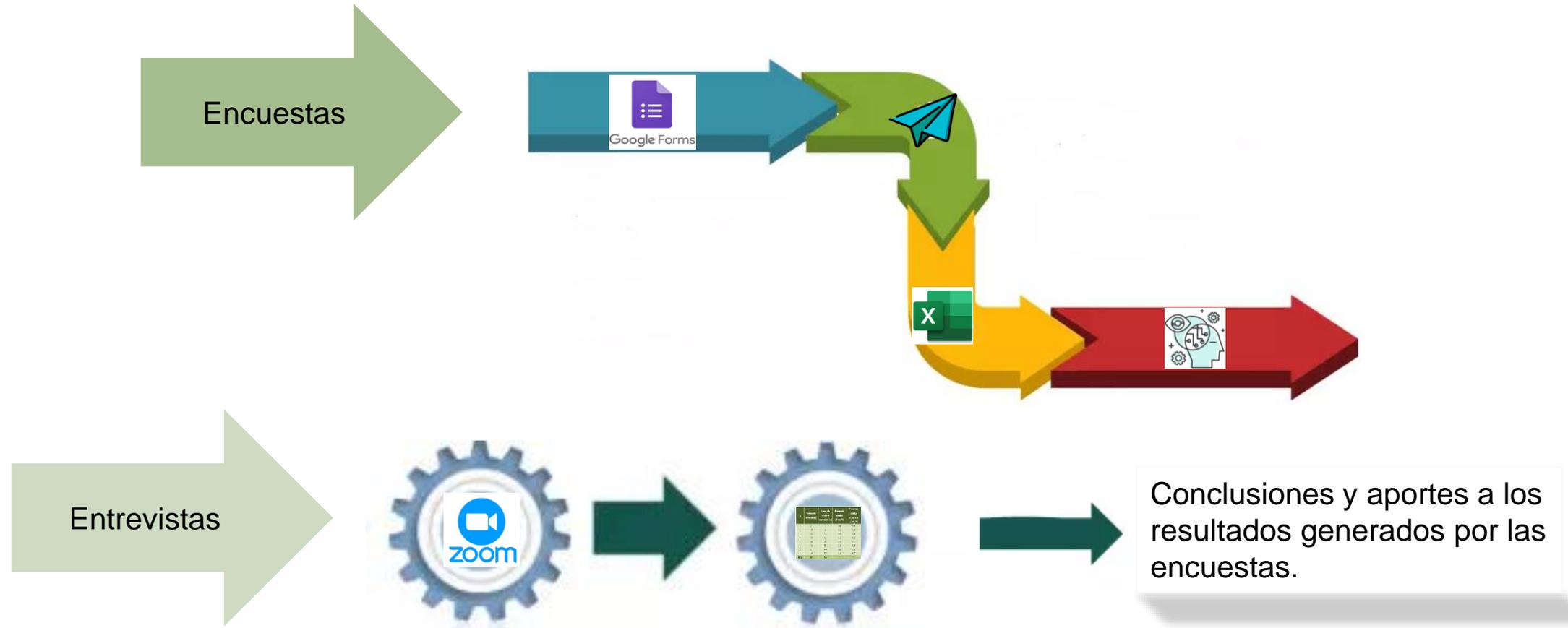
*Nota: Tomado de Castro y Solano (2005)*



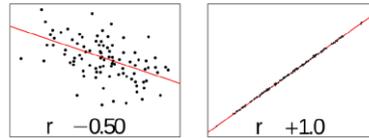
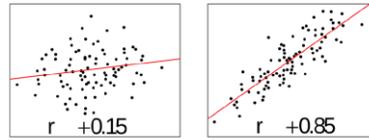
**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# METODOLOGÍA

## TÉCNICA Y TRATAMIENTO DE DATOS



# METODOLOGÍA



$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Entre las dimensiones del liderazgo y, los respectivos Análisis Factoriales de Reducción de Dimensiones o ACP para establecer los modelos de características del liderazgo y de dimensiones de liderazgo.

Confiabilidad de las encuestas aplicadas.

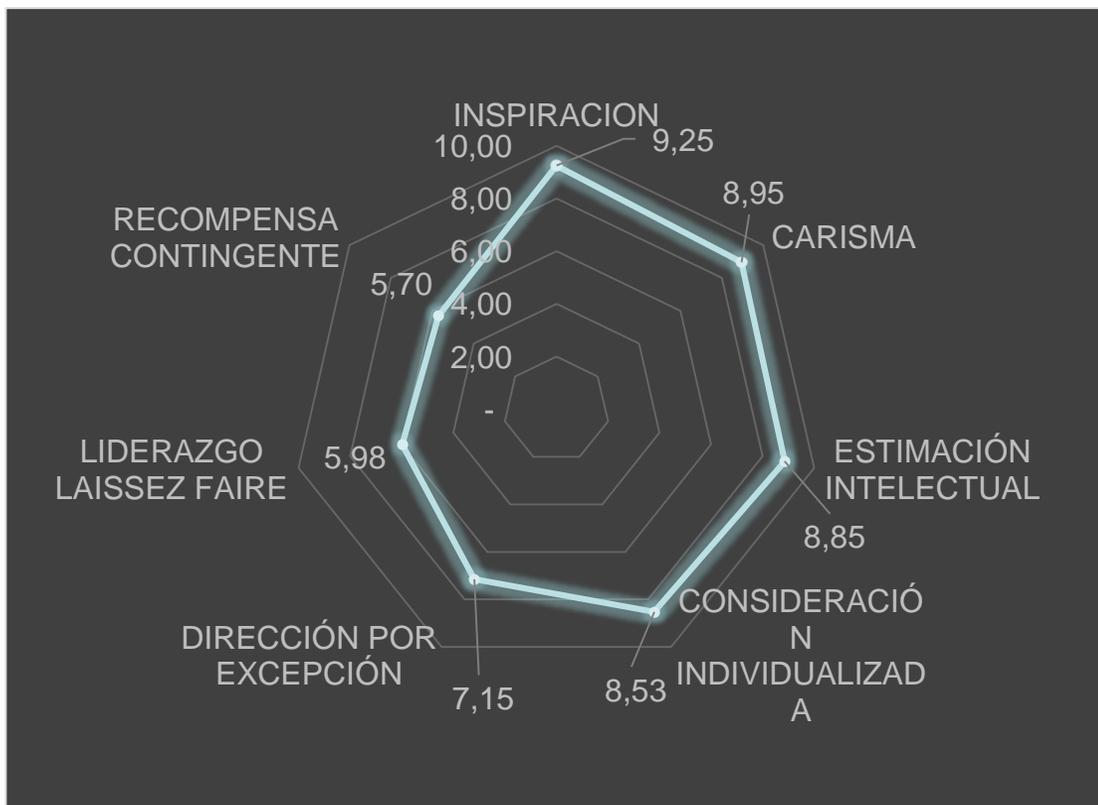
Encuesta	Alfa de Cronbach
Dimensiones de Liderazgo – operacionales	0.622
Dimensiones de Liderazgo – tácticos	0.816
Características del Líder – operacionales	0.839
Características del Líder – tácticos	0.932
Estilos de Liderazgo – operacionales	0.817
Estilos de Liderazgo – tácticos	0.934

Escala de Likert (donde 0 es nada y 10 es mucho)

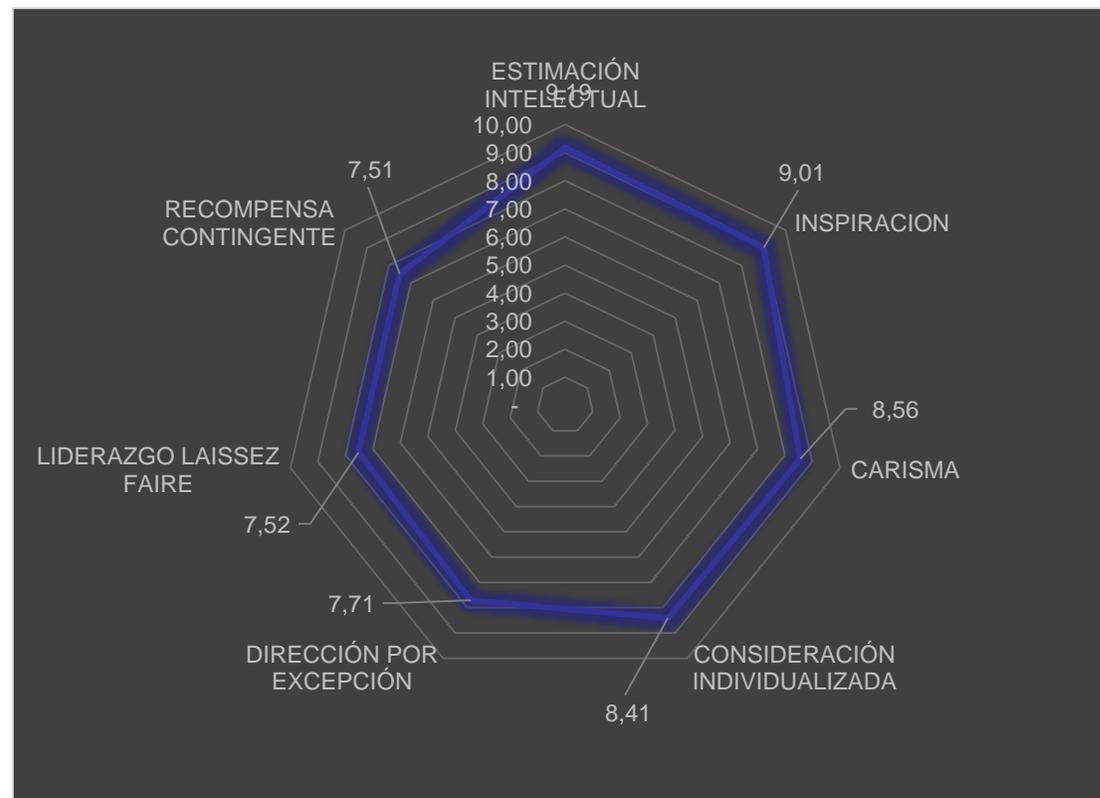


# RESULTADOS

## DIMENSIONES DE LIDERAZGO – OPERACIONAL



## DIMENSIONES DE LIDERAZGO – TÁCTICO



# RESULTADOS

## CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO – SEGMENTO OPERACIONAL

CARACTERÍSTICAS	PESO	PESO ACUMULADO
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%

## CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO – SEGMENTO TÁCTICO

CARACTERÍSTICAS	PESO	PESO ACUMULADO
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%



# RESULTADOS

## ESTILOS DE LIDERAZGO

Bass, 1998

No.	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



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# RESULTADOS

## ESTILOS DE LIDERAZGO

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

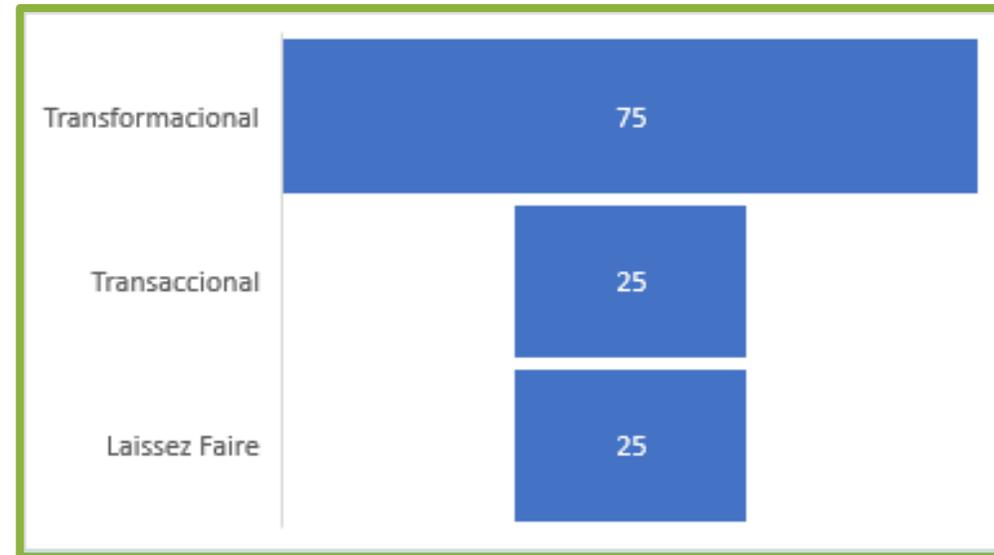


# RESULTADOS



Liderazgo	Promedio	Percentil	Dimensiones	Promedio	Percentil	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

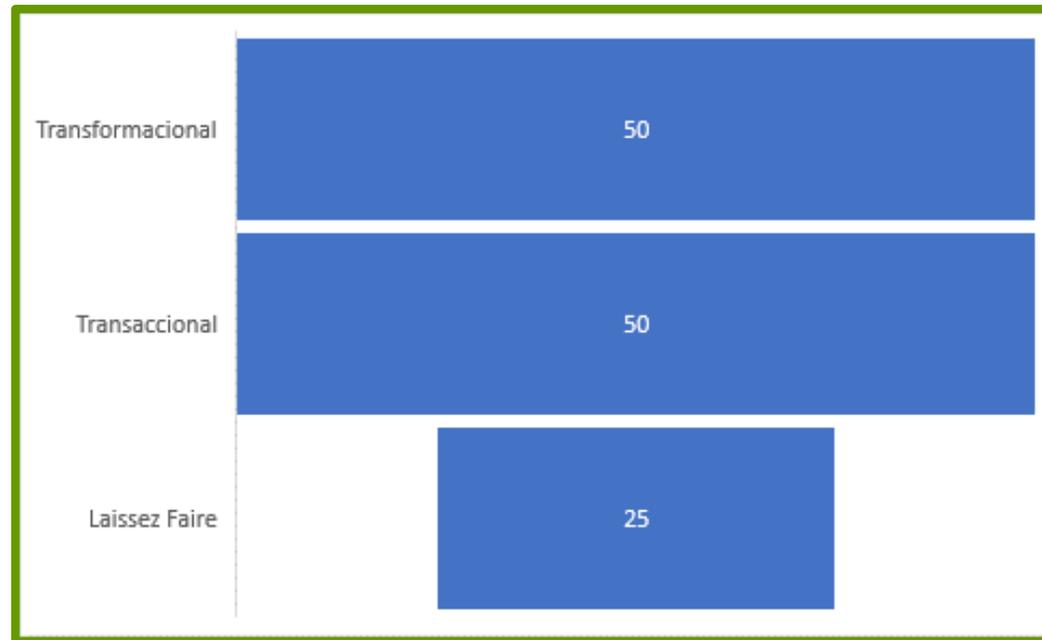
## ESTILOS DE LIDERAZGO – SEGMENTO OPERACIONAL



# RESULTADOS

Liderazgo	Promedio	Percentil	Dimensiones	Promedio	Percentil	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

## ESTILOS DE LIDERAZGO – SEGMENTO TÁCTICO



# RESULTADOS

## RESULTADOS - ENTREVISTAS



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.

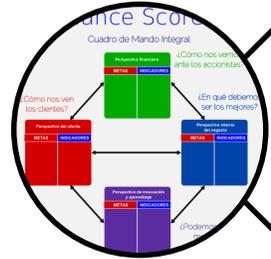


Habilidades y destrezas para que el subalterno pierda el miedo en función de los valores, principios, espíritu patriótico e imagen.



Debe conocer la forma de actuar y de pensar de las nuevas generaciones.

# PROPUESTA

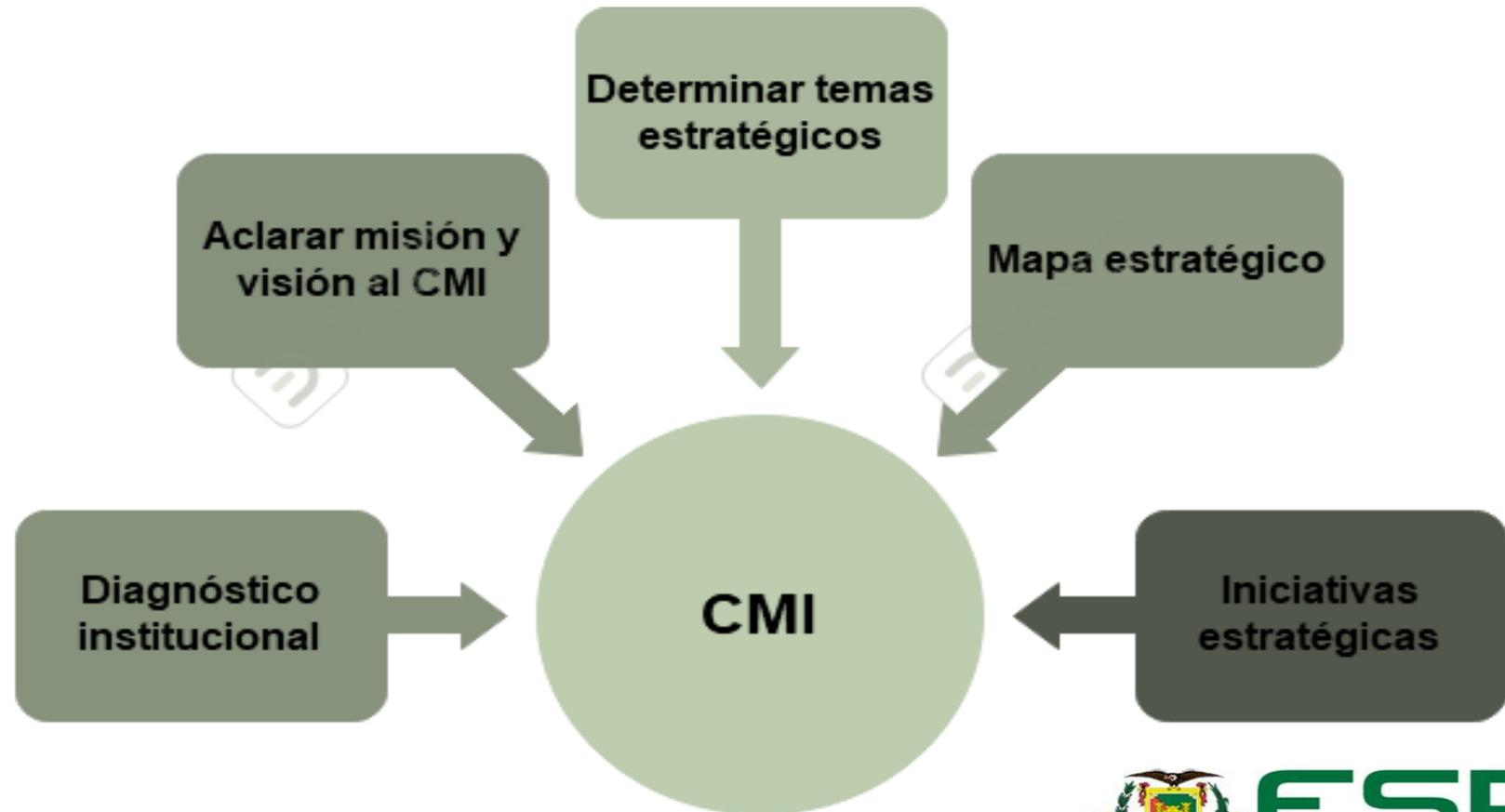


## OBJETIVO

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.

Kaplan y Norton, 2000

Permite comunicar e implementar una estrategia, la obtención de resultados a corto y largo plazo.



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# PROPUESTA



# ALINEAMIENTO DEL CMI



# INTERROGANTES CLAVES - FORTALECIMIENTO

1

¿Cuál es el estilo de liderazgo para lograr un alto desempeño en un entorno cambiante?

Liderazgo transformacional - más efectivo en contexto de crisis.

2

¿Qué características de liderazgo deben fortalecerse? (80/20)

Carisma, estimulación intelectual, inspiración, consideración individualizada.

3

¿Qué aspectos deben potenciarse en la formación y perfeccionamiento?

Dirección, don de mando, rectitud, autenticidad, honestidad, iniciativa, motivación, interés por los subordinados, formación práctica, capacitación tecnológica.

4

¿Qué aspectos teóricos mejoran el liderazgo dominante?

Cultura organizacional.

5

¿Qué consideraciones hacen los expertos entrevistados?

Comunicación, ejemplaridad, manejar la crítica, moral, espíritu de cuerpo, confiar, delegar, generar respeto.

Bass y  
Avolio,  
1998



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# PLANES AL CMI

Plan de acción	KPI	Frecuencia
P1: <u>Incorporar formación teórica, práctica y tecnológica sobre los estilos, dimensiones y características de liderazgo.</u>	Formación efectiva en liderazgo militar (FELM)  Unidad de medida: %	Anual
P2: <u>Desarrollar campañas para fortalecer los valores y características predominantes identificadas en el estudio que fortalecen el liderazgo transformacional.</u>	Percepción de valores de los oficiales (PVL)  Unidad de medida: %	Anual
P3: <u>Incluir capacitación anual en cada rango jerárquico sobre toma de decisiones, clima y cultura organizacional como herramientas para afrontar el cambio.</u>	Capacitación efectiva en áreas de apoyo al liderazgo militar (CAALM)  Unidad de medida: %	Anual
P4: <u>Diseñar planes de empleo militar aprovechando los rasgos de innovación tecnológica que poseen los oficiales de las generaciones milenio y generación Z.</u>	Plan de empleo por grado jerárquico actualizado  Unidad de medida: #	Bianual
P5: <u>Incluir entrenamiento para afrontar amenazas asimétricas y el nuevo rol de las FFAA.</u>	Entrenamiento efectivo para afrontar amenazas asimétricas y el nuevo rol de las FFAA. (EEAYR)  Unidad de medida: %	Anual



# PLANES AL CMI

Plan de acción	KPI	Frecuencia
P6: <u>Aplicar diagnósticos bianuales sobre estilos de liderazgo dominantes por rangos jerárquicos y sobre cultura organizacional como insumo del Plan Estratégico del Ejército.</u>	Estilo, características y dimensiones de liderazgo predominantes.	2 años
P7: <u>Presupuestar recursos económicos para el desarrollo de los planes propuestos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.</u>	Nivel de presupuesto	Anual
P8: <u>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.</u>	Uso óptimo del gasto	Anual
P9: <u>Innovar y actualizar los recursos logísticos y materiales necesarios para el cumplimiento de operaciones exitosas.</u>	Asignación presupuestaria	Anual
P10: <u>Realizar un estudio de imagen institucional a través de encuestas a la población apoyada por el accionar del Ejército.</u>	% Credibilidad del Ejército.	Anual
P11: <u>Evaluar el estado de clima laboral y el desempeño de las operaciones militares.</u>	% de bienestar laboral	Anual



# CONCLUSIONES



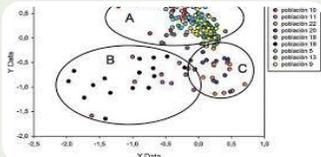
El liderazgo de los oficiales juega un papel importante en el éxito de las operaciones y desempeño de las tropas.



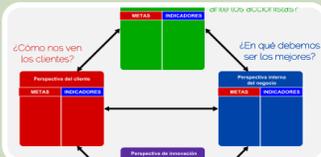
Los resultados determinan la presencia del liderazgo transformacional en los oficiales (operacional) y de liderazgo transformacional y transaccional en los oficiales (táctico).



Los líderes transformacionales son los más efectivos en crisis y turbulencias, mientras que, los líderes transaccionales son más efectivos en calma.



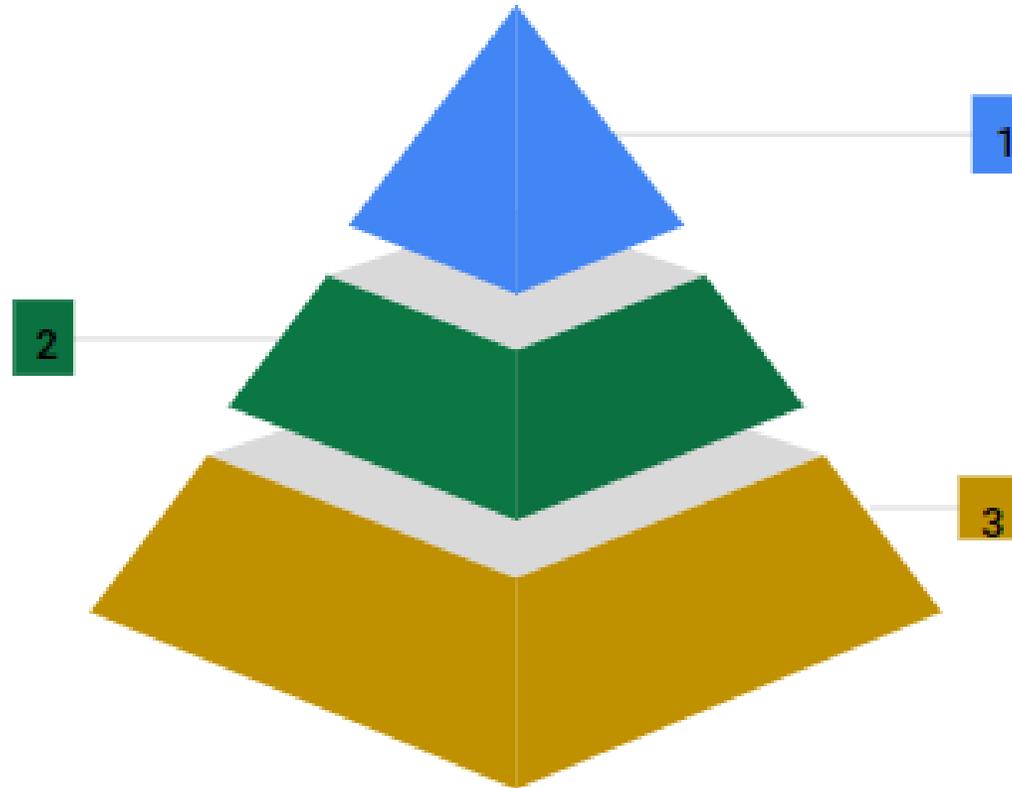
El análisis factorial y las correlaciones aportan información que orientan a desarrollar y fortalecer el liderazgo transformacional.



Se seleccionó como herramienta el CMI, pues es la más efectiva para la mejora del capital intelectual, en este caso fortalecer las habilidades y destrezas del estilo de liderazgo transformacional.

# RECOMENDACIONES

Aplicar el modelo del CMI puede resultar limitado por la falta de recursos, sin embargo, se puede iniciar aplicando la formación en habilidades y destrezas de liderazgo transformacional de manera transversal en los procesos de formación, perfeccionamiento y entrenamiento.



Es importante aprovechar las características y dimensiones de liderazgo identificadas en este estudio para diseñar estrategias de fortalecimiento y adaptación a las nuevas realidades.

Vincular con la academia para profundizar estudios de liderazgo en las FFAA.



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**Gracias por su  
atención.**



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y DEFENSA MAESTRÍA EN DEFENSA Y SEGURIDAD MENCIÓN ESTRATEGIA MILITAR

*“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”*

**Autores:** Aragón Taco, Joffre Eduardo y Noroña Gallo, Diego Mauricio

**Director del Proyecto:** Tcrn. E.M José Moreano Santillán

Marzo, 2023

