



Análisis de la inteligencia emocional en el liderazgo de los soldados ecuatorianos

Albán Montalvo, Ángel Leonardo y Jácome Sagñay, José Luis

Vicerrectorado de investigación,

Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Defensa y Seguridad

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magíster en Defensa y Seguridad

mención Estrategia Militar

Tcrn. E.M MGS. Vélez Intriago Carlos Antonio

25/05/2020



Urkund Analysis Result

Document Information

Analyzed document MDS tesis JACOME JOSE y ALBAN ANGEL.docx (D87140298)

Submitted

11/30/2020 12:50:00 AM

Submitted by

Submitter email albanm93@gmail.com

Similarity 7%

Analysis address waaltamirano.espe@analysis.urkund.com

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'A' and 'V' intertwined.

.....
Tern. E.M Vélez Intriago, Carlos Antonio

DIRECTOR



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

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, **“Análisis de la inteligencia emocional en el liderazgo de los soldados ecuatorianos”** fue realizado por los señores **Tcrn. E.M Albán Montalvo, Ángel Leonardo y Tcrn. E.M Jácome Sagñay, José Luis** el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 11 de diciembre de 2020

.....
Tcrn. E.M Vélez Intriago, Carlos Antonio

Director

C.C.: 1306739473



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

CENTRO DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Nosotros Tcrn. **E.M Albán Montalvo, Ángel Leonardo**, con cédula de ciudadanía N° 1704443272 y Tcrn. **E.M Jácome Sagñay, José Luis**, con cédula de ciudadanía N° 1710170778 declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Análisis de la inteligencia emocional en el liderazgo de los soldados ecuatorianos”**, 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, 11 de diciembre de 2020

Albán Montalvo, Ángel Leonardo

C.C.: 1704443272

Jácome Sagñay, José Luis

C.C.: 1710170778



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

CENTRO DE POSGRADOS

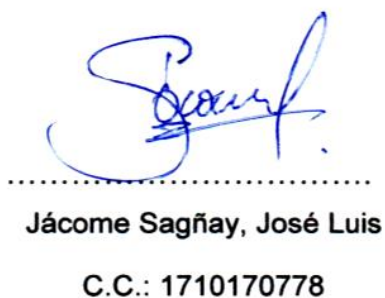
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Nosotros Tcrn. **E.M Albán Montalvo, Ángel Leonardo** y Tcrn. **E.M Jácome Sagñay, José Luis**, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“Análisis de la inteligencia emocional en el liderazgo de los soldados ecuatorianos”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 11 de diciembre de 2020



Albán Montalvo, Ángel Leonardo
C.C.: 1704443272



Jácome Sagñay, José Luis
C.C.: 1710170778

DEDICATORIA

Es mi deseo como sencillo gesto de agradecimiento, dedicarle este tema de investigación a mi esposa Salome Ramos por su amor, permanente cariño y comprensión.

A mis hijos Ángel David y Pedro Alejandro, a mis padres y mis suegros quienes permanentemente me apoyaron con espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr las metas y objetivos propuestos.

Tcrn de E.M Ángel Leonardo Albán Montalvo.

A mi padre que está en el cielo y a mi madre por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

A mis hijos, Gabriel, Marita, Emy y Luis que hubiera hecho yo, sin su presencia.

A mi glorioso Ejército que me lo ha dado todo, que me ha hecho ser parte de un grupo de hombres que buscan la gloria y el deseo de servir, que es lo que más admiro de mi amada y digna profesión.

Tcrn de E.M José Luis Jácome Sagñay.

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios quien nos da la oportunidad de estar en este mundo, y ser la fuerza e inspiración que día a día nos llena de vida; a la Academia de Guerra del Ejército, cuna del pensamiento militar y a su personal de instructores que nos proporcionaron todos sus conocimientos y experiencias; a nuestras familias por todo su apoyo y sacrificio; al señor Tcrn. Carlos Vélez, nuestro Magister por su valiosa asesoría de manera desinteresada y a todas las personas que de forma directa e indirecta colaboraron para poder culminar con esta etapa tan importante de nuestras vidas, a todos ellos muchas gracias.

Tcrn de E.M Ángel Leonardo Albán Montalvo.

Tcrn de E.M José Luis Jácome Sagñay.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen.....	13
Abstract.....	14
Capítulo I Planteamiento del problema.....	15
Planteamiento del problema.....	15
Formulación del problema.....	20
Preguntas de investigación.....	22
Objeto de estudio.....	22
Campo de acción.....	24
Delimitación de la investigación.....	24
Temática.....	24
Espacial.....	25
Temporal.....	25
Justificación de la investigación.....	25
Objetivos de la investigación.....	27
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos.....	27
Capítulo II Marco teórico.....	28
Antecedentes de la investigación.....	28
Fundamentación teórica.....	31
Fundamentación teórica general.....	31
Fundamentación Teórica Específica.....	33
Base legal.....	37
Constitución de la República del Ecuador.....	37

Ley de Seguridad Pública y del Estado.	38
Agenda Política de la Defensa 2014-2017.....	39
Ley de Personal de las Fuerzas Armadas 1991.....	39
Reglamento a la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas 2009.	39
Ley Orgánica de Educación Superior 2010.	41
Hipótesis.....	41
Sistema de variables.....	42
Variable 1.....	42
Variable 2.....	42
Conceptualización y operacionalización de variables.....	42
Conceptualización de la Variable 1.....	42
Conceptualización de la Variable 2.....	42
Operacionalización de las Variables.	43
Capítulo III Marco metodológico.....	44
Enfoque de la investigación.....	44
Tipo de investigación.....	44
Población.....	45
Muestra.....	45
Métodos de investigación.....	46
Técnicas de recolección de datos.....	46
Instrumentos de recolección de datos.....	46
3.1.1. Cuestionario de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman.....	46
Descripción de la prueba:.....	48
Normas para la Corrección y Puntuación:	48

	10
Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Celid)	49
Descripción de la prueba:	49
Normas para la Corrección y Puntuación:	52
Entrevistas en profundidad a destacados profesionales en temas de coaching y liderazgo.	53
Técnicas de análisis e interpretación de datos.	53
Capítulo IV Desarrollo de los objetivos	55
Primer objetivo específico.....	55
Segundo objetivo específico.....	62
Tercer objetivo específico.....	66
Capítulo V Propuesta.....	70
Título de la propuesta	70
Objetivo de la propuesta.....	70
Alcance de la propuesta	70
Desarrollo de la propuesta.....	72
Fundamentación doctrinaria.	86
Fundamentación histórica.....	89
Validación de la propuesta.	91
Conceptualización de la propuesta.	91
Métodos y criterios de validación de la propuesta.	92
Validación.....	93
Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones.....	100
Conclusiones.....	100
Recomendaciones	102
Lista de referencias.....	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definiciones conceptuales de los estilos de liderazgo según Bass. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo.....	51
Tabla 2 Escala de Atención Emocional.....	58
Tabla 3 Escala de claridad emocional	59
Tabla 4 Escala de Reparación emocional.....	61
Tabla 5 Estilo de Liderazgo Transformacional.....	63
Tabla 6 Estilo de Liderazgo Transaccional	64
Tabla 7 Estilo de Liderazgo Laissez Faire	65
Tabla 8 Interpretación cualitativa del FODA	97
Tabla 9 Descripción de fortalezas y Debilidades	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Personal de oficiales y voluntarios sancionados por tipo de conducta en el 2019.	17
Figura 2	Personal de oficiales y voluntarios enjuiciados en el 2019.....	18
Figura 3	Causas de accidentes fuera de actos de servicio en el 2019	18
Figura 4	Atención emocional.....	58
Figura 5	Claridad emocional.....	60
Figura 6	Reparación emocional.....	61
Figura 7	Estilos de Liderazgo Transformacional	63
Figura 8	Estilos de Liderazgo Transaccional	64
Figura 9	Estilos de Liderazgo Laissez Faire	66

Resumen

El recurso más importante que posee el Ejército Ecuatoriano son los hombres y las mujeres que la integran. Es en realidad el elemento más importante de la institución, pero más importante aún, son las relaciones que existen entre ellos. Estas relaciones entre los individuos, son la base en donde se asientan tres facultades importantísimas: el liderazgo, la sinergia y la resiliencia. En otras palabras, liderar a soldados hacia la consecución de un objetivo común y que estos lo hagan suyo, conseguir que todos unamos esfuerzos y lograr metas frente a cualquier adversidad. Frente a esta realidad, nuestro estudio nos ha permitido establecer que se debe dar la importancia necesaria a las relaciones interpersonales, pero con una nueva metodología, pues hasta la presente fecha, se sigue enseñando las excelencias del liderazgo citando líderes históricos, pero sin dar las verdaderas herramientas claves que nos ayudaran a enfrentar día a día estos retos. Bajo estudios de otros ejércitos e identificando el nivel de inteligencia emocional que poseen nuestros oficiales y nuestra tropa, presentar métodos para adquirir o mejorar competencias para incentivar estas relaciones que nos dirijan al cumplimiento de nuestras misiones. En otras palabras, enseñar una nueva forma de liderazgo basado en la empatía entre el que conduce y el que opera, logrando un equilibrio perfecto hasta llegar al estado final deseado por todos.

PALABRAS CLAVE:

- **INTELIGENCIA EMOCIONAL**
- **DESEMPEÑO PROFESIONAL**
- **LIDERAZGO**

Abstract

The most important resource that the Ecuadorian Army possesses is the men and women that comprise it. It is actually the most important element of the institution, but more important still, are the relationships that exist between them. These relationships between individuals are the basis on which three very important faculties are based: leadership, synergy and resilience. In other words, lead soldiers towards the achievement of a common objective and that they make it their own, get us all to join efforts and achieve goals in the face of any adversity. Faced with this reality, our study has allowed us to establish that the necessary importance should be given to interpersonal relationships, but with a new methodology, because to this date, the excellence of leadership continues to be taught, citing historical leaders, but without giving, the true key tools that will help us face these challenges day by day. Under studies of other armies and identifying the level of emotional intelligence that our officers and our troops possess, present methods to acquire or improve competencies to encourage relationships that direct us to the fulfillment of our missions. In other words, teaching a new form of leadership based on empathy between the leader and the operator, achieving a perfect balance until reaching the final state desired by all.

KEYWORDS:

- **EMOTIONAL INTELLIGENCE**
- **PROFESSIONAL PERFORMANCE**
- **LEADERSHIP**

Capítulo I

Planteamiento del problema de investigación

Planteamiento del problema.

El hombre y la mujer desde que empieza su entrenamiento y formación para ser un miembro del Ejército Ecuatoriano reciben en este proceso, los principios de liderazgo. Tanto cadetes como aspirantes a soldados en el transcurso de sus años por las aulas de las instituciones de formación militar, conocen como debe ser un líder y esto se refleja en los pensum de estudios que mantienen la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” y la Escuela de Formación de Soldados “Vencedores del Cenepa”.

Una vez culminada esta preparación, los jóvenes militares se ven envueltos en una serie de retos en su carrera, donde deben poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en su periodo de adiestramiento. En las aulas aprendieron los conceptos del mando, pero en las unidades militares se enfrentan a la realidad. Gracias a esta sinergia que tiene el contexto militar, se va aprendiendo a lidiar con las labores que desarrollan en las relaciones interpersonales resultantes de la acción de mandar. La teoría aprendida sobre el tema, muchas veces resulta incompleta y vamos tomando una dirección empírica mediante una serie de conocimientos adquiridos por la práctica y sin una orientación metodológica que nos lleve a verificar nuestros procedimientos, aplicados a la solución de determinados problemas, muchas veces de tipo emocional.

En los cursos posteriores para obtener el ascenso al grado inmediato superior, oficiales y tropa, se sigue cultivando el arte de mandar. Se dictan asignaturas donde se implementa una serie de herramientas para lograr un liderazgo eficaz y es necesario, debido a que un comandante desde el nivel táctico hasta el estratégico, se debe enfrentar a grandes conflictos que se presentan en el contexto emocional de sus subalternos día a día.

Enfrentar a estos problemas en otros tiempos, era vincular un liderazgo mediante el ejemplo que tomábamos de grandes líderes históricos, tratando de emular comportamientos que motiven a nuestra tropa a mejorar su conducta. El líder debía ser ese ente donde se puede ver el ejemplo a imitar. Sin embargo, en la actualidad, se ha ido perfeccionando estos preceptos llegando a tener gran importancia conceptos como la sinergia, inteligencia emocional y resiliencia. Un ejército moderno debe sustentar su operatividad en un mando efectivo, donde se prime el cumplimiento de la misión, pero al mismo tiempo se protejan las necesidades y motivaciones de sus miembros.

Para Daniel Coleman (1995), la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para auto motivarnos y manejar adecuadamente nuestras emociones y relaciones. Por eso en nuestras escuelas de formación y perfeccionamiento se habla ahora de un liderazgo transformacional. Los manuales de liderazgo en el Ejército Ecuatoriano toman muy en cuenta a la Inteligencia Emocional que en términos generales se refieren a las dimensiones emocionales, personales, sociales y de supervivencia de la inteligencia, que, a menudo, son más importantes para el funcionamiento diario que los aspectos cognitivos más tradicionales de la inteligencia. La inteligencia emocional tiene que ver con entenderse a uno mismo y a otros, relacionarse con las personas, adaptarse y lidiar con los ambientes inmediatos para tener más éxito en el manejo de las exigencias del entorno. (BARON, 2004).

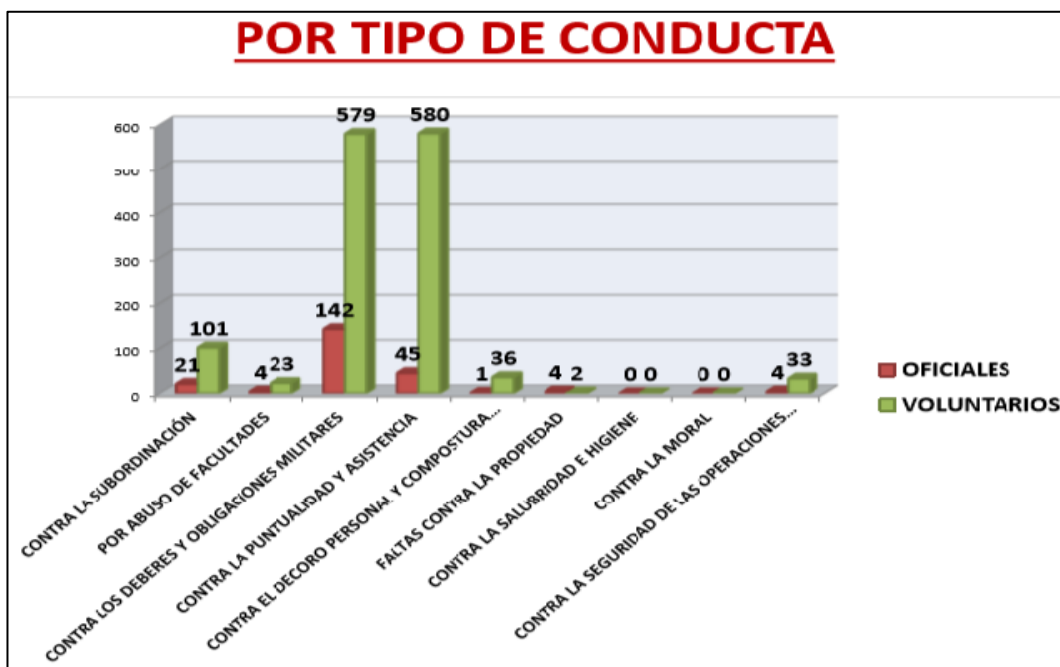
Sin embargo, las estadísticas nos demuestran que la metodología aprendida y empleada sobre el liderazgo en el Ejército Ecuatoriano está fallando. Los altos índices del cometimiento de faltas disciplinarias en el personal de oficiales y voluntarios del Ejército como lo indica el informe del 2019, presentado por la Comandancia General del Ejército, nos revelan que existe una gran problemática en la conducta de los miembros del Ejército.

Un total de 221 oficiales y 1354 voluntarios han sido sancionados por diversas causas según el reglamento de disciplina militar del Ejército (figura 1). El personal militar se halla

inmerso en procesos judiciales, siendo hasta el momento enjuiciados y sentenciados 13 oficiales y 55 voluntarios por diversas causas (figura 2). El alto número de accidentes causados en actos fuera de servicio, principalmente los causados por conducir en estado de ebriedad (figura 3), hacen que nos demos cuenta, que existe un grave problema dentro de nuestras filas.

Figura 1

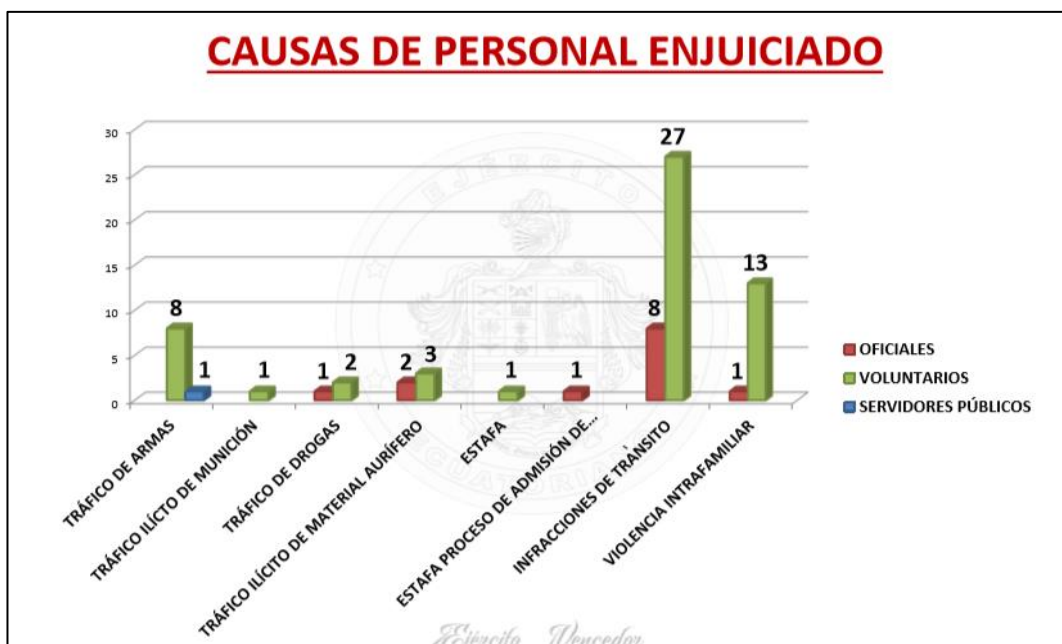
Personal de oficiales y voluntarios sancionados por tipo de conducta en el 2019



Fuente: (Informe del Comando General del Ejército 2019).

Figura 2

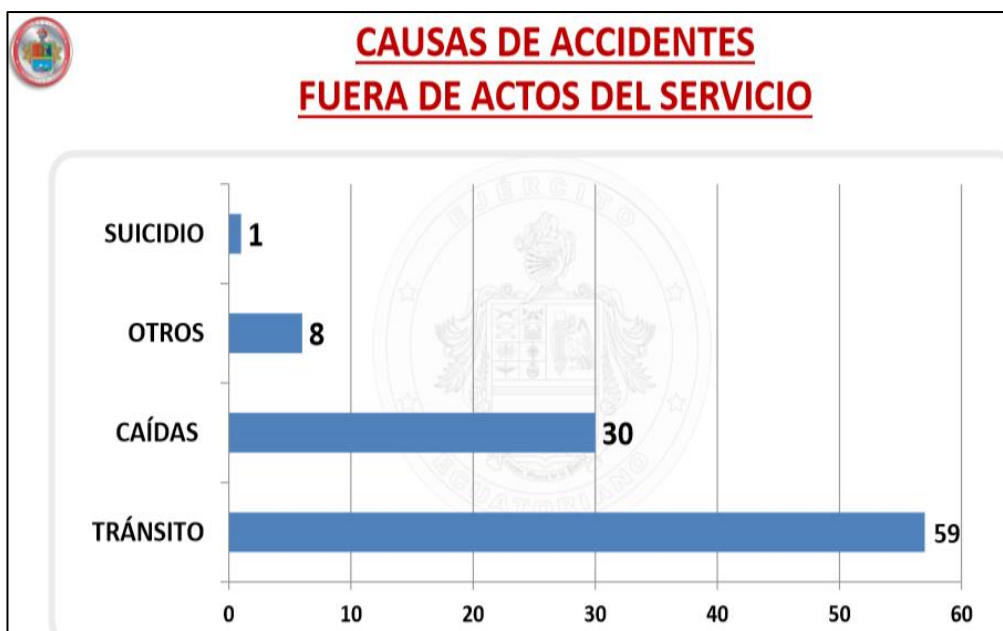
Personal de oficiales y voluntarios enjuiciados en el 2019



Fuente: (Informe del Comando General del Ejército 2019).

Figura 3

Causas de accidentes fuera de actos de servicio en el 2019



Fuente: (Informe del Comando General del Ejército 2019).

Estos problemas reflejan una falta de liderazgo en todos los niveles de mando y generan un enorme detrimento en bienes materiales y económicos sin contar con las pérdidas humanas que son el más importante recurso del Ejército Ecuatoriano. Si se evitara estos inconvenientes, se dispondrían de ingentes medios para mejorar las condiciones laborales y de bienestar del personal militar.

La operatividad en el cumplimiento de las misiones militares se reduce considerablemente, debido a los problemas conductuales de sus miembros. El liderazgo es un multiplicador de la potencia de combate en las operaciones militares en guerra externa y en tiempo de paz, logra un efectivo trabajo en las operaciones en apoyo a las Instituciones del Estado y a las misiones que le dicta la Constitución y Leyes de la República.

En resumen, el Ejército Ecuatoriano mantiene la asignatura de liderazgo en sus pensum de estudio para la formación y perfeccionamiento de sus miembros, donde se trata, temas importantes referidos a la nueva metodología del liderazgo. La inteligencia emocional y el liderazgo transformacional son temas incorporados en mejorar el arte del mando y están presentes en los manuales militares como temas de suma importancia para el desarrollo de las relaciones personales de sus miembros y en alcanzar ese deseo intrínseco de cumplir con la misión impuesta. Sin embargo, en la actualidad, existe una problemática preocupante que se refiere a la falta de liderazgo en las nuevas generaciones de oficiales y voluntarios. Problemática que, al ser resuelta, contribuirá en la reducción de faltas disciplina, operatividad de las unidades y en la preservación de recursos económicos que servirán para mejorar las condiciones laborales y de bienestar del personal militar.

Formulación del problema.

Las misiones que debe enfrentar un líder militar en todo aspecto, hacen que los atributos y competencias desarrolladas por la inteligencia emocional, sean imprescindibles en los hombres que guían el destino del Ejército Ecuatoriano. La relación de los factores emocionales y motivacionales con la conducción de los comandantes en todos los niveles jerárquicos hacia la consecución de óptimos resultados están estrechamente unidos. El entrenamiento debe mezclarse con una metodología que logre formar soldados mental y físicamente preparados para enfrentar los grandes retos en la realización de operaciones militares. La conducción militar hacia el cumplimiento de sus misiones, no solo requiere de un adiestramiento completo, sino que también necesita, soldados que puedan conducirse y conducir a sus hombres con serenidad en las complicadas circunstancias que suelen ocurrir en tan complejas operaciones.

El Ejército Ecuatoriano se ve inmerso en un sinnúmero de misiones constitucionales. Sus comandantes se ven en la necesidad de entrenarse para enfrentar nuevos retos y para afrontar amenazas que cada vez son más líquidas, híbridas y difusas. De ahí nacen las interrogantes de nuestro tema de investigación, pues si bien se estudia y se perfecciona el arte del mando en todas las instituciones educativas militares, muy seguramente, no se esté dando la importancia al entrenamiento emocional o no está acorde para enfrentar todos estos retos.

Entonces se puede concluir, que la causa que se identifica en la formulación de este problema de la investigación, se refleja en la inadecuada forma que los comandantes del Ejército Ecuatoriano están conduciendo a sus tropas, sin tomar en cuenta, los nuevos conceptos de liderazgo transformacional donde prima nuestra inteligencia emocional en complementariedad con el ejemplo para lograr un cambio conductual en nuestros oficiales y en nuestra tropa. El efecto puede palpase indiscutiblemente en la mala actitud de los hombres que integran las filas del Ejército Ecuatoriano en la ejecución de las operaciones

militares y la poca motivación alcanzada hacia ellos por sus comandantes. Esa mala actitud se refleja en problemas disciplinarios y en problemas personales que inclusive desembocan en enfermedades como el alcoholismo e inclusive la depresión y hasta el suicidio.

Los jóvenes oficiales y voluntarios, ya no tienen los mismos ideales que nos consagraron a ganar una guerra y a un enemigo muy superior. La inteligencia emocional desarrollada en un liderazgo transformacional sería la dirección a seguir para lograr nuevo método, una nueva forma para conducirlos y motivarlos al cumplimiento de las misiones.

Analizada la causa y el efecto del problema de investigación planteado, se determina la gran incógnita que queremos desentrañar y resolver:

¿Será que el liderazgo transformacional donde prima la inteligencia emocional ejerce un rol de suma importancia en el desempeño y actitud de los miembros del Ejército Ecuatoriano?

Preguntas de investigación.

De este problema planteado se puede determinar las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es el nivel de inteligencia emocional que mantienen los miembros del Ejército Ecuatoriano y que se necesita para su desarrollo?

¿Hay necesidad de que los líderes militares en todo nivel cuenten con una inteligencia emocional alta?

¿El liderazgo que se aplica en el Ejército Ecuatoriano es incompatible con los conceptos de inteligencia emocional?

¿Nuestros miembros ven a la inteligencia emocional como un recurso suave frente a las misiones que cumplen?

¿Los líderes en el Ejército Ecuatoriano son demasiado severos?

¿Es el liderazgo en el Ejército Ecuatoriano demasiado mecánico, desarrollado como la enseñanza de estilos de liderazgo y procesos de administración a partir del estudio de las técnicas de los grandes líderes militares?

Objeto de estudio.

Este estudio va dirigido a investigar si los conceptos que se manejan sobre la importancia de la parte emocional en el liderazgo están bien entendidos y aplicados en los miembros del Ejército Ecuatoriano o deben ser revisados mediante una nueva metodología.

Muy poco se ha dicho y se ha investigado sobre la inteligencia emocional en el contexto de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas. No se ha encontrado publicaciones que estudien y apliquen estos conceptos en el país, relegando también, su vital importancia en las organizaciones castrenses. La misión fundamental del Ejército Ecuatoriano es la protección de la soberanía e integridad territorial; pero en esta época de grandes cambios, ésta se ha

ido mutando o se ha transformado, dándole prioridad a otro tipo de amenazas que se desconocen y se les está estudiando. Mucho se habla que en este espacio de la historia que vivimos, los ejércitos tendrán que enfrentar los ataques psicológicos, en las denominadas guerras de cuarta generación, donde la preparación no solo debe ser intelectual y física, sino también emocional.

La base de nuestro estudio se focalizó en los oficiales alumnos de la Academia de Guerra del Ejército, instituto insigne de la formación de nuestros mandos y líderes en todo nivel. Esta muestra nos permitió obtener mejores conclusiones, debido a que los oficiales que realizan sus cursos de ascenso, han tenido la experiencia de ejercer el mando desde los niveles más fundamentales de la conducción táctica. Esta investigación se la realizó, mientras los oficiales en el grado de mayor, cursan sus estudios para alcanzar las competencias y lleguen a comandar unidades tipo Batallón/Grupo o ejecuten funciones como miembros de un Estado Mayor y hacia los capitanes que realizaron el curso Avanzado, logrando con este esfuerzo, obtener todos los conocimientos que los acreditaran para desempeñarse como subcomandantes o miembros de una plana mayor.

La metodología empleada para esta investigación fue la descriptiva, expresada en términos cualitativos y cuantitativos, debido a que se explica de una forma detallada, la incidencia que tiene la inteligencia emocional en la conducta de los miembros del Ejército Ecuatoriano y el aumento de su operatividad. Para este fin, se implementó una serie de cuestionarios para identificar qué grado de inteligencia emocional tienen nuestros oficiales, futuros mandos de nuestra institución castrense. Además, determinamos los tipos de liderazgo que se practican o se conocen en los cuarteles militares y en la conducción de su tropa.

Se realizó entrevistas a destacados líderes militares, logrando con esto determinar que es imperativo y necesario, la enseñanza de un liderazgo basado en la inteligencia

emocional. Ubicar y desarrollar la metodología más adecuada para este fin y verificamos que si es compatible con nuestra la realidad en las unidades militares.

En síntesis, nuestro estudio sirvió para exponer, la importancia de profundizar en el estudio de métodos y técnicas para hacer frente a los problemas conductuales que nuestros oficiales y nuestra tropa están atravesando debido a su bajo desarrollo en su inteligencia emocional. En esta premisa se basó el objeto de nuestro estudio, buscando nuevos conceptos para un tipo de liderazgo que enfrente estas causas que tanto daño le hacen a nuestra operatividad y operabilidad, yendo en desmedro de nuestras misiones.

Campo de acción.

Con este estudio se pretende demostrar que la educación desarrollada en los institutos de formación y perfeccionamiento del Ejército Ecuatoriano en referencia al liderazgo, debe buscar orientar sus propósitos a desarrollar la inteligencia emocional en sus miembros. Surge la necesidad de buscar nuevas herramientas cognitivas para mejorar las relaciones intra personales e interpersonales del personal militar, que no son tomadas en cuenta, en el proceso aprendizaje-enseñanza, mejorando su conducta, incrementando su operatividad y logrando efectivos resultados en las operaciones militares. Comprender las implicaciones que conlleva un bajo nivel de la inteligencia emocional, realizando una investigando exhaustiva sobre la influencia que tienen estos aspectos sobre el rendimiento de sus miembros y potenciarlos, cambiando sus actitudes y aptitudes hacia la consecución de las diferentes misiones, en especial, las de alto riesgo.

Delimitación de la investigación.

Temática.

La realización de la presente propuesta propone una estrategia (COACHING) para lograr el desarrollo de la inteligencia emocional como factor clave en el impulso hacia una nueva forma de liderazgo que incremente la operatividad en los miembros del Ejército

Ecuatoriano en el campo de seguridad en la línea de investigación de las Fuerzas Armadas en apoyo a la seguridad integral del Estado

Espacial.

La presente propuesta de investigación se llevará a cabo en la maestría de Defensa y Seguridad de la Universidad de las Fuerzas Armadas UFA-ESPE.

Temporal.

En el presente trabajo de investigación, está considerado para el año 2020; el análisis, desarrollo, implementación y evaluación un tiempo aproximado de 7 meses.

Justificación de la investigación.

Uno de los factores más importantes en cualquier carrera, más que el coeficiente intelectual o la pericia técnica, es la inteligencia emocional y cuanto más elevada es la posición de alguien en una organización, adquiere mayor importancia pues es responsable de entre el 85% y el 90% del éxito de los líderes en las organizaciones (Bennis, 2013, p. 13). Entonces, la motivación es un factor clave en toda organización y más aún, en una de ámbito militar. Los psicólogos que estudian el comportamiento y la personalidad destacan que el comportamiento o la conducta son causados y orientados hacia una meta o motivo. Cada individuo es único, su personalidad va más allá de su comportamiento externo, en su esencia se incluye su actitud, sus valores su manera de interpretar el medio que lo rodea, además de variables internas y externas que contribuyen a cierto patrón de comportamiento que representan (Khors, Haiman e Hilgert, 1983), los factores motivacionales afectan a toda la estructura organizacional del Ejército Ecuatoriano y a todos sus niveles de mando, desde el comandante hasta el último soldado, porque todos sus actores están expuestos a sus efectos. Donde haya un miembro de la institución armada del Ecuador realizando una operación militar, también habrá un hombre expuesto a la intrincada psiquis influida por su motivación.

Por lo tanto, este problema de investigación está vigente y exige un estudio profundo. La capacidad operativa de las unidades del Ejército debe mantenerse siempre en el más alto nivel, por eso es una necesidad institucional mantenerla y mejorarla cada día.

Finalmente, el estudio de este contexto, servirá como referencia para que los comandantes en todo nivel, puedan motivar a sus tropas, tratando de obtener en sus subordinados, la entrega incondicional de todo su potencial profesional y la consecución de resultados en las operaciones militares, más aún, en el desarrollado de las misiones a ejecutarse en el ámbito interno, debido a la compleja estructura que las delimita, pues se enfrentará a un adversario que muchas veces tiene las mismas creencias, costumbres y las mismas motivaciones que sus subordinados.

Objetivos de la investigación.**Objetivo General.**

Analizar las características del liderazgo basado en la inteligencia emocional que logren influir en la actitud conductual y desempeño profesional de los miembros del Ejército Ecuatoriano tendientes a mejorar su operatividad en el cumplimiento de las misiones militares.

Objetivos Específicos.

1.1.1.1. Medir el cociente de inteligencia emocional en los oficiales de arma, servicios y especialistas de los cursos de la Academia de Guerra del Ejército.

1.1.1.2. Identificar los estilos de liderazgo que conocen y ejecutaron los oficiales de arma, servicios y especialistas de los cursos de la Academia de Guerra del Ejército en el transcurso de su carrera profesional.

1.1.1.3. Analizar las características que pueden influenciar en el desempeño y actitud de los miembros del Ejército Ecuatoriano y potenciar las mismas, a través de la aplicación de una metodología (COACHING) para fomentar una nueva forma de liderazgo mediante el mejoramiento de los niveles de inteligencia emocional que motive a todos sus integrantes a un cambio y desarrollo profesional y personal.

Capítulo II

Marco teórico

Antecedentes de la investigación

Si en este momento, quisiera motivar al personal militar de la unidad donde presta servicios, ¿cómo lo haría? ¡Con el ejemplo! sería la respuesta más común que encontraría. Surge una nueva pregunta, ¿Tengo solo conocimientos empíricos ganados por mi experiencia o también poseo conocimientos técnicos para motivar a mis soldados? Y surge una más, ¿Puedo auto motivarme para crear empatía en mis subordinados? Difíciles preguntas para un comandante que no considere a la inteligencia emocional como una herramienta primordial en el manejo de su liderazgo.

Debido a la vertiginosa forma de cambio en nuestra sociedad y en el mundo, muchas premisas sobre la motivación han cambiado. Ahora ya se habla del papel importante que tiene el manejo de nuestras emociones; es decir, de nuestra inteligencia emocional. “Cuando los socio biólogos buscan una explicación al relevante papel que la evolución ha asignado a las emociones en el psiquismo humano, no dudan en destacar la preponderancia del corazón sobre la cabeza en los momentos realmente cruciales (Goleman, 1996, pág. 8).

Por eso, nuestros institutos militares de formación y perfeccionamiento para oficiales, cuenten con una formación en inteligencia emocional, debido a su relevancia. En estudios realizados en universidades del país, ya se vislumbra la importancia de este tema en el desarrollo educativo integral de sus estudiantes, Guamaní (2017) en su tesis de Licenciatura en Psicología Clínica concluye que relación entre inteligencia emocional y personalidad en los estudiantes universitarios, ya se evidencia que el cociente emocional de un nivel o rango bajo se vincula con las personalidades de tipo impulsivo, de tipo límite, ansioso, dependiente, paranoide presentando un déficit de Inteligencia Emocional (IE) por lo cual muestran una dificultad en cuanto a la identificación y comprensión de las

emociones de igual manera en la regulación de los estados afectivos; mientras que las personalidades histriónico y narcisista revelan un nivel de IE mayoritariamente promedio por lo cual indica que ellos tienden a desarrollar la capacidad de atención y reconocimiento de sus propias emociones y de los demás.

En la profesión militar, la motivación que proyecta el comandante de escuadra hasta el Jefe del Comando Conjunto a sus subordinados es preponderante, debido a que en las operaciones militares no solo se pone en riesgo nuestra integridad personal sino la de todo nuestro equipo por las decisiones que son tomadas. Cuántas veces hemos sido testigo que la falta de liderazgo, produce accidentes fatales y hasta muertes. Cómo hemos sido receptores de actos en contra de la disciplina militar, generalmente en unidades de alto riesgo o muy alejadas, por cuanto no se toma en cuenta esa empatía que los comandantes deben a sus subalternos y cuantos casos de enfermedades mentales o incluso, intentos de suicidio se han presentado entre nuestros conscriptos, jóvenes soldados u oficiales por no mantener una adecuada cultura emocional, un adecuado nivel de IE, por eso es indispensable enseñar a cultivar la IE en nuestros cadetes desde su ingreso, pues ellos se enfrentarán cara a cara a estos problemas.

Los oficiales superiores, hoy en día, no comprendemos los grandes cambios sociales que ha sufrido nuestra cultura ecuatoriana y por ende nuestros jóvenes. Pensar en la idea que un oficial subalterno se desmotive o llegue a deprimirse, no se encuadra en la formación que recibimos cuando éramos cadetes. Es inverosímil pensar que nuestros futuros subtenientes, alma de las unidades, puedan caer en estos estados anímicos, pero muchas veces esto sucede por falta de una construcción y mejoramiento de su IE. En estudios realizados por Naranjo (2015) también en su tesis de Licenciatura en Psicología Clínica expone que: “se logró confirmar la relación entre IE e Ideación Suicida, ya que de las personas con IE alta, el 100% tiene un grado de ideación suicida bajo, puesto que a medida que aumenta el nivel de IE disminuye la Ideación Suicida” (p. 95).

La importancia del estudio, la búsqueda y la mejora de la IE se vuelve trascendental, pues de nuestras emociones, surge nuestra voluntad y se consigue el éxito más fácilmente. Gossweiler (2017) en su Tesis de Maestría afirma que la inteligencia emocional no es un proceso separado de la toma de decisiones de mando, si bien la relación no es perfecta, existe un nivel significativo de la correlación tanto a nivel de las variables y sus dimensiones, estos resultados demuestran que es muy importante el desarrollo de la inteligencia emocional en los cadetes de la Armada de Bolivia, ya que mientras mayores fueron los resultados de los niveles de inteligencia emocional, el éxito en la toma de decisiones de mando fue más frecuente. Además, no existe un nivel óptimo de inteligencia emocional en los cadetes de la Escuela Naval Militar, si bien son un poco menos de la mitad los cadetes que poseen un nivel correcto, solamente siete de cincuenta y dos cadetes poseen un manejo adecuado y esto es algo que debería reforzarse en la formación profesional, ya que al existir una relación entre ambas variables, el desempeño de los cadetes en su toma de decisiones de mando puede aumentar si poseen niveles más altos de inteligencia emocional.

Para Félix (2017) en su tesis de doctorado, afirma que los sujetos que poseen mayor inteligencia emocional, gozan de mayor bienestar psicológico. Es decir que los individuos que muestran capacidades de autocontrol, persistencia, retraso en la gratificación y habilidades a motivarse a sí mismos como características de su inteligencia emocional; son individuos que perciben que tienen control de las demandas de su entorno y consecuentemente poseen una mayor autoestima. Si esta premisa no califica totalmente, la hipótesis donde se demuestra que la IE es necesaria en todo sentido para fomentar un nuevo liderazgo en nuestros comandantes en sus diferentes niveles y en nuestros cadetes, solo la idea de formar un miembro activo del Ejército Ecuatoriano, preparado emocionalmente para enfrentar los retos que le están imponiendo las circunstancias tan cambiantes de esta última época, bastan para tomar en cuenta el valor de la IE.

Fundamentación teórica.

Fundamentación teórica general.

Nuestra sociedad ha valorado de forma pertinaz durante los últimos siglos un ideal muy concreto del ser humano: la persona inteligente. En la escuela tradicional, se consideraba que un niño era inteligente cuando dominaba las lenguas clásicas, el latín o el griego, las matemáticas, el álgebra o la geometría. ¿Pero que es la inteligencia en concreto?, Güel (2013) manifiesta que “la inteligencia es una habilidad que, aplicada a los seres humanos, se define como la capacidad de resolver problemas nuevos” (p. 11). El mismo autor nos plantea como ejemplo, como nuestros antepasados vieron restos de piedras y huesos puntiagudos y cortes en los animales. El acto inteligente fue asociar la piedra afilada con la posibilidad de hacer un corte. Y, cuando cambia el entorno, no saben adaptarse porque no son inteligentes, o sea, no saben resolver problemas nuevos.

Siempre se ha identificado al niño inteligente con el que obtiene una puntuación elevada en los test de inteligencia. El cociente intelectual (CI) se ha convertido en el referente de este ideal y este argumento se sustenta en la relación positiva que existe entre el CI de los alumnos y su rendimiento académico: los alumnos que más puntuación obtienen en los test de CI suelen conseguir las mejores calificaciones en la escuela.

Pero ya en el siglo XXI, esta visión ha entrado en crisis por dos razones. Primera, la inteligencia académica no es suficiente para alcanzar el éxito profesional. Los abogados que ganan más casos, los médicos más prestigiosos y visitados, los profesores más brillantes, los empresarios con más éxito, los gestores que obtienen los mejores resultados no son necesariamente los más inteligentes de su promoción. No son aquellos adolescentes que siempre levantaban primero la mano en la escuela cuando preguntaba el profesor o resaltaban por sus magníficas notas académicas en el instituto. No son aquellos adolescentes que se quedaban solos en el recreo mientras los demás jugaban al fútbol o simplemente charlaban. Son los que supieron conocer sus emociones y cómo

governarlas de forma apropiada para que colaboraran con su inteligencia. Son los que cultivaron las relaciones humanas y los que conocieron los mecanismos que motivan y mueven a las personas. Son los que se interesaron más por las personas que por las cosas y que entendieron que la mayor riqueza que poseemos es el capital humano.

Segunda, la inteligencia no garantiza el éxito en nuestra vida cotidiana. La inteligencia no facilita la felicidad ni con nuestra pareja, ni con nuestros hijos, ni que tengamos más y mejores amigos. El CI de las personas no contribuye a nuestro equilibrio emocional ni a nuestra salud mental. Son otras habilidades emocionales y sociales las responsables de nuestra estabilidad emocional y mental, así como de nuestro ajuste social y relacional.

Gardner (2011) propone una visión más profunda y desarrolla una teoría en la cual define la inteligencia humana en siete dimensiones. Estas inteligencias son:

- Inteligencia lógico-matemática. Habilidad para usar el razonamiento.
- Inteligencia lingüística. Habilidad para entender y usar las palabras.
- Inteligencia visual-espacial. Capacidad de reconocimiento y reproducción de formas geométricas y de orientación en el espacio.
- Inteligencia interpersonal. Habilidad para comprender los estados de ánimo de las personas que nos rodean y la capacidad de modelarlos.
- Inteligencia intrapersonal. Habilidad para conocer y entender los propios sentimientos y emociones, y para usarlos como guía de nuestro comportamiento.
- Inteligencia físico-cenestésica. Habilidad para realizar movimientos físicos con gracia y precisión.
- Inteligencia musical. Habilidad para reconocer, reproducir y componer melodías musicales.

Entonces, podemos afirmar que las personas pueden ser muy inteligentes de un modo, pero muy tontas de otro. También podemos decir, que las personas que tienen más

inteligencia ligadas a los conceptos de la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal podrían desarrollar niveles más altos de inteligencia emocional. Es decir, la inteligencia que nos permite distinguir estados de ánimo, motivaciones, temperamento de los otros, y el autoconocimiento, o sea, el acceso a la propia vida emocional, a los sentimientos, aprender a discriminarlos y utilizarlos como elementos para orientar la conducta y podrían tener mucho más éxito en su vida que las personas que desarrollan otros tipos de inteligencia (Güel, 2013).

Fundamentación Teórica Específica.

El liderazgo en la antigüedad.

Desde el inicio de las civilizaciones, han existido hombres o mujeres que de una u otra manera dirigieron a los pueblos a la consecución de objetivos o metas, es así como en la antigüedad los imperios en donde los emperadores, reyes o monarcas, plasmaron sus ideas o intenciones en magnas obras o hechos históricos, que hasta la actualidad permanecen perennes en la retina y pensamiento de la humanidad.

Estrada (2007) en la evolución del liderazgo a través de la historia, indica que desde los sumerios en donde los sacerdotes a través de un liderazgo organizacional se encargaban de la administración de los bienes y valores del sistema tributario establecidos para presentarlos a sumo sacerdote. En el imperio egipcio en la construcción de las pirámides, se llevó a cabo con trabajadores altamente cualificados, comandados por capataces de considerables conocimientos en geometría, estereotomía (arte de cortar la piedra), astronomía, entre otros.

Y así se ha puesto de manifiesto el liderazgo de los hombres que han dirigido los distintos imperios y civilizaciones que han gobernado el mundo en sus diferentes épocas.

En el campo militar los aportes que dieron los grandes estrategas militares son bastos pudiendo citar algunos. (Estrada 2007). En el siglo V a.C., Ciro líder militar y gobernante griego, quien tenía claro que la asignación de tareas se debía manejar de acuerdo a la

especificidad de cada hombre para poder manejar la unidad de dirección, mando y orden, dando importancia al trabajo en equipo, coordinación y unidad de propósito para el manejo del gobierno.

Ya en China, Sun Tzu, en su obra *Arte de la Guerra*, estableció una guía para los líderes militares y administradores, donde se pueden observar consideraciones respecto a la organización y la dirección.

Es así que al liderazgo lo podemos definir como: “relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006).

Burns (1978) en su libro seminal *Liderazgo*, clasificó al liderazgo en transformacional y transaccional, siendo el transformacional el verdadero líder. “El liderazgo estratégico es la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de ésta, una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por sus conocimientos y enseñanzas.

Un liderazgo transformacional es necesario para tener éxito en este proceso estratégico” (D’Alessio, 2012, p. 29)

La inteligencia Emocional

La inteligencia emocional, pese a ser un tema no muy conocido, no es nuevo. “Se remonta a principios de los años 1800 a los estudios de Franz Joseph Gall y su socio, Johann Gaspar Spurzheim, que identificó la presencia de tres facultades afectivas en el cerebro: respeto, autoestima y facultad de reflexión” (Gardner, 1983, p. 12). BarOn (1997), autor y promotor de *Emotional Quotient Inventory*, identifica a David Wechsler y sus estudios sobre los aspectos no intelectuales de la inteligencia general (*Nonintellective aspects of the general intelligence*), realizados en 1940 como la base para el estudio de la inteligencia emocional. Gardner (1983), manifiesta que no existe un solo tipo de Coeficiente Intelectual (CI), que llevará no sólo al éxito en la vida, sino a un amplio espectro de

inteligencias, y al menos, cuatro variedades de inteligencia interpersonal. Escribe que existen dos tipos de inteligencia personal que tratan las emociones. Se refiere a la inteligencia intrapersonal, que es el aspecto interno de una persona y de la inteligencia interpersonal, que se vuelca hacia otros individuos. El trabajo innovador de Gardner fue desarrollado por el psicólogo de Yale, Peter Salovey en sociedad con Peter Mayer cuyo concepto de la inteligencia emocional incluye evaluar las emociones de sí mismo y las de otros, controlar las emociones de uno mismo y las de los demás y el uso de las emociones de maneras adaptables (Salovey y Mayer, 1990). El psicólogo Daniel Goleman popularizó la inteligencia emocional con su libro más significativo que lleva el título *Inteligencia Emocional*, el cual se convirtió en un campo de estudio digno de consideración en el mundo empresarial, académico y en el ámbito de las ciencias sociales. Goleman (1998) desarrolló su teoría sobre la inteligencia emocional a través de la investigación de más de 200 organizaciones, y explicó que sin la inteligencia emocional una persona puede tener una formación de primera clase, una mente incisiva y un caudal de buenas ideas, pero aún no lograr ser un gran líder.

Finalmente se podría resumir que la inteligencia emocional (IE) se define como la habilidad de las personas para atender y percibir los sentimientos de forma apropiada y precisa, la capacidad para asimilarlos y comprenderlos de manera adecuada y la destreza para regular y modificar nuestro estado de ánimo o el de los demás. Desde el modelo de habilidad, la IE implica cuatro grandes componentes:

- Percepción y expresión emocional: reconocer de forma consciente nuestras emociones e identificar qué sentimos y ser capaces de darle una etiqueta verbal.
- Facilitación emocional: capacidad para generar sentimientos que faciliten el pensamiento.
- Comprensión emocional: integrar lo que sentimos dentro de nuestro pensamiento y saber considerar la complejidad de los cambios emocionales.

- Regulación emocional: dirigir y manejar las emociones tanto positivas como negativas de forma eficaz (Salovey y Mayer, 1990).

Estas habilidades están enlazadas de tal forma, que para una adecuada regulación emocional es necesaria una buena comprensión emocional y, a su vez, para una comprensión eficaz requerimos de una apropiada percepción emocional.

No obstante, lo contrario no siempre es cierto. Personas con una gran capacidad de percepción emocional carecen a veces de comprensión y regulación emocional. Esta habilidad se puede utilizar sobre uno mismo (competencia personal o inteligencia intrapersonal) o sobre los demás (competencia social o inteligencia interpersonal). En este sentido, la IE se diferencia de la inteligencia social y de las habilidades sociales en que incluye emociones internas, privadas, que son importantes para el crecimiento personal y el ajuste emocional.

Por otra parte, los aspectos personal e interpersonal también son bastante independientes y no tienen que darse de forma concatenada. Tenemos personas muy habilidosas en la comprensión y regulación de sus emociones y muy equilibradas emocionalmente, pero con pocos recursos para conectar con los demás. Lo contrario también ocurre, pues hay personas con una gran capacidad empática para comprender a los demás, pero que son muy torpes para gestionar sus emociones.

Base legal.

La investigación se basa y /o apoya en las siguientes bases legales:

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

Art. 26. La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

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

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

Art. 28. La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente. Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones.

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

Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía y la integridad territorial. La protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado y responsabilidad de la Policía Nacional.

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

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

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

Ley de Seguridad Pública y del Estado.

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

a) De la defensa: Ministerios de Defensa, Relaciones Exteriores y Fuerzas Armadas. -

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

Este artículo manifiesta el rol fundamental de Fuerzas Armadas que es la defensa de la soberanía e integridad territorial, misión que debe realizarse con hombres preparados emocionalmente para enfrentar los retos de la guerra y de la incertidumbre que se presenten en el futuro para la defensa de su Patria y de sus compatriotas.

Agenda Política de la Defensa 2014-2017.

Los tres objetivos que corresponden a los campos de actuación de la Defensa, con sus componentes Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas, para el período 2014-2017, que se alinean a los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir y que se plasman en políticas públicas, son los siguientes:

1. Garantizar la defensa de la soberanía e integridad territorial y participar en la seguridad integral.
2. Apoyar el desarrollo nacional en el ejercicio de las soberanías.
3. Contribuir a la paz regional y mundial.

Los objetivos que corresponden al sector defensa, requieren personas convencidas del servicio a su pueblo, por lo que deben tener condiciones interpersonales e intrapersonales, para el fiel y efectivo cumplimiento de cada uno de los objetivos anteriormente establecidos.

Ley de Personal de las Fuerzas Armadas 1991.

Art. 26.- Cada rama de las Fuerzas Armadas, elaborará los escalafones de su personal militar de arma, de servicios o técnicos y especialistas y clasificará en sus respectivos reglamentos las distintas funciones militares.

Reglamento a la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas 2009.

Art. 24. De conformidad a lo establecido en el artículo enumerado a continuación del 52 de la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas, el perfeccionamiento se realizará mediante el siguiente procedimiento:

- a) De los cursos.
- b) Requisitos.

c) De la selección.

Art. 25. Los cursos de perfeccionamiento están directamente ligados al proceso de ascenso, se llevarán a cabo en los institutos de perfeccionamiento y tendrán la modalidad presencial.

Art. 26. Dentro de las tres fuerzas los cursos de perfeccionamiento para oficiales de arma, técnicos y servicios son los siguientes:

1. De Subteniente o Alférez, a Teniente o Teniente de Fragata, Curso de Promoción o su equivalente, con duración mínima de tres meses.
2. De Teniente o Teniente de Fragata, a Capitán o Teniente de Navío Curso Básico o su equivalente, con duración mínima de seis meses.
3. De Capitán o Teniente de Navío, a Mayor o Capitán Curso Avanzado o su equivalente, con duración mínima de ocho meses.
4. De Mayor o Capitán de Corbeta; a Teniente Coronel o Capitán de Fragata de Estado Mayor de Arma, Curso de Estado Mayor de Arma o su equivalente, con duración mínima de un año.
5. De Mayor o Capitán de Corbeta; a Teniente Coronel o Capitán de Fragata de Estado Mayor Técnico o de Servicios, Curso de Estado Mayor Técnico o de servicios o su equivalente, con duración mínima de un año.
6. De Coronel o Capitán de Navío de Estado Mayor de Arma a General de Brigada o su equivalente, Curso de Estado Mayor Conjunto, con una duración de ocho meses.

Art. 27. En las Fuerzas Armadas, los cursos de Perfeccionamiento de los oficiales especialistas son los siguientes:

1. De Capitán o Teniente de Navío, a Mayor o Capitán de Corbeta curso de Orientación Básica para especialistas, con duración mínima de cuatro meses.

2. De Mayor o Capitán de Corbeta; a Teniente Coronel o Capitán de Fragata, especialista o su equivalente en otras Fuerzas, curso de Orientación Avanzada de especialistas, con una duración mínima de cuatro meses.
3. De Teniente Coronel o Capitán de Fragata, a Coronel o Capitán de Navío, Curso Superior Militar o su equivalente en las otras Fuerzas, con una duración mínima de seis meses.

Ley Orgánica de Educación Superior 2010.

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

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

Hipótesis.

Un cambio conductual, para un mejor desempeño y efectividad del personal en las misiones encomendadas, será el resultante de tener: liderazgo transformacional basado en la aplicación de las características de la inteligencia emocional en los comandantes de todos los niveles.

Sistema de variables.**Variable 1.**

La inteligencia emocional desarrollada por los oficiales del Ejército Ecuatoriano durante su formación y perfeccionamiento en los institutos de educación militar.

Variable 2.

El desempeño de los oficiales frente a sus tropas determinado por estilo de liderazgo que ejerzan en la conducción de las operaciones militares.

Conceptualización y operacionalización de variables.**Conceptualización de la Variable 1.**

La Inteligencia Emocional es la posibilidad que puede tener uno de estar en profundo contacto con los diferentes niveles de sensibilidad, con las sensaciones y emociones. Este tipo de inteligencia no se aplica únicamente a la conciencia de los sentimientos propios, sino también a la posibilidad de reconocer y trabajar adecuadamente con las emociones y sentires de los individuos que nos rodean día a día. (Bembibre, 2009).

Conceptualización de la Variable 2.

Chiavenato (2000) afirma que el desempeño del liderazgo: “es una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos” (p. 558).

Deci y Ryan (como se citó en Reeve, 2009) manifiesta que “la motivación intrínseca es la propensión inherente a involucrarse en los propios intereses y ejercer las propias capacidades y, al hacerlo, buscar y dominar desafíos óptimos”.

“La motivación extrínseca proviene de los incentivos y consecuencias en el ambiente” (Reeve, 2009, p. 84).

Operacionalización de las Variables.

Como parte de la investigación planteada se ha realizado La operacionalización de variable (Anexo "A"), donde se presentarán los objetivos específicos planteados, las variables, las definiciones conceptuales, dimensiones e indicadores, con la finalidad de lograr tener parámetros de medición o una forma de cuantificar si se ha podido llegar a los objetivos que nos hemos planteado en el análisis del problema a estudiarse.

Capítulo III

Marco metodológico

Enfoque de la investigación.

El enfoque cuantitativo y cualitativo son los más adecuados, debido a las características de la investigación. Cuantitativo, debido a que existen dos variables y estudiamos sus características, empleando la recolección de datos numéricos del estudio de los participantes, mediante procedimientos estadísticos (Hernández, Fernández y Batista, 2006). Cualitativo, porque buscamos las causas más profundas e individuales de los miembros de la institución armada para entender esta problemática. De esta manera la información recolectada, sumó las conclusiones resultantes del análisis cuantitativo y cualitativo, permitiendo determinar las posibles soluciones y estrategias a emplearse para la solución de este caso planteado.

Tipo de investigación.

El tipo de investigación se circunscribe al estudio descriptivo. Mediante cuestionarios se identificó el cociente de inteligencia emocional en los oficiales en los grados de mayor de los cursos de Estado Mayor y Estado Mayor de Servicios de primer y segundo año; así como, a los capitanes del curso avanzado y de especialistas. Además, se pudo verificar los conocimientos sobre los estilos de liderazgo que manejan en sus unidades y relacionar estos factores para determinar si existe la necesidad de implementar una nueva forma de liderazgo que motivará el cumplimiento de las misiones entre nuestra tropa, (Cortés e Iglesias, 2004).

Mediante entrevistas a destacados profesionales en este campo, se determinó las características que debe tener un líder y las fuertes dosis de empatía, inteligencia emocional y resiliencia que debe emplear para lograr una transformación personal y luego

grupal para el efectivo cumplimiento de las misiones impuestas en el diario vivir de las unidades militares.

Población.

La población sujeta al estudio fue establecida en el personal militar profesional de oficiales de la Academia de Guerra en sus diferentes cursos (Estado Mayor de Arma y de Servicios, Avanzado y Curso de Especialistas).

Muestra.

Se utilizó una muestra “no probabilística”, también llamada muestra dirigida, que supone un procedimiento de selección informal. Se utilizan en muchas investigaciones cuantitativas” (Hernández, Fernández y Batista, 2006, p. 262), debido a que los Oficiales que ingresan a los diferentes cursos de perfeccionamiento de la Academia de Guerra del Ejército son casos muy representativos de la población.

Nuestra muestra estuvo determinada por los alumnos de los cursos de ascenso de mayor a teniente coronel con una duración de dos años; es decir, se estudió a dos promociones de mayores (70 alumnos los que se encontraban en primer año y 60 alumnos de segundo año del curso de Estado Mayor de Arma y Estado Mayor de Servicios), que tiene experiencia en comando de tropas tanto de unidades de combate, de apoyo de combate y de apoyo de servicio de combate. Además, se estudió al curso de ascenso de capitanes a mayores (85 alumnos del curso avanzado) con las mismas características de los oficiales antes mencionados y los oficiales especialistas (13 alumnos del curso avanzado de especialistas), que, si en verdad no tiene mando directo de tropas de combate, tienen a su mando tropas especializadas en diferentes campos de apoyo (sanidad, veterinarios, justicia, comunicación social) que coadyuvan al logro de las misiones institucionales.

Métodos de investigación.

El método empleado fue el analítico, debido a que se desintegró y se descompuso el problema de la investigación en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo. La importancia del análisis reside en que para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes. En nuestro estudio, se examinó la influencia que ejerce la inteligencia emocional sobre el desempeño y la conducta de los miembros del Ejército Ecuatoriano, descompusimos este problema en sus partes y verificamos que el tipo de liderazgo ejercido por los comandantes en todos sus niveles hacia las tropas y la inteligencia emocional se relacionan.

Técnicas de recolección de datos.

La encuesta como técnica cuantitativa y la entrevista en profundidad como técnica cualitativa fueron las técnicas de recolección de datos seleccionado para el proceso de la investigación científica llevada a cabo; debido a que, se la utiliza para registrar opiniones que nos servirán para medir variables y por lo tanto para comprobar hipótesis. (Pazmiño, 1997).

Instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos que empleamos en la siguiente investigación son los siguientes:

3.1.1. Cuestionario de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman.

“El cociente intelectual repercute tan sólo en el 20% del éxito laboral y profesional de las personas, sin embargo, la inteligencia emocional lo hace en un 80%”. (Goleman, 1995).

Daniel Goleman, uno de los estudiosos de las emociones, publicó en 1995 su bestseller titulado “Inteligencia emocional”, en el que desveló que los factores que determinarán el éxito de una persona no dependen tanto de su coeficiente intelectual, si no de sus aptitudes emocionales.

Esta información causó admiración y revuelo para muchos, y supuso poner en entredicho las bases actuales del sistema educativo, un sistema basado en el cociente intelectual, que no contempla a la Inteligencia emocional.

Ficha Técnica:

Nombre Original:	Cuestionario de Inteligencia Emocional
Autor:	Daniel Goleman
Procedencia:	New York – USA
Adaptación:	Cognifit
Administración:	Individual o colectiva.
Duración:	Sin límite de tiempo. Aproximadamente de 15 a 20 Minutos.
Aplicación:	Sujetos de 16 y más. Nivel lector de 6º grado de Primaria.
Puntuación:	Calificación manual o computarizada

Cuestionario de inteligencia emocional (Anexo D).

A continuación, se presenta el test para conocer nuestra inteligencia emocional y medir su nivel. De esta manera pudimos sacar conclusiones útiles para nuestra investigación.

Se deben leer las siguientes afirmaciones sobre nuestras emociones y sentimientos e indicar el grado de acuerdo o de desacuerdo con respecto a las mismas.

1	2	3	4	5
Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

No olvidemos que no hay respuestas correctas o incorrectas, marca la que más se aproxime a tus preferencias y, no emplees demasiado tiempo en cada uno de ellas.

Usos: Educacional, clínico, jurídico, médico, laboral, y en la investigación. Son potenciales usuarios aquellos profesionales que se desempeñan como consultores de

desarrollo organizacional, psicólogos, psiquiatras, médicos, trabajadores sociales, consejeros y orientadores vocacionales.

Materiales: Cuestionario que contiene los ítems del test, Hoja de respuesta, Plantilla de Corrección, Hoja de Resultados.

Descripción de la prueba:

El test de inteligencia emocional mide tres dimensiones clave:

- Atención: Soy capaz de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada.
- Claridad: Comprendo bien mis estados.
- Reparación: Soy capaz de regular los estados emocionales correctamente.

Normas para la Corrección y Puntuación:

Para corregir y obtener una puntuación en los tres factores de la inteligencia emocional, debemos sumar los ítems del 1 al 8 para hallar la puntuación del factor atención emocional, los ítems del 9 al 16 para el factor claridad emocional y del 17 al 24 para el factor reparación de las emociones.

Debemos mirar nuestra puntuación en las tablas que se presenta a continuación, y tener en cuenta que debemos fijarnos en las puntuaciones de la izquierda si son hombres y en las puntuaciones de la derecha si son mujeres.

Atención.

Puntuaciones hombres	Puntuaciones mujeres
Debe mejorar su atención: presta poca atención < 21	Debe mejorar su atención: presta poca atención < 24
Adecuada atención 22 a 32	Adecuada atención 25 a 35
Debe mejorar su atención: presta demasiada atención > 33	Debe mejorar su atención: presta demasiada atención > 36

Claridad.

Puntuaciones hombres	Puntuaciones mujeres
Debe mejorar su claridad < 25	Debe mejorar su claridad < 23
Adecuada claridad 26 a 35	Adecuada claridad 24 a 34
Excelente claridad > 36	Excelente claridad > 35

Reparación.

Puntuaciones hombres	Puntuaciones mujeres
Debe mejorar su reparación < 23	Debe mejorar su reparación < 23
Adecuada reparación 24 a 35	Adecuada reparación 24 a 34
Excelente reparación > 36	Excelente reparación > 35

Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Celid)

El Cuestionario CELID, deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionaire). Brinda una idea acerca de los estilos de liderazgo predominantes y de las dimensiones que lo componen. El Cuestionario consta de 34 ítems. Es Autoadministrable y se responde en 15 minutos.

El CELID cuenta con dos formas. En la Forma A (Autopercepción), el encuestado debe responder de acuerdo a su autopercepción, es decir debe contestar sobre sí mismo. En la Forma S (Superior) en que el encuestado indique cuáles de las características listadas acerca del acto de liderar que percibe en su Superior (jefe).

Descripción de la prueba:

El cuestionario se basa en los tres estilos de liderazgo propuesto por Bass (1985): transformacional, transaccional, y laissez faire, partiendo de las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional correspondientes a House (1977) y Burns (1978), respectivamente.

House en 1977 en su propuesta acerca del liderazgo carismático destaca la importancia de las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes.

Burns en 1978 define al liderazgo transaccional que está conformado por dos dimensiones: Recompensa contingente y Dirección por excepción.

El enfoque de Bass considera que el liderazgo transformacional con cuatro componentes (Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada).

Finalmente, el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado *laissez faire*. Éste implica la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz. (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007).

Ficha Técnica:

Nombre Original:	Cuestionario CELID
Autor:	Bass & Avolio
Procedencia:	New York – USA
Adaptación:	Castro Solano, Nader y Casullo
Administración:	Individual o colectiva.
Duración:	Sin límite de tiempo. Aproximadamente de 15 a 20 Minutos.
Aplicación:	Sujetos de 16 y más. Nivel lector de 6º grado de Primaria.
Puntuación:	Calificación manual o computarizada.

Cuestionario de Liderazgo CELID (Anexo E)

Tabla 1

Definiciones conceptuales de los estilos de liderazgo según Bass. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo.

Alejandro Castro Solano y otros, PAIDÓS, 2007. pág. 169.

TIPO DE LIDERAZGO	DIMENSIONES	
<p>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo</p>	<i>Carisma</i>	Es una de las dimensiones más importantes del liderazgo. Consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. A veces es difícil separarla de la dimensión de Inspiración.
	<i>Inspiración</i>	El líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.
	<i>Estimulación Intelectual</i>	El líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Es un componente fundamental de liderazgo en situaciones críticas.
	<i>Consideración Individualizada</i>	El líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar. Provee protección y cuidado a los demás.
<p>LIDERAZGO TRANSACCIONAL Se basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia "transacciones" para conseguir los objetivos de la organización.</p>	<i>Recompensa contingente</i>	El líder recompensa a su seguidor si éste cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo. Un ejemplo de recompensa puede ser un extra en el salario percibido.
	<i>Dirección por excepción</i>	Tiene dos formas: la activa y la pasiva. En la forma activa, el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y las reglamentaciones. En la forma pasiva, el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ocurrieron.
<p>LAISSEZ FAIRE</p>	Es la ausencia de liderazgo y es, por definición, el estilo más ineficaz e inactivo.	

Normas para la Corrección y Puntuación:

La prueba permite obtener una puntuación para cada uno de los tres estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire) y para las dimensiones que lo componen. A continuación, se detallan los pasos para la aplicación de la prueba.

Administrar las 34 afirmaciones y que el evaluado responda cuán frecuentemente percibe en sí mismo (Forma A) o en su Superior (Forma S) la actitud señalada por el ítem.

Revisar si hay respuestas en blanco. Devolver el protocolo e intentar que el ítem sea contestado; caso contrario, reemplazar el blanco por el valor 3.

Sumar los ítems correspondientes a cada dimensión.

Dividir la suma por el número de los ítems de cada dimensión. Usar la tabla de corrección.

Transformar la puntuación obtenida en valores percentiles utilizando el baremo correspondiente Forma A.

Para calcular la puntuación de cada estilo de liderazgo se deberán obtener las puntuaciones brutas correspondientes a cada una de las dimensiones que integran el estilo.

Sumar las puntuaciones de cada dimensión y dividir por la cantidad de dimensiones que componen el estilo. Transformar a percentiles utilizando el baremo correspondiente

Graficar las puntuaciones percentiles del perfil CELID.

Interpretar las puntuaciones transformadas en términos de una escala percentiles, tomando en cuenta las puntuaciones de corte: percentil 25 y 75. Utilizar para la interpretación los descriptores de la Tabla 1.

Entrevistas en profundidad a destacados profesionales en temas de coaching y liderazgo.

Es una técnica cualitativa de investigación que consiste en una conversación entre un entrevistador y una persona previamente seleccionada de acuerdo a unas características sociales, demográficas, económicas, etc., preestablecidas (público objetivo).

Se fundamenta en la noción de marco de referencia. La noción del marco de referencia es el sistema de creencias, actitudes, experiencias personales, estilo de vida, etc., que condiciona la manera personal de ver, percibir y reaccionar frente al mundo que nos rodea.

Atendiendo al estilo o modo de la entrevista, como técnica de investigación utilizaremos la entrevista en profundidad pura, también denominada entrevista focalizada, entrevista no estructurada, entrevista intensiva o entrevista no directiva. Este tipo de entrevista se caracteriza porque no hay un guion establecido de temas, por lo que el sujeto marca el ritmo y los temas de la entrevista.

Todas las entrevistas en profundidad constan en el Anexo F. donde se pudieron determinar las conclusiones para esta investigación.

Técnicas de análisis e interpretación de datos.

El análisis de los datos cualitativos y cuantitativos nos permitió categorizar, sintetizar y comparar la información, lo que nos permitió aclarar las dudas sobre el problema planteado de investigación.

Datos	Forma de Recolección	Tratamiento
Nivel de inteligencia emocional	Cuestionario	Análisis de contenido Categorizar y sintetizar
Tipos de Liderazgo empleados	Cuestionario Entrevista en profundidad	Análisis de contenido Categorizar y sintetizar Análisis de discurso

El análisis de los datos obtenidos, consistió la técnica para la interpretación de datos es este problema de investigación, obtenidas de los cuestionarios aplicados al personal de oficiales de la Academia de Guerra del Ejército y de las encuestas que fueron realizadas a destacados profesionales en el tema de coaching y liderazgo, complementadas con una investigación documental que se la realizará permanentemente para actualizar el marco teórico propuesto y proporcionen datos que aporten a la solución de nuestro problema de investigación

Capítulo IV

Desarrollo de los objetivos

Primer objetivo específico.

Medir el cociente de inteligencia emocional en los oficiales de arma, servicios y especialistas de los cursos de la academia de guerra del ejército.

La inteligencia emocional es la capacidad que tenemos las personas para percibir las emociones tanto propias como ajenas, así como comprenderlas y regularlas. Para poder adquirir habilidades sociales y crear un ambiente positivo con las personas que te rodean, la inteligencia emocional es fundamental.

La inteligencia emocional está compuesta por una serie de habilidades que te permiten tener ese autocontrol de nuestras propias emociones y sentimientos. Estas habilidades frenan tus comportamientos impulsivos y ayuda a la resolución de conflictos de una manera asertiva. Así, describiremos a continuación tales habilidades para facilitar su comprensión.

Atención emocional.

La primera habilidad de la inteligencia emocional es la atención emocional. Ésta hace que te percares de qué es lo que sientes en un momento determinado y podamos así identificar qué tipo de emoción estamos sintiendo en ese instante.

La atención emocional también te ayuda a reconocer qué emociones y sentimientos están sintiendo otras personas, pues te facilitará la interpretación tanto de las expresiones faciales, como los gestos y el tono de voz.

Facilitación emocional del pensamiento.

La facilitación emocional te permite establecer relaciones entre lo que sientes y el problema que se te haya presentado. Es decir, cuando estás en una situación determinada las emociones influyen en tu pensamiento y en tu manera de actuar, haciendo que tomes

unas decisiones u otras. Así, esta habilidad te ayudará a actuar de forma positiva para la resolución de tus problemas.

Como es evidente, si estás muy feliz no vas a actuar de la misma manera que si estás triste, por lo que tus puntos de vista, tu estado de ánimo e incluso tu humor van a influir en tus decisiones, relaciones con los demás y en tu manera de actuar. Es importante que seas capaz de controlar tus emociones y dirigir la atención a los asuntos verdaderamente importantes, sin dejarte llevar por los impulsos del momento.

Comprensión o claridad emocional.

La comprensión emocional es de suma importancia, pues te permite comprender qué emociones son las que sientes en un momento determinado. Por lo tanto, si puedes llegar a saber qué es lo que te pasa y el por qué estás sintiendo esa emoción, podrás predecir las consecuencias que tendrán tus acciones y te ayudará a actuar de la mejor manera posible.

En otras palabras, la comprensión emocional te ayuda a pensar antes de actuar. Si comprendes qué te sucede, será más fácil buscar una solución al problema y sobre todo, a cómo sobrellevarlo sin necesidad de realizar actos de los que luego puedas arrepentirte. Esta habilidad comienza en la infancia, y se va desarrollando a lo largo de toda la vida.

Reparación emocional

La regulación emocional es la habilidad más compleja de la Inteligencia Emocional, porque engloba todas las habilidades mencionadas anteriormente. Consiste en ser capaz de regular tanto tus emociones como la de los demás.

Peter Salovey psicólogo de Yale, en sociedad con Peter Mayer cuyo concepto de la inteligencia emocional incluye evaluar las emociones de sí mismo y las de otros, controlar las emociones de uno mismo y las de los demás y el uso de las emociones de maneras

adaptables (Salovey y Mayer, 1990). El psicólogo Daniel Goleman popularizó la inteligencia emocional con su libro más significativo que lleva el título *Inteligencia Emocional*, el cual se convirtió en un campo de estudio digno de consideración en el mundo empresarial, académico y en el ámbito de las ciencias sociales. Finalmente se podría resumir que la inteligencia emocional (IE) se define como la habilidad de las personas para atender y percibir los sentimientos de forma apropiada y precisa, la capacidad para asimilarlos y comprenderlos de manera adecuada y la destreza para regular y modificar nuestro estado de ánimo o el de los demás.

Como se explica en el capítulo anterior para medir el cociente de inteligencia emocional optamos por emplear el cuestionario del Dr. Daniel Goleman en que se describe las tres dimensiones claves:

La atención emocional se refiere a la conciencia que tenemos de nuestras emociones, la capacidad para reconocer nuestros sentimientos y saber lo que significan.

La claridad emocional se refiere a la facultad para conocer y comprender nuestras emociones, sabiendo distinguir entre ellas, entendiendo cómo evolucionan e integrándolas en nuestro pensamiento.

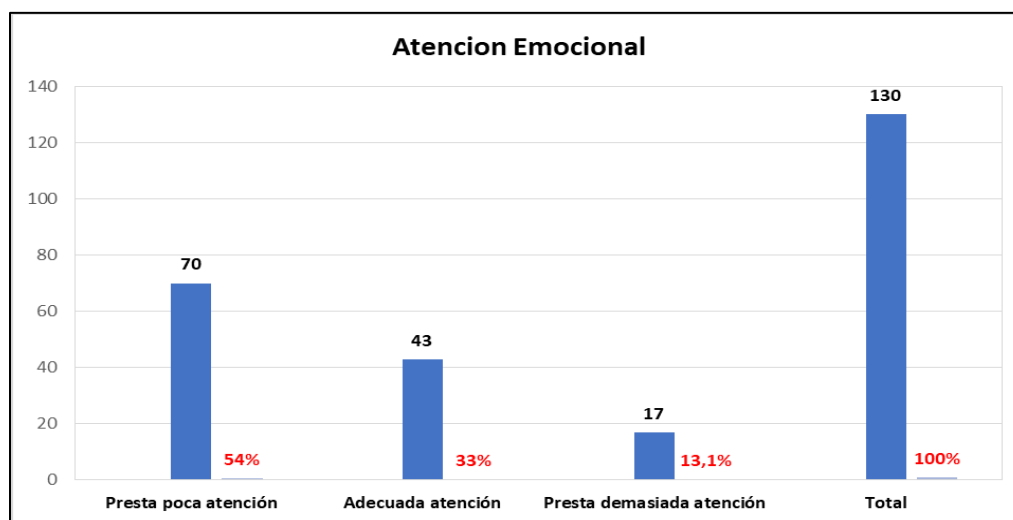
La reparación emocional se refiere a la capacidad de regular y controlar las emociones positivas y negativas.

Si bien puntuaciones altas en claridad y reparación son adecuadas, no ocurre lo mismo con la atención emocional, que puede llevar a la hipervigilancia de nuestras emociones y sensaciones.

El cual nos proporcionó los siguientes resultados:

Tabla 2*Escala de Atención Emocional*

Atención Emocional					
		Presta poca atención	Adecuada atención	Presta demasiada atención	Total
Alumnos de la AGE	Cantidad	70	43	17	130
	Porcentaje	54%	33%	13,1%	100%

Figura 4*Atención emocional***Análisis e interpretación**

En la tabla No.2 y Figura No. 4 observamos que la mayoría de los evaluados presentan nivel de poca atención (54 %), un nivel adecuado (33 %), en el componente de atención emocional. Estos resultados nos indican que, en la escala de atención los oficiales presentan un déficit en esta dimensión de la inteligencia emocional en lo referente expresar sentimientos, creencias, pensamientos e independencia. Lo que refleja deficiencia en soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones, al igual que

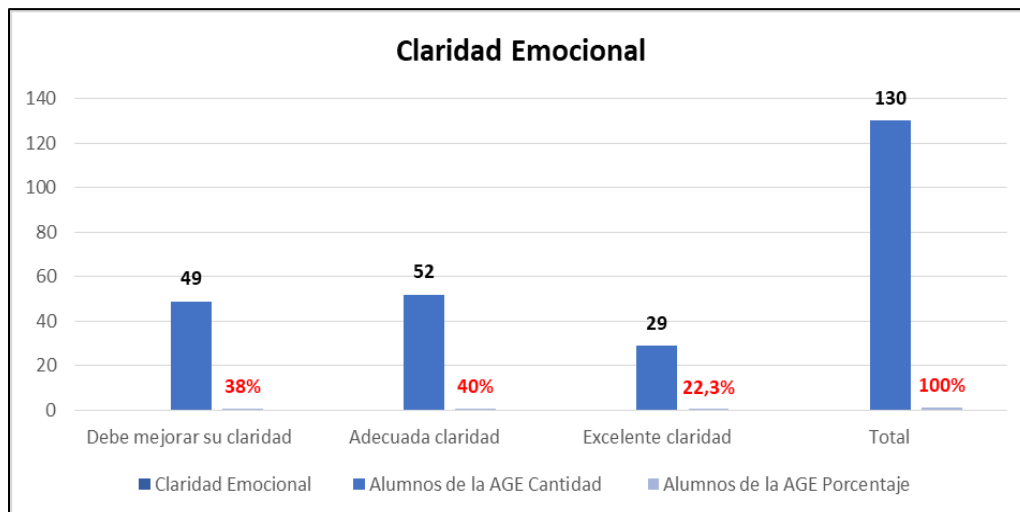
actitud para resistir o postergar impulsos, así como los oficiales que presentan demasiada atención emocional tendrían a sobreponer las emociones sobre la toma de decisiones.

La percepción emocional como parte de la inteligencia emocional es el componente más importante, ya que si no sabemos qué son las emociones ni cuándo estamos experimentando alguna de ellas, no sabremos identificarlas, ni en nosotros ni en las personas que nos rodean.

Tabla 3

Escala de claridad emocional

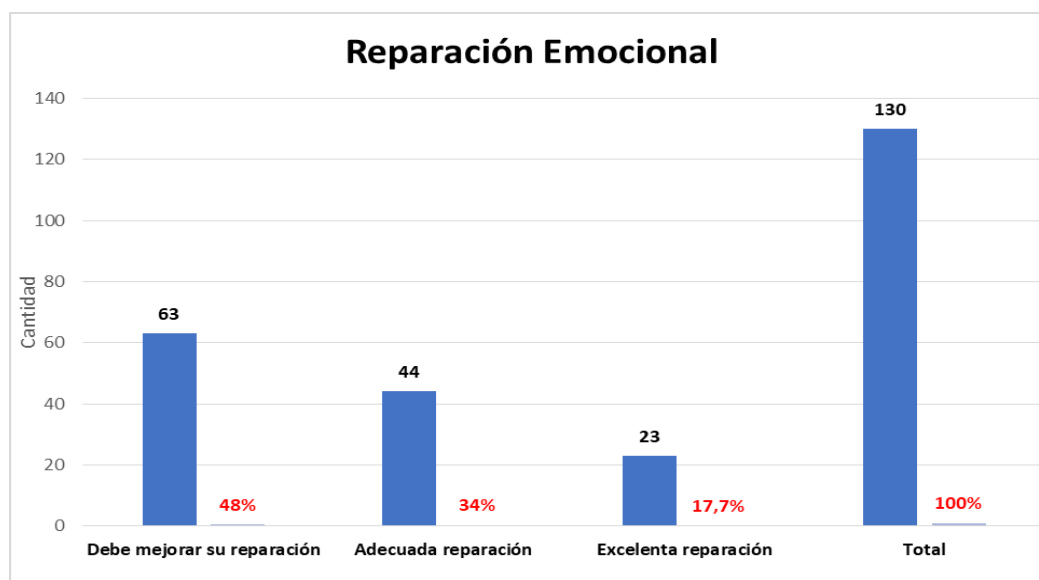
Claridad Emocional					
		Debe mejorar su claridad	Adecuada claridad	Excelente claridad	Total
Alumnos de la AGE	Cantidad	49	52	29	130
	Porcentaje	38%	40%	22,3%	100%

Figura 5*Claridad emocional***Análisis e interpretación**

En la tabla No.3 y Figura No. 5 observamos que la mayoría de los evaluados presentan nivel adecuada claridad (40 %) y nivel que debe mejorar su claridad de (38 %) en el componente de claridad emocional. Estos resultados nos indican que, un alto índice de oficiales tiene problemas en mostrar su empatía, soltura en sus relaciones interpersonales, disposición para mostrarse como una persona que coopera, que contribuya y que es miembro constructivo del grupo social. Para conocer y comprender nuestras emociones, sabiendo distinguir entre ellas, entendiendo cómo evolucionan e integrándolas en nuestro pensamiento. Lo que conllevaría a que muchas veces actúan de manera impulsiva sin pensar claramente antes de tomar una decisión.

Tabla 4*Escala de Reparación emocional*

Reparación Emocional					
		Debe mejorar su reparación	Adecuada reparación	Excelente reparación	Total
Alumnos de la AGE	Cantidad	63	44	23	130
	Porcentaje	48%	34%	17,7%	100%

Figura 6*Reparación emocional***Análisis e interpretación**

En la tabla No.4 y Figura No. 6 observamos que la mayoría de los evaluados presentan un nivel de mejorar su reparación (48 %) y nivel adecuada reparación de (34 %) en el componente de reparación emocional. Estos resultados nos indican que los oficiales presentan un nivel bajo para enfrentar problemas, evaluación y diferenciación entre lo

objetivo y subjetivo, aptitud para mostrar flexibilidad en sus emociones, pensamientos y conductas a situaciones y condiciones cambiantes.

Segundo objetivo específico.

Identificar los estilos de liderazgo que conocen y ejecutaron los oficiales de arma, servicios y especialistas de los cursos de la academia de guerra del ejército en el transcurso de su carrera profesional.

Según varios estudios podemos definir que liderazgo abarca varios aspectos, un claro resumen de ellos es el que sigue:

- El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.
- El liderazgo es un potencial y se puede desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras. Se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectiva.
- El liderazgo es una oportunidad, puede ser ejercido por muchas personas en medios variados: educativo, familiar, deportivo, profesional, científico, social, militar, político...
- El liderazgo es una capacidad que se desarrolla a partir de un potencial variado en personas y grupos.
- Por tanto, el liderazgo es una influencia y motivación en los demás, transforma a personas y a grupos, es una oportunidad y es un potencial.

Es un vocablo relativamente nuevo en la lengua castellana, un derivado del anglicismo Leader.

Para identificar los estilos de liderazgo en los oficiales de arma, servicios y especialistas de los cursos de la Academia de Guerra del Ejército se utilizó el cuestionario de estilos de liderazgo CELID forma A.

Obteniendo los siguientes resultados:

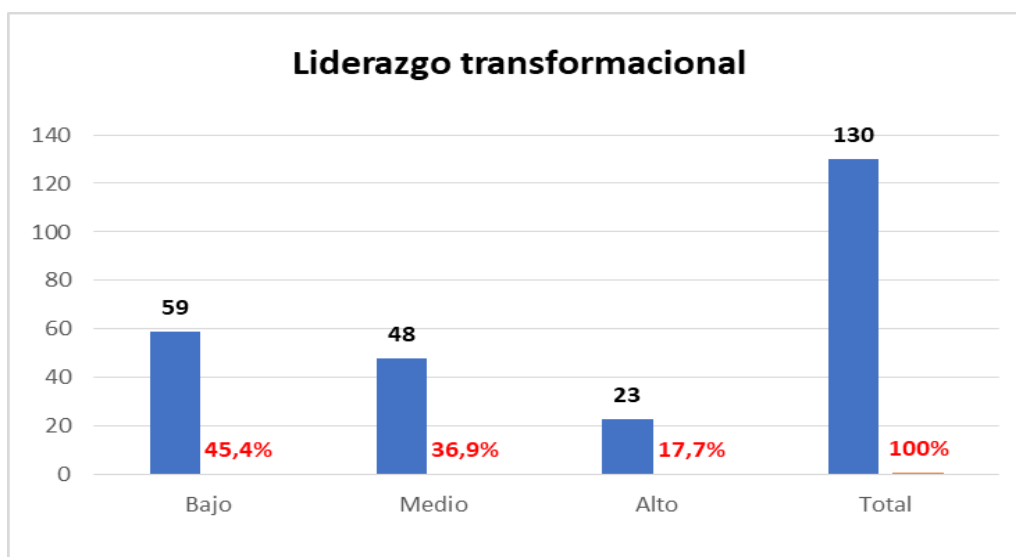
Tabla 5

Estilo de Liderazgo Transformacional

		Liderazgo transformacional			
		Bajo	Medio	Alto	Total
Alumnos de la AGE	Cantidad	59	48	23	130
	Porcentaje %	45,4%	36,9%	17,7%	100%

Figura 7

Estilos de Liderazgo Transformacional



Análisis e interpretación:

En la tabla No. 5 y Figura No. 7 observamos que los evaluados presentan aproximadamente una media entre los niveles bajo (45.4 %) y medio (36.9%), de liderazgo transformacional, estos resultados nos indican que un alto índice de oficiales no promueven el cambio y la innovación en la organización militar, no motivan a los seguidores para que trasciendan sus objetivos personales y de esta manera poder alcanzar los objetivos que la organización requiere.

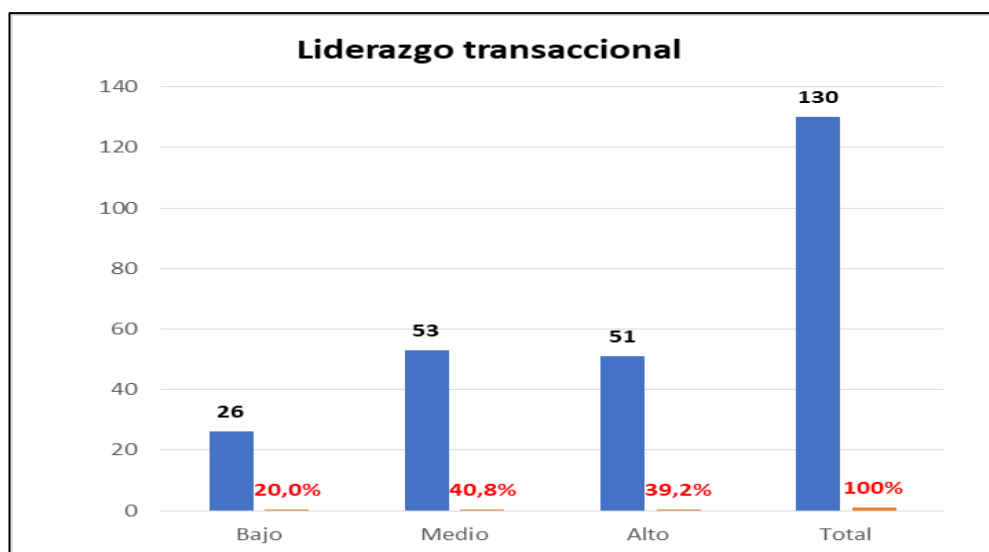
Tabla 6

Estilo de Liderazgo Transaccional

		Liderazgo transaccional			
		Bajo	Medio	Alto	Total
Alumnos de la AGE	Cantidad	26	53	51	130
	Porcentaje %	20,0%	40,8%	39,2%	100%

Figura 8

Estilos de Liderazgo Transaccional



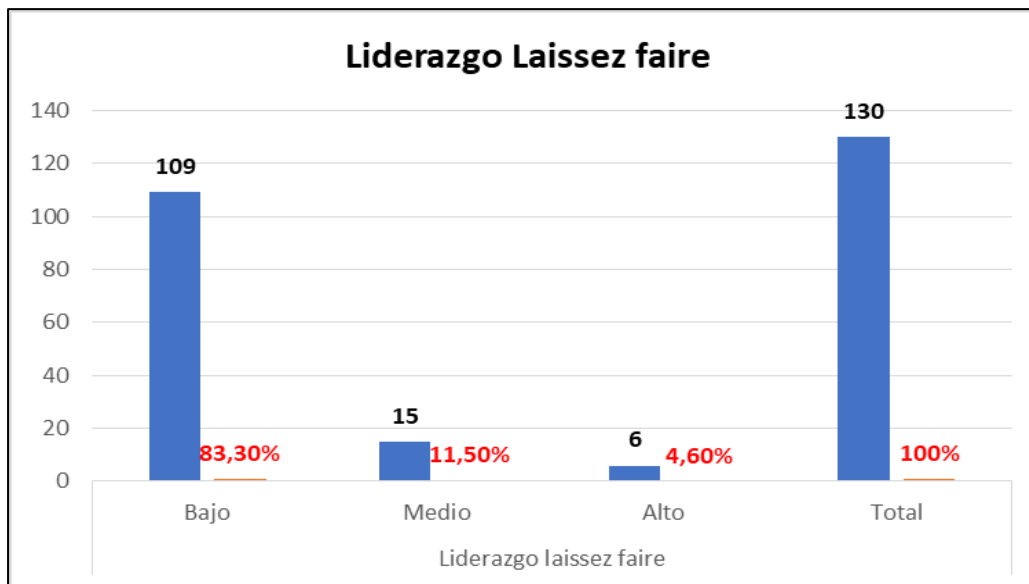
Análisis e interpretación:

En la tabla No.6 y Figura No. 8 observamos que los evaluados presentan un nivel medio (40.8 %) de liderazgo transaccional y en el nivel alto de (39.2 %), estos resultados nos indican que los oficiales ejercen un estilo de liderazgo transaccional de efectividad media y alta respondiendo a la cultura de la organización militar. En el cual muchas veces para que se cumpla con las tareas y objetivos se recurre a la amenaza de un castigo, sanción o basados en la recompensa a cambio del cumplimiento de una actividad o tarea.

Tabla 7

Estilo de Liderazgo Laissez Faire

Tabla de contingencia Liderazgo Laissez faire					
		Liderazgo laissez faire			
		Bajo	Medio	Alto	Total
Alumnos de la AGE	Cantidad	109	15	6	130
	Porcentaje %	83.3 %	11.5 %	4.6 %	100%

Figura 9*Estilos de Liderazgo Laissez Faire*

Análisis e interpretación:

En la tabla No.7 y Figura No. 9 observamos que los evaluados presentan un nivel bajo (83.3 %) de liderazgo laissez-faire, estos resultados nos indican que los oficiales no eluden sus responsabilidades y mantienen una influencia en sus subordinados.

Tercer objetivo específico.

Analizar las características del liderazgo transformacional que se basa en la aplicación de la inteligencia emocional para mejorar el desempeño de los miembros del ejército ecuatoriano.

Para el desarrollo del tercer objetivo específico se analizó los resultados obtenidos en los test de inteligencia emocional y el tipo de liderazgo de los señores oficiales alumnos de la Academia de Guerra del Ejército, con el propósito de identificar cual es la relación que existe entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo de los oficiales.

La investigación se realizó mediante el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional, se empleó un muestreo no probabilístico de carácter intencionado, donde participaron 130 oficiales, permitiéndonos conocer el tipo de liderazgo que realizan y el nivel de inteligencia emocional que mantienen.

Una población poco estudiada, permitiéndonos plantear mejoras que respondan a las necesidades de la organización y así potenciar el desarrollo personal y su calidad de vida laboral.

Al obtener los resultados, encontramos una relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional, este resultado confirma la hipótesis de la presente investigación: el nivel de inteligencia emocional se relaciona con un determinado tipo de liderazgo aplicado por los oficiales en las unidades del ejército, puesto que los oficiales que obtuvieron niveles bajos en la encuesta de inteligencia emocional presentaron nivel bajos en las encuestas de liderazgo transformacional y por lo contrario presentan niveles altos de liderazgo transaccional.

Por otra parte no se encontró una relación entre la inteligencia emocional y estilo de liderazgo laissez faire, ya que de los encuestados no se encontró oficiales con este tipo de liderazgo predominante, por lo que podríamos deducir que oficiales con estilo de liderazgo Laissez faire podrían presentar niveles de inteligencia emocional baja.

Los resultados obtenidos, son similares a los encontrados en otras investigaciones (Bustamante, Kawakami y Reategui, 2010; Castro, Casullo y Nader, 2004; Salvador, 2010). Algunos autores emplearon diferentes tipos de cuestionarios de inteligencia emocional de Bar On (ICE) o el test de inteligencia emocional de Daniel Goleman y el cuestionario de Estilos de liderazgo CELID, los cuales se emplearon en la presente investigación, para medir la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo.

Al obtener los resultados, identificamos el nivel de inteligencia emocional en el CE entre “bajo” y “medio”. Estos resultados indican que, todos evaluados en las 3 escalas (Atención, claridad y reparación), se encuentran en un nivel bajo-aceptable.

Estos resultados muestran cierta facilidad en los oficiales hacia el desarrollo de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas para afrontar de manera efectiva las demandas de su entorno, que responden a la particularidad existente en el ejército, de ser una organización, en la cual, las decisiones se toman en los altos niveles de comando y se comunican en forma descendiente. (Labarca, 2010).

La forma de ejecutar órdenes dentro de la organización militar, responde a la misión de la organización, cuya finalidad es garantizar la independencia, soberanía y la integridad territorial frente a cualquier amenaza externa o interna, asumiendo el control del orden interno de acuerdo con la constitución, y a la visión de la organización, como ejército disuasivo.

Por esta razón podemos afirmar que, los oficiales al recibir las órdenes tomadas desde los altos niveles de comando, desarrollan en cierta medida habilidades propias de la inteligencia emocional como: comprender, expresar, sus sentimientos, emociones, creencias y pensamientos, desarrollar empatía, flexibilidad para resistir o postergar impulsos.

Los resultados que obtuvimos a partir de la aplicación de este instrumento nos mostraron que los oficiales participantes tienen destrezas adecuadas para conocer, comprender, regular y controlar sus emociones. Sin embargo, la mayoría necesitaba mejorar sus habilidades para percibir las (claridad emocional). También podemos evidenciar que aquellos oficiales que tienen capacidad para reconocer sus sentimientos (puntuaciones altas en atención emocional), son más perceptivos a lo que piensan y opinan de ellos los

demás, y esto puede presentarse con timidez, vergüenza, sentido del ridículo, sentimiento de inferioridad y alta susceptibilidad. Características todas ellas poco adecuadas para el desempeño de la labor militar.

Por otra parte, los oficiales con una adecuada inteligencia emocional tienden a afrontar las situaciones de estrés llevando a cabo acciones para solucionar el problema, reflexionando acerca del mismo, pensando en cosas que les distrajeran y/o respondiendo adecuadamente. Por el contrario, la falta de habilidad a la hora de regular las emociones puede reflejarse en adoptar ciertas acciones de negligencia como una estrategia para afrontar el estrés.

De esta manera podemos mencionar que al aplicar estrategias para incrementar la inteligencia emocional incidirá en los comandantes de todos los niveles de mando hacia la incorporación de un nuevo tipo de liderazgo que mejorará su actitud hacia sí mismo y hacia sus subordinados.

Capítulo V

Propuesta

Título de la propuesta

“Implementación de estrategias (COACHING) para incrementar el nivel de inteligencia emocional en los miembros del Ejército Ecuatoriano”

Objetivo de la propuesta

Proponer estrategias encaminadas a la transformación del estilo del liderazgo que actualmente practican los miembros del Ejército Ecuatoriano mediante la aplicación de conceptos relacionados con la empatía, sinergia y resiliencia; ampliando su nivel de inteligencia emocional necesaria en beneficio a sus actitudes interpersonales e intrapersonales, permitiéndole enfrentar con efectividad las múltiples actividades, tareas y misiones en el contexto civil-militar.

Alcance de la propuesta

La propuesta de la “Implementación de estrategias (COACHING) para incrementar el nivel de inteligencia emocional en los miembros del Ejército Ecuatoriano” busca cambiar el concepto del liderazgo transaccional aplicado actualmente en las filas de nuestras unidades militares y que afecta en forma negativa a la actitud conductual de sus miembros frente a los objetivos que se buscan alcanzar.

La tarea fundamental de esta propuesta es promover la importancia que tiene el desarrollo del coeficiente emocional. Lograr que se interioricen los aspectos fundamentales del liderazgo transformacional y que permitan el desarrollo de la indispensable sinergia, que debe estar presente en todas las misiones de defensa del Territorio Nacional o para las misiones complementarias en apoyo a las Instituciones del Estado.

Es necesario plantear las siguientes actividades que permitirán la retroalimentación y el mejoramiento del proceso a seguirse para la implementación de una nueva actitud de los cuadros que integran las filas militares, de un nuevo tipo de liderazgo donde prime, la forma empática del mando que indudablemente se verá reflejado en un cambio conductual y en una elevada efectividad en el cumplimiento de sus misiones establecidas. Se pueden enunciar las siguientes actividades:

- Capacitación de oficiales en temas inherentes a la inteligencia emocional, dirigido a especializarse en la forma del liderazgo transformacional y ser los multiplicadores de esta metodología en todas las unidades del Ejército Ecuatoriano.
- Aplicación de talleres (coaching) donde continuamente se esté fomentando el crecimiento la inteligencia emocional, tanto en los miembros activos de nuestra organización como en su grupo familiar.
- En base a este estudio, se construyan cursos virtuales MOODLE referente a los elementos constitutivos del liderazgo transformacional como son: inteligencia emocional y resiliencia. Estos aspectos son muy importantes y deben ser tomados en cuenta en todos los centros de formación y perfeccionamiento del Ejército, en pro de la transformación hacia la excelencia académica dirigida a nuestro personal militar tanto de oficiales como la tropa y en todos los niveles de mando.

Es necesario indicar que la presente investigación tiene por objeto demostrar y justificar, la importancia que tiene el desarrollo de la inteligencia emocional en el desempeño y liderazgo de los soldados ecuatorianos, siendo responsabilidad de la institución armada su implementación y evaluación a mediano plazo.

Desarrollo de la propuesta.

- **Explicación y justificación del método empleado para el diseño y estructuración.**

Este trabajo de investigación tuvo una base teórica en la investigación bibliográfica desarrolla en los ejércitos de los Estados Unidos de Norteamérica y de los países miembros de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). Estos ejércitos han perfeccionado estos contenidos en programas como el Comprehensive Soldier Futness (CSF) llevado a cabo en estos últimos años y que desarrolla la resiliencia e inteligencia emocional en todas las personas vinculas a su institución, tanto miembros activos como sus familias y al personal civil que coadyuva en el cumplimiento de sus misiones; por medio del desarrollo de cinco pilares: físico, emocional, social, familiar y espiritual. En estos cursos se identificó la importancia que tiene el mejoramiento de la empatía, sinergia y resiliencia dentro de sus filas Estos programas han sido la guía para la implementación de una política nueva en base a tres estrategias, que servirán para alinear las actividades a desarrollarse a favor del desarrollo de un nuevo tipo de liderazgo.

- **Objetivo General**

Plantear una nueva política en base a tres estrategias (COACHING) para fomentar una nueva forma de liderazgo que motive a todos los miembros del Ejército Ecuatoriano a lograr mejores resultados en sus misiones mediante su cambio conductual. Transformando la forma tradicional del mando autoritario y transaccional por una que busque interiorizar los objetivos que quiere lograr la institución armada en cada uno de sus soldados, mediante la reciproca colaboración del líder y subordinado, empleado métodos donde se resalte la empatía.

- **Política:**

Fomentar un liderazgo transformacional en los oficiales del Ejército Ecuatoriano.

Primera Estrategia:

Entrenamiento de oficiales en métodos (coaching) para incrementar su inteligencia emocional y multiplicar estos saberes en todos los miembros del Ejército Ecuatoriano, dirigidas hacia la aplicación de un nuevo estilo de liderazgo (Transformacional).

Fines:

Brindar herramientas necesarias al personal militar que sea seleccionado por su perfil y sus actitudes para fomentar mediante sus enseñanzas y su propio carisma, un nuevo estilo de liderazgo, necesarios para cambiar la actitud y conducta hacia la interiorización de los objetivos de la institución militar en cada uno de sus miembros.

Formas:

Mediante talleres (coaching) donde se implementen conceptos como: empatía, sinergia y resiliencia, dirigidas inicialmente a oficiales que, una vez finalizada su capacitación, serán destinados a las unidades operativas y/o administrativas para que puedan multiplicar estos conocimientos en cada unidad y/o instituto del Ejército Ecuatoriano.

Medios:

Con la universidad de Fuerzas Armadas “ESPE” dictando cursos de coaching en inteligencia emocional, para formar instructores en técnicas de motivación empática, manifestadas en el nuevo tipo de liderazgo transformacional que debe perseguir el Ejército Ecuatoriano. El mismo propósito puede ser establecido por el Comando de Educación y Doctrina Militar Terrestre (CEDMT) estableciendo pasantías en centros de entrenamiento en ejércitos de países como los de Estados Unidos de Norteamérica donde se cuenta con centros especializados en liderazgo y de los países que conforma la OTAN que tiene

ampliamente desarrollado estos importantes conceptos de inteligencia emocional enfocados a un liderazgo transformacional.

Segunda Estrategia:

Implementación metodológica de conocimientos y actividades encaminadas a conocer y desarrollar el liderazgo moderno donde priman los conceptos referentes a la inteligencia emocional en los miembros del Ejército Ecuatoriano.

Fines:

Identificar, analizar y evaluar los conocimientos o actividades tendientes a activar y mejorar las relaciones intrapersonales e interpersonales que coadyuvaran al desarrollo de una nueva visión del liderazgo.

Formas:

Diseñando un mesocurrículo y microcurrículo acorde a las necesidades imperativas para alcanzar la transformación del liderazgo actual. La elaboración de syllabus para cada nivel de mando, enfocados a las necesidades operativas y administrativas en cada uno de los grados tanto de oficiales como del personal de tropa.

Medios:

Seleccionado a través del CEDMT, a un grupo de oficiales que mantengan un perfil óptimo en el manejo de relaciones intra e interpersonales y tengan conocimientos relacionados con este nuevo tipo de liderazgo. Estos profesionales militares escogerán, analizarán y evaluarán los procesos a seguir para levantar los contenidos y actividades necesarias para un nuevo enfoque hacia la consecución de una diferente forma de liderazgo.

Tercera Estrategia:

Implementar herramientas para elevar el coeficiente de inteligencia emocional en el personal de voluntarios del Ejército Ecuatoriano e interiorizar el liderazgo transformacional.

Fines:

Acompañamiento permanente dirigido al personal de tropa del Ejército Ecuatoriano, con el propósito de proporcionarles conocimientos necesarios para que entiendan la nueva forma de liderazgo transformacional.

Formas:

Mediante la aplicación de talleres donde se fomenten los conceptos de inteligencia emocional y resiliencia. Estos talleres serán un indicativo del desarrollo del coeficiente de inteligencia emocional, debido a que se medirá continuamente sus avances mediante test, antes y después de su capacitación en estos temas.

Medios:

En cada una de las unidades militares, comprometiéndose en proporcionar el espacio físico adecuado para el desarrollo de los talleres, así como el respectivo material y equipo para llevar a cabo la transmisión de conocimientos y actitudes. Es fundamental que el personal a capacitarse debe estar excepto de cualquier tipo de actividades relacionadas con las operaciones militares desarrolladas por la unidad en cuestión.

- **Validación de la política y estrategias.**

Política:

Aproximación al liderazgo transformacional en el Ejército Ecuatoriano.

Diagnóstico.

El Ejército Ecuatoriano en su realidad actual, no trata de manera integral, la importancia que tiene la parte emocional del liderazgo. Las misiones que debe enfrentarse un líder en todo nivel, hacen que los atributos y competencias desarrolladas por la inteligencia

emocional, sean imprescindibles en los hombres que guían el destino del Ejército. La relación de los factores emocionales y motivacionales con la conducción de los comandantes en todos los niveles jerárquicos hacia la consecución de óptimos resultados, definitivamente tiene una estrecha relación, pues el entrenamiento debe mezclarse con un sinnúmero de factores que logren, que sus miembros estén mental y físicamente preparados para enfrentar los enormes retos en la realización de operaciones militares; operaciones que necesitan, no solo un entrenamiento completo, sino que también requieren, hombres y mujeres que puedan conducirse con serenidad en las complicadas circunstancias que suelen ocurrir en tan complejas operaciones. Conducirse primero ellos mismos y luego con la misma efectividad a sus subordinados.

La propuesta para realizar una aproximación hacia el liderazgo transformacional a todos los miembros del Ejército Ecuatoriano, mediante el desarrollo de su coeficiente emocional, es razonable y se fundamenta en los objetivos que tiene la institución Armada hacia la búsqueda de un ejército moderno que pueda enfrentarse a las complicadas misiones de combate, como también, en apoyo a sus ciudadanos; misiones que están revestidas de órdenes que necesitan una resolución bastante razonada y equilibrada emocionalmente.

Análisis.

Conocimiento del hecho.

Se ha subestimado, la gran influencia que puede tener el nivel de inteligencia emocional en las personas y más aún dentro de la Institución Armada. No se toma la debida importancia a la parte emocional, a la empatía, a la sinergia que deben tener los líderes y sus subordinados. Menos aún, entrenar a los soldados en su resiliencia, es decir, en soportar las vicisitudes que se le presentaran en el campo profesional y en su vida personal. Todo esto se ve reflejado en los problemas disciplinarios que sobrepasan los niveles

esperados, fiel reflejo de todas las carencias que se tiene por la falta de un entrenamiento emocional adecuado. Los cuestionarios realizados en la presente investigación, tanto el cuestionario de inteligencia emocional de Daniel Goleman como el cuestionario de liderazgo de Bass & Avolio y las entrevistas logradas a coaches internacionales como Cristian Jaramillo que tienen bastante experiencia en este tema, nos han permitido concluir en nuestro trabajo de investigación que es imperante aproximarnos hacia un nuevo proceso de relaciones entre líderes y subordinados, donde se manifiesten las relaciones empáticas, portadoras de grandes transformaciones en las relaciones entre individuos. Debemos lograr que los miembros del Ejército Ecuatoriano hagan suyo e interioricen las misiones que les están mandando sus superiores. Al desarrollar su coeficiente intelectual, lograremos modificar su comportamiento, manteniéndose sujetos y por su propia cuenta, a un nuevo liderazgo que no solo se remita a órdenes a cumplirse, sino a objetivos buscados y deseados en común.

Descomposición de las partes.

El problema identificado en nuestra investigación sobre la influencia que tiene el coeficiente emocional en la adquisición de un liderazgo transformacional nos conduce a reaprender los conceptos y toda la literatura escrita sobre el liderazgo. Este argumento será establecido mediante la implementación de una nueva forma de pensar en nuestro Ejército que articule a nuestra cultura, contenidos de conocimientos nuevos, donde la base fundamental será la búsqueda de mejorar considerablemente nuestra inteligencia emocional que se reflejará en un comportamiento más adecuado y por ende, un mejoramiento en la consecución de nuestras misiones.

Integración.

El acercamiento a este nuevo tipo de liderazgo se logrará, mediante la capacitación de oficiales que multipliquen estos conocimientos en las unidades. Pero esta nueva forma de actuar y de pensar deberá ser instituida en todos los procesos de ingreso, formación y perfeccionamiento de nuestro Ejército Ecuatoriano, mediante test de selección de aspirantes a oficiales y a tropa, así como debe ser una asignatura complementaria a su desarrollo profesional. Temas como la empatía, sinergia y resiliencia, deben ser tomados en cuenta, no solo para nuestra formación militar sino como parte fundamental en el desarrollo de nuestra vida personal, pues la parte emotiva, influirá definitivamente a la hora de establecer un equilibrio en nuestra toma de decisiones.

Conclusión.

En base a todos estos postulados, es necesario implementar un método para lograr alcanzar un coeficiente emocional adecuado que dirija nuestros actos hacia la consecución de un liderazgo transformacional. Esta finalidad tendrá su punto de partida, en el adoctrinamiento de oficiales que multipliquen estos conocimientos en las unidades militares, para posteriormente, se incluya en todos los procesos de selección, formación y perfeccionamiento del Ejército Ecuatoriano. Finalmente, esta aproximación a un nuevo y moderno liderazgo se verá reforzado con talleres ejecutados en las unidades militares, procedimiento que será evaluado y monitoreado para verificar su avance o si necesita nuevas consideraciones.

Construcción del horizonte meta.

Implementar una nueva metodología que se aproxime a la interiorización de un nuevo liderazgo que se base en la empatía entre líderes y subordinados. Inicialmente dando las herramientas necesarias a un grupo de oficiales que multiplicaran estos conocimientos y

habilidades en las unidades militares. Posteriormente, se desarrollará y ejecutará procesos de medición del coeficiente emocional de los miembros del Ejército Ecuatoriano desde su ingreso a la institución y como requisito para lograr la aprobación de sus cursos de ascenso en todos los grados, así como, realizar esta prueba para los oficiales que se consideren como comandantes de reparto a nivel Batallón/Grupo, Brigada y División. Finalmente realizar continuos talleres para mejorar los niveles de inteligencia emocional en nuestra tropa, buscando el entendimiento y la acogida del nuevo estilo de liderazgo transformacional. Estos talleres demostrarán si sus actividades aportan al desarrollo conductual de nuestra tropa.

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

Primera Estrategia

Entrenamiento de profesionales militares en métodos (coaching) para incrementar la inteligencia emocional en los miembros del Ejército Ecuatoriano, dirigidas hacia la aplicación de un nuevo estilo de liderazgo (Transformacional).

- **Situación base o punto de partida**

El Ejército Ecuatoriano no dispone de un centro de capacitación en temas de liderazgo. Esto no ocurre en los ejércitos de países que han visto este tema fundamental en la formación y capacitación de los hombres que integran sus filas. Ni siquiera se ha establecido cursos donde se vaya perfeccionando a oficiales, para que estos enseñen técnicas y fomenten en todos sus miembros, conceptos como: la empatía y la sinergia en las relaciones entre los que comandan y los que cumplen esas órdenes, mucho menos se ha enseñado las formas de enfrentar las adversidades que se atraviesan en el diario vivir ya sea en el ámbito profesional como el personal; es decir, no se ha fomentado la actitud

resiliente entre nuestros miembros. Este aprendizaje se lo hace de manera empírica, recogiendo experiencias vividas, que muchas veces no disponen de técnicas establecidas científicamente para lograr resultados esperados, solo se busca experimentar el liderazgo, pero con una visión identificada muchas veces con un estilo de personalidad.

- **Trayectoria futura más plausible**

Mediante una capacitación adecuada a un grupo de oficiales, quienes serán escogidos de acuerdo a parámetros establecidos en los test de inteligencia emocional, así como de una entrevista en profundidad. Así lograremos instruir a líderes que se orienten hacia una nueva idea de mando, que busquen la solución de problemas conductuales mediante el desarrollo de habilidades empáticas para de esta manera llevar a un nuevo rumbo al Ejército Ecuatoriano, a un nuevo estilo de liderazgo que cambie la forma de pensar de sus integrantes y por ende su conducta.

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

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

- Interferencia en las actividades de selección y capacitación del personal de oficiales escogidos para esta este fin.
- Recortes presupuestarios que limiten las actividades para una correcta capacitación del personal militar escogido.
- Cambios en el personal que dirige esta capacitación y que afecten la continuidad de la propuesta durante la fase de estructuración o de la implementación misma de la estrategia.

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

La implementación de estas actividades de formación de especialistas en el desarrollo de la inteligencia emocional y del estilo de liderazgo transformacional en los miembros del

Ejército Ecuatoriano debe ejecutarse en el corto plazo debido a que la problemática conductual está presente y disminuye la efectividad operativa de las unidades militares. Es preciso considerar en la planificación presupuestaria del siguiente año, estos cursos para que se ejecuten con todos los recursos y medios suficientes, tomando en cuenta a los mejores profesionales en la materia como instructores, pudiendo establecerse convenios con otras entidades del Estado que tengan gran experiencia en este tema. Estos cursos serán presenciales para el personal de oficiales instructores, debido a que es necesario que se interioricen de forma efectiva los conocimientos debido a que en el futuro serán los multiplicadores de los conceptos más importantes para mejorar el aspecto conductual de los miembros del Ejército Ecuatoriano.

- **Situación de llegada**

La formación de oficiales conocedores de modelos y herramientas que moldeen la conducta de todos sus integrantes debe ser permanente. Funcionará dentro de un proceso continuo que se adapte a las necesidades institucionales, a sus exigencias y a sus ofertas académicas.

- **Recomendaciones**

Para la formación de este grupo de oficiales se debe acoger a los mejores profesionales y expertos en la materia, por lo que es indispensable buscar y desarrollar convenios con las instituciones educativas dentro y fuera del país, principalmente con la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE y con institutos militares extranjeros que dispongan de centros de formación de líderes.

Segunda Estrategia

Implementación metodológica de conocimientos y actividades encaminadas a conocer y desarrollar el liderazgo moderno donde primen los conceptos referentes a la inteligencia emocional en los miembros del Ejército Ecuatoriano.

- **Situación base o punto de partida**

El Ejército Ecuatoriano no dispone de un proceso que permita articular contenidos y actividades que busquen el desarrollo de la inteligencia emocional a fin de lograr una interiorización de la forma moderna para enfrentar los problemas tan frecuentes que aparecen en las relaciones interpersonales; es decir, un estilo de liderazgo que se encargue de potenciar las relaciones entre comandantes y subordinados para lograr una optimización en las misiones que les incumbe a estas partes y que necesitan altas dosis de sinergia para su cometido. Es urgente la implementación de esta metodología, debido a que actualmente se la genera en forma empírica, apoyada por la experiencia que muchos oficiales han adquirido a través de los años, muy valedera, pero que no tiene el sustento teórico-científico. No existe en las escuelas de formación y perfeccionamiento del ejército ecuatoriano. una malla curricular que se encargue de poner en práctica los conceptos en que se hallan inmersos los lineamientos de un liderazgo transformacional, si bien se conoce lo que engloba este concepto, no se desarrollan herramientas que mejoren y eleven el coeficiente emocional, tan importante para el desarrollo de una conducta efectiva.

- **Trayectoria futura más plausible**

La incorporación, articulación, seguimiento y evaluación de nuevos contenidos y actividades curriculares que contribuyan a la formación de líderes modernos, expertos en temas interpersonales e intrapersonales, coadyuvaran a contar con una metodología establecida que permita incluir en nuestro entorno, un liderazgo basado en la cooperación

mutua para desarrollar los objetivos comunes en un ambiente organizacional adecuado, mejorando la efectividad en el cumplimiento de las misiones estipuladas.

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

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

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

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

La implementación de una nueva metodología que permita articular los elementos esenciales que engloban los conceptos del liderazgo transformacional, debe ejecutarse en el corto plazo considerando que solamente se necesita de la predisposición de los oficiales que desarrollaran los contenidos y actividades curriculares necesarios para su creación.

- **Situación de llegada**

La creación de contenidos y actividades curriculares que permitan el desarrollo de atributos dirigidos hacia la consecución de un tipo de liderazgo empático y transformacional; así como también, su seguimiento y evaluación a través de herramientas que midan el desarrollo del coeficiente emocional logrado en los miembros del Ejército Ecuatoriano, considerando la retroalimentación que debe o puede generarse durante su aplicación.

- **Recomendaciones**

Para la Implementación metodológica de conocimientos y actividades encaminadas a conocer y desarrollar el liderazgo moderno necesariamente se requiere del asesoramiento de expertos en el tema, por lo que es prioritario, realizar convenios con la Universidad de

Fuerzas Armadas ESPE e institutos militares de países donde se cuente con centros de investigación y experimentación basados en el tema de nuestra investigación.

Tercera Estrategia

Implementar herramientas para elevar el coeficiente de inteligencia emocional en el personal de tropa del Ejército Ecuatoriano e interiorizar el liderazgo transformacional.

- **Situación base o punto de partida**

Actualmente no existe un mecanismo para mejorar la parte conductual de los miembros del Ejército, no se ha implementado en nuestra organización, un departamento que se encargue de impulsar el desarrollo del coeficiente emocional. Si bien se puede encontrar departamentos de personal que se encargan del bienestar de sus integrantes entre sus muchas responsabilidades, no existe una entidad o persona que busque como objetivo, incentivar al personal militar en buscar herramientas para lograr la solución de sus problemas resultantes de las relaciones interpersonales que existen frente a sus superiores, sus subalternos y su familia. No existe una cultura intrínseca en nuestro proceder que busque la empatía como medio de entendimiento de los problemas conductuales que disminuyen la efectividad de nuestros voluntarios para lograr el cumplimiento cabal de sus misiones.

- **Trayectoria futura más plausible**

La implementación de talleres donde se pueden ofrecer herramientas que ayuden al desarrollo de su inteligencia emocional y por ende de su conducta, permitirá incorporar conocimientos, cualidades y valores que se requieren para el logro de un comportamiento equilibrado y acorde con lo que la institución armada necesita para enfrentar las duras misiones en el contexto de una guerra como en las difíciles circunstancias internas de gran conflictividad que se puede desarrollarse en el interior del país.

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

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

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

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

El desarrollo de los talleres y semanarios que permitan promover el crecimiento del coeficiente emocional en busca de la aceptación de un nuevo liderazgo en nuestra tropa, debe ejecutarse a corto plazo, debido a que las unidades militares donde serán aplicados los contenidos de esta nueva metodología, disponen de todas las facilidades necesarias para la ejecución de este proyecto.

- **Situación de llegada**

El desarrollo de la inteligencia emocional en los miembros del Ejército Ecuatoriano, será el condicionante para el mejoramiento de la capacidad operativa de las unidades militares; debido a que, cambiará su conducta, su respuesta frente a las órdenes de sus superiores y su entendimiento hacia la consecución de objetivos propios y de su organización.

- **Recomendaciones**

Para la Implementación de herramientas para elevar el coeficiente de inteligencia emocional en el personal oficiales y voluntarios del Ejército Ecuatoriano e interiorizar el liderazgo transformacional, se requiere contar con el asesoramiento de un grupo de expertos en este tema tratado, por lo que se debe materializar convenios con la Universidad

de Fuerzas Armadas ESPE e institutos militares de países donde se cuente con centros de investigación y experimentación sobre inteligencia emocional, resiliencia y liderazgo.

Fundamentación doctrinaria.

Estudios han determinado que la inteligencia emocional ha surgido como uno de los más notables términos de efectividad social y es un elemento muy fundamental de efectividad de liderazgo. Desde inicios del siglo XX incluso hasta la actualidad se han realizado investigaciones para confirmar la relación que existe entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo.

Goleman (1995) dice que la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para auto motivarnos y manejar adecuadamente nuestras emociones y relaciones.

Según Bar-On R (2004) en términos generales, la inteligencia emocional se refiere a las dimensiones emocionales, personales, sociales y de supervivencia de la inteligencia, que, a menudo, son más importantes para el funcionamiento diario que los aspectos cognitivos más tradicionales de la inteligencia. La inteligencia emocional tiene que ver con entenderse a uno mismo y a otros, relacionarse con las personas, adaptarse y lidiar con los ambientes inmediatos para tener más éxito en el manejo de las exigencias del entorno.

McGregor (2007) refiere que “el liderazgo no es una propiedad del individuo, sino una relación compleja entre variables”, considerando entre ellas las características del líder; actitudes, necesidades y otras características personales de los seguidores; las características de la organización como el propósito, su estructura, la naturaleza de las tareas a desempeñarse y por último el entorno social, económico y político (p. 250).

De Ramón García, R (2010), plantea que el primer elemento que se debe contemplar es que el líder, ante todo, es una persona con una serie de “valores inamovibles que deben

ser vividos para que el líder alcance esa armonía interior que le haga abanderado de sus ideas y arrastre a sus seguidores a vivirlas con él". (p.9).

El líder, entonces, se basa en dos pilares fundamentales: los principios, entendidos como la norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta y los valores o las cualidades morales de los individuos. Estos componentes se fundamentan en la educación inicial al interior de la familia, se nutren con el paso por las instituciones de educación básica y media. Finalmente se consolidan en la educación superior y se afianzan y visualizan en el desempeño profesional.

Estudiado y analizado estos conceptos podemos deducir que la inteligencia emocional está estrechamente entrelazada con el tipo de liderazgo que ejerce una persona sobre sus subordinados, es así que debemos reconocer que el éxito de una institución depende de quien la conforma y de las acciones y decisiones que sus líderes tomen. En nuestro Ejército cuán importante es la relación del líder en todos los niveles de la cadena de mando, el trabajo en equipo, el espíritu de cuerpo y el clima organizacional. Cada uno de estos asuntos requiere la inclusión integral de los componentes de la inteligencia emocional ya sea en el adiestramiento de líderes, en la doctrina y en la literatura de liderazgo.

En la actualidad, el Ejército no puede disponer entre sus filas a personas con niveles de conocimientos y aptitudes muy altas pero que no poseen el don de saberse comunicar con los demás individuos y además que carecen de liderazgo o capacidad de generar un ambiente armónico, especialmente con sus compañeros de trabajo. La exigencia actual es todo lo contrario y eso se consigue con la explotación de la inteligencia emocional en el campo militar, con el objeto de obtener eficacia en las decisiones operacionales, estratégicas y logísticas.

Es por eso que es mandatorio explotar al máximo aquellas capacidades que permite a las personas tener unas mejores relaciones con personas que se encuentran a su alrededor, así como con sí mismo. De acuerdo a estas habilidades, también se está en condición de ser verdaderos líderes, ya que el trato dado a los subordinados, será de total cordialidad, exigiendo mucho pero no irrespetando. Todos estos elementos están constituidos en la inteligencia emocional que es necesario que se aplique en la institución militar para que contribuya en la eficacia de las decisiones y con eso se termine optimizando la gestión en su conjunto. Así lo explica el padre de la inteligencia emocional (IE), Daniel Goleman, “Desde los puestos de trabajo más modestos, hasta los altos cargos directivos, el factor determinante no es el coeficiente intelectual, ni la pericia técnica, sino un conjunto de habilidades como la autoconciencia, la autoestima, el autocontrol, la empatía, la dedicación, la integridad, la habilidad para comunicar y para iniciar y aceptar cambios”.

Goleman afirma que todos tenemos “dos mentes”, una que piensa (racional) y otra que siente (emocional), e insiste en que estas dos formas fundamentales de conocimiento deben interactuar y estar coordinadas, porque los sentimientos son esenciales para el pensamiento, y viceversa, por lo que defiende que el liderazgo ejemplar requiere de la adecuada combinación entre “el corazón y la cabeza”, entre sentimiento y pensamiento. (Alcañiz, 2007, p. 93).

El Ejército en su marco actual de liderazgo no trata de manera integral la importancia que tiene la parte emocional del liderazgo. A pesar de ello, los atributos y competencias del líder del Ejército demuestran la importancia de la inteligencia emocional en los líderes del Ejército. La relación de los elementos que conforman la inteligencia emocional y el Modelo de Requisitos de Liderazgo del Ejército, es clara: inherentes a los atributos y competencias

se encuentran los aspectos emocionales que conducen a un liderazgo eficaz cuando se comprenden y se ponen en práctica

Fundamentación histórica.

Para hablar de inteligencia emocional tenemos que empezar desde el concepto de inteligencia. Existen dos suposiciones clásicas acerca de la inteligencia. La primera considera que es una capacidad general única, que cualquier persona posee en mayor o menor medida. La segunda afirma que ésta puede medirse a través de instrumentos estandarizados.

Estas dos suposiciones fueron válidas hasta la década de los ochenta del siglo XX, cuando Gardner, en su obra *Estructuras de la mente*, afirmó por primera vez que no existe una inteligencia única, sino que, dependiendo del ser humano, éste posee varias inteligencias así mismo fue llamándola teoría “de las inteligencias múltiples”, el cual en su desarrollo permitió arribar al concepto de inteligencia emocional, tan popular en nuestros días.

La inteligencia emocional no es un nuevo campo de estudio; está fundamentada en una larga historia de investigación y teoría en el campo de la psicología, la inteligencia humana y las ciencias sociales. En su libro *Frames of Mind*, 1983, Howard Gardner, psicólogo de Harvard, indica que el estudio de la parte emocional de la inteligencia se remonta a principios de los años 1800 a los estudios de Franz Joseph Gall y su socio, Johann Gaspar Spurzheim, que identificó la presencia de tres facultades afectivas en el cerebro —respeto, autoestima y facultad de reflexión.

El Dr. Reuven Bar-On, autor y promotor de *Emotional Quotient Inventory*, identifica a David Wechsler y sus estudios sobre los aspectos no intelectuales de la inteligencia general

(nonintellective aspects of the general intelligence), realizados en 1940 como la base para el estudio de la inteligencia emocional.

Algunos de los más notables trabajos pioneros en el campo fueron realizados por Gardner. En *Frames of Mind*, Gardner propuso que no había un solo tipo de CI (Coeficiente Intelectual), que llevara no sólo al éxito en la vida, sino a un amplio espectro de inteligencias, y al menos, cuatro variedades de inteligencia interpersonal. Gardner escribe acerca de dos tipos de inteligencia personal que tratan las emociones. Se refiere a la inteligencia intrapersonal, que es el aspecto interno de una persona y de la inteligencia interpersonal, que se vuelca hacia otros individuos. El trabajo innovador de Gardner fue desarrollado por el psicólogo de Yale, Peter Salovey, cuyo concepto de la inteligencia emocional incluye evaluar las emociones de sí mismo y las de otros, controlar las emociones de uno mismo y las de los demás y el uso de las emociones de maneras adaptables.

El concepto de Inteligencia Emocional nace de la necesidad de responder algunas interrogantes como ¿tiene la inteligencia emocional un rol en el liderazgo del Ejército? ¿Hay necesidad de que los líderes militares cuenten con una inteligencia emocional? La respuesta a la última de estas preguntas es un rotundo ¡sí! El elemento más valioso en la fomentación y mantenimiento de las relaciones individuales o en equipo llevada con éxito, es la inteligencia emocional.

En la actualidad podemos determinar que la inteligencia emocional está estrechamente relacionada con las formas de liderazgo.

La doctrina de liderazgo actual del Ejército fomenta líderes autoconscientes, flexibles y ágiles que pueden adaptarse. Cada uno de estos elementos constituye las competencias de la inteligencia emocional.

Validación de la propuesta.

La propuesta está orientada a plantear una nueva política en base a tres estrategias que permitirán implementar una nueva forma de liderazgo en el Ejército Ecuatoriano mediante una capacitación a un grupo escogido de oficiales que transmitirán estos conocimientos a todos los integrantes de las unidades militares. También se pretende incluir en las mallas curriculares de todos los cursos de formación y perfeccionamiento esta nueva metodología e inclusive en los test de ingreso a los aspirantes a oficiales y tropa. Esta propuesta tiene una visión integral porque se sustenta en un trabajo que se contempla en un marco teórico doctrinario y en una herramienta práctica que permitirá materializar la política y la estrategia propuesta a través de talleres y cursos, donde se incluirán actividades y productos que se requieren interiorizar en nuestros oficiales y tropa para lograr un cambio de actitud bajo un liderazgo transformacional.

Conceptualización de la propuesta.

Los grandes problemas de conducta que se presentan en los miembros del Ejército Ecuatoriano, nos dirigen a la exploración de soluciones. El coaching para incrementar la inteligencia emocional es la metodología más adecuada que enfrente esta problemática y la resuelva. El Ejército Ecuatoriano necesita en la actualidad líderes que busquen interiorizan en sus subalternos, las misiones que están contempladas en la Constitución de la Republica y en apoyo a otras instituciones del Estado para ayudar a sus conciudadanos. En este contexto se puede verificar con esta investigación que existe grandes vacíos en el desarrollo del coeficiente emocional, que no han sido tomados en cuenta, en los procesos de formación de nuestros oficiales y tropa. De esta manera, se proporcionará herramientas para que logren enfrentarse a la problemática existente que se presenta en las actividades propias de la institución armada llena de problemas y cambios que afrontar.

En necesario y de carácter urgente en la situación actual, un proceso que permita disponer de oficiales entrenados, actividades y recursos que logren multiplicar los atributos de: empatía, sinergia y resiliencia que están presentes en un liderazgo moderno y multiplicar estos atributos a todos los integrantes del Ejército Ecuatoriano que permitirán un cambio conductual e indudablemente la consecución de los objetivos propuestos paralelamente con un alto grado de efectividad operativa.

La propuesta para la Implementación de estrategias (COACHING) para incrementar el nivel de inteligencia emocional en los miembros del Ejército Ecuatoriano, define una nueva forma de establecer el mando, que permita un cambio en el pensamiento de los hombres que han optado la carrera de las armas, a través de una capacitación permanente que eleve su inteligencia emocional y que mejore su conducta hacia sí mismo y hacia los demás, logrando mejorar su desempeño personal y profesional que mejore su conducta y esta se vea reflejada en una potenciación de las capacidades del Ejército Ecuatoriano.

Métodos y criterios de validación de la propuesta.

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

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

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

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso

que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Los criterios de validación contenidos en la matriz FODA son:

- **Fortalezas.**

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

- **Oportunidades.**

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

- **Debilidades.**

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

- **Amenazas**

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

Validación.

Matriz FODA

FACTORES INTERNOS			
PRINCIPALES FORTALEZAS		PRINCIPALES DEBILIDADES	
F1	El proceso de implementación de herramientas donde se incremente los niveles de inteligencia emocional para	D1	Cambios constantes en el nivel directivo del Ejército Ecuatoriano, lo que podría incidir en el

	el desarrollo del liderazgo transformacional permite la intervención de forma integral en los actores, actividades y recursos que participan en la generación de los nuevos atributos del liderazgo en el Ejército Ecuatoriano.		direccionamiento, la voluntad decisional o tiempos de implementación.
F2	El proceso de implementación de herramientas donde se incremente los niveles de inteligencia emocional para el desarrollo del liderazgo transformacional permite contar con un proceso dinámico, acorde a las exigencias del entorno para la solución de un problema institucional.	D2	Limitada capacidad de los institutos de formación y perfeccionamiento en temas relacionados con el liderazgo transformacional.
F3	El proceso de implementación de herramientas donde se incremente los niveles de inteligencia emocional para el desarrollo del liderazgo transformacional permite actuar en un corto plazo por cuanto su implementación no depende de recursos económicos o reformas legales.	D3	Cultura de la rutina que motiva la resistencia al cambio en los diferentes actores
F4	El Ejército Ecuatoriano dispone del personal y los medios necesarios para la implementación de coaching para incrementar el nivel de inteligencia emocional en sus integrantes.	D4	Falencias en los procesos de selección de docentes a los coaching de inteligencia emocional debido a injerencias personales y uso de inferencias.
FACTORES EXTERNOS			
PRINCIPALES OPORTUNIDADES		PRINCIPALES AMENAZAS	

01	Convenios institucionales con centros educativos nacionales e internacionales que posibilita la capacitación del cuerpo de oficiales escogidos para la capacitación.	A1	Políticas establecidas por el Gobierno Nacional que influyan en las políticas establecidas por las FF.AA. y cambien la visión de la forma de liderazgo con el que se conduzca al Ejército Ecuatoriano.
02	Consciencia institucional sobre la problemática del liderazgo en todas las instituciones públicas del Estado	A2	Prohibiciones por parte del Gobierno Nacional que limiten cambios estructurales en las escuelas e institutos de formación y perfeccionamiento de FF.AA. y por ende del Ejército Ecuatoriano.
03	El Estado Ecuatoriano dispone de personal con conocimiento y experiencia para aportar a la estructuración e implementación de la política.	A3	Cambios en la dirección política del Ecuador y en su sistema educativo y/o social que motiven una cultura de relatividad en relación a principios y valores de las personas.
04	Amplio soporte académico y científico sobre el tema de liderazgo proporcionado por expertos de la UFA-ESPE y del CEDMT, así como de universidades e institutos militares dentro y fuera del país.	A4	Recortes presupuestarios que realice el gobierno de turno y que limiten el mantenimiento de las condiciones óptimas del proceso de capacitación del personal militar en las FF.AA.

Fuente: Elaboración propia 2020

Correlación significativa.

	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4
F1	+	+	+	+			+	+	+
F2	+	+	+	+		+	+	+	
F3	+	+	+	+			+	+	
F4	+	+	+	+			+	+	+
D1		+	+				+	+	
D2	+	+	+	+		+	+	+	+
D3	+	+	+	+			+	+	
D4	+	+	+	+		+	+	+	

Puntuación en base al grado de correlación.

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

Valoración global.

	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
F1	4	4	4	4		0	3	4	0	10	26
F2	4	3	3	4		2	2	4	0	8	22
F3	4	4	4	4		0	2	3	0	5	21
F4	4	3	4	4		0	2	1	2	5	20
	16	14	15	16	61	2	9	12	5	28	F89
D1	0	3	2	0		0	3	2	0	5	10
D2	3	4	3	4		4	3	3	3	9	23
D3	3	4	3	4		0	4	3	0	5	16
D4	2	2	1	1		4	1	2	0	6	12
	8	12	10	6	36	6	9	8	2	25	D61
	24	26	25	22	O97	8	18	20	7	A53	150

Tabla 8

Interpretación cualitativa del FODA

F.O.D.A.	Puntuación	Porcentaje
Debilidades	61	20,33%
Amenazas	53	17,67%
Oportunidades	97	32,34%
Fortalezas	89	29,66%
Total	300	100%

Posicionamiento estratégico.

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

Tabla 9

Descripción de fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F-O	D-O
ESTRATEGIA (MAXI-MAXI)	ESTRATEGIA (MINI-MAXI)
UTILIZAN LAS FORTALEZAS PARA MAXIMIZAR LAS OPORTUNIDADES	APROVECHA LAS OPORTUNIDADES PARA MINIMIZAR LAS DEBILIDADES
Fortalecer los programas de capacitación al personal de oficiales escogidas para desarrollar el liderazgo transformacional.	Promover la capacidad de mando del personal militar de FF.AA., de manera que se constituya en motivación personal para alcanzar la experticia de influencia positiva hacia sus subordinados o equipo de trabajo.
F-A	D-A
ESTRATEGIA (MAXI- MINI)	ESTRATEGIA (MINI-MINI)
UTILIZAN LAS FORTALEZAS PARA MINIMIZAR LAS AMENAZAS	PARA MINIMIZAR LAS DEBILIDADES EVITANDO LAS AMENAZAS
Articular metodológicamente contenidos y actividades que justifiquen cambios en la malla curricular en los institutos de formación y perfeccionamiento de FF.AA. para alcanzar el desarrollo de los atributos	Difundir y concientizar a nivel institucional sobre la importancia de una nueva metodología de liderazgo que permita en cambio conductual de los miembros de FF.AA.

<p>necesario para interiorizar el liderazgo transformacional.</p>	<p>Implementar nuevas herramientas que incluyan test de inteligencia emocional para modificar los criterios de evaluación que se refieran a la parte emocional y aporten al mejoramiento de la selección de oficiales que serán los futuros capacitadores (coaching) para elevar la inteligencia emocional en todo el personal militar activo del Ejército Ecuatoriano, así como su familia.</p>
---	--

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- En definitiva, la importancia de la inteligencia emocional, es que sin dejar de lado ninguna característica de los oficiales del Ejército, hace hincapié en la empatía, el conocimiento del subordinado, saber qué desea y cuáles son sus aspiraciones, jugando un papel importantísimo en el liderazgo, por tal razón hoy en día ya no importa sólo la sagacidad, la preparación o la experiencia, sino también cómo nos manejamos nosotros mismos y con los demás.

Estas reglas permiten determinar con bastante exactitud quiénes, en su gestión de mando van a tener un desempeño exitoso o se dirigen rumbo al fracaso, el liderazgo transformacional en el Ejército es la capacidad que tiene el comandante en sus diferentes niveles, para que cada subalterno cumpla con sus tareas y responsabilidades de manera consiente y su auto exigencia.

Saber que emociones tocar en sus subordinados para provocar influencias y cambios positivos, hace que pueda liderar con facilidad y conseguir ganar las batallas y por tanto obtener la victoria.

- Según los datos de nuestro estudio existe una relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional. Se determinó que los oficiales del Ejército aplican un estilo de liderazgo transaccional y presentan niveles bajo-medio de inteligencia emocional. Finalmente, se encontró relación entre inteligencia emocional y el estilo de liderazgo laissez faire en los oficiales de arma y servicios con mando de tropa de los cursos de la Academia de Guerra del Ejército.

- La inteligencia emocional es importante en el ámbito militar, ya que, en el desempeño de sus funciones, se enfrentan a situaciones altamente demandantes desde el punto de vista emocional. Por esta razón podemos afirmar que, los oficiales al recibir las órdenes tomadas desde los altos niveles de mando, desarrollan en cierta medida habilidades propias de la inteligencia emocional como: comprender, expresar sus sentimientos, emociones, creencias y pensamientos, desarrollar empatía, flexibilidad para resistir o postergar impulsos.
- Por las tareas, actividades y misiones que deben cumplir los miembros del Ejército Ecuatoriano, es fundamental que sus oficiales posean la capacidad de conocer sus emociones y la de sus subordinados, de acceder a ellas y de manejarlas o controlarlas correctamente, puesto que en estas actividades se encuentran rodeados de amenazas y riesgos que ponen en peligro la integridad física tanto propia como la de sus subordinados y la población en general, por lo tanto, este manejo de emociones le permitirá cumplir con todas sus tareas de una manera eficaz, alcanzando los objetivos propuestos y coadyuvando a los objetivos de la institución.

Recomendaciones

- Integrar en los pensum académicos tanto en las escuelas de formación y perfeccionamiento del Ejército, contenidos que permitan mejorar el nivel de inteligencia emocional sus miembros, bajo la premisa de un modelo de liderazgo transformacional que tenga en cuenta las características, cualidades y habilidades que un líder debe tener, así como, el desarrollo de competencias personales y profesionales requeridas para enfrentar los retos del siglo 21.
- Implementar un curso de COACHING sobre inteligencia emocional y resiliencia, para capacitar a un grupo de oficiales y sean los multiplicadores de estos conocimientos en todos los miembros del Ejército y de esta manera incrementar el nivel de inteligencia emocional, tanto en oficiales y voluntarios, lo que se verá reflejado en el desempeño profesional y personal de los mismos, incidiendo directamente en el cumplimiento de las misiones y tareas que cumplen las unidades de nuestro Ejército vencedor.
- Crear un curso MOOC a través del CEDMT sobre inteligencia emocional, resiliencia y su influencia en nuestras decisiones en ámbito laboral y familiar, dirigido inicialmente al personal de oficiales y posteriormente al personal de voluntarios.
- Planificación de seminarios taller para mejorar los niveles de inteligencia emocional en los miembros del Ejército Ecuatoriano.
- Continuar con futuras investigaciones relacionadas a la inteligencia emocional y su relación con el tipo de liderazgo en el ámbito militar, para profundizar y obtener mayores resultados y conocimientos acerca de esta temática que influye directamente en los hombres y mujeres que integran nuestro Ejército y que son su principal recurso.

Lista de referencias

- Bar On, R, (1997). *Emotional Quotient Inventory, Technical Manual*. New York, United States of America: Editorial York: Multi-Health Systems.
- Bar On, R, (2004). *BarOn EQ-I Technical Manual*. <https://silo.tips/download/la-inteligencia-emocional-y-el-modelo-de-requisitos-de-liderazgo-del-ejercito>
- Bembibre, C. (2009, julio 17). *Inteligencia emocional. Definición ABC*. <https://www.definicionabc.com/social/inteligencia-emocional.php>.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración en los nuevos tiempos*. Rio de Janeiro, Brasil: Editorial McGraw Hill.
- Contreras, F., Barbosa D. y Piñeros R. (2015). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario, Escuela de Administración
- Cortés M. e Iglesias M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación: Primera Edición*. Ciudad del Carmen, Campeche, México: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARMEN, Colección Material Didáctico 10.
- Felix, J. (2017). *La inteligencia emocional, el estado emocional y el bienestar psicológico de los cadetes del primer año de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi* (tesis de doctorado). Universidad Nacional de Educación, Lima, Perú.
- Gardner, H. (1983), *Frames of Mind*. New York, United States of America: Editorial Basic Books Inc.
- Gardner, H. (2011). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairós S.A.
- Goleman, D. (1998), *What Makes a Leader*. Cambridge, Massachusetts, United States of

America, Harvard Business Review.

Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ*.

<https://silo.tips/download/la-inteligencia-emocional-y-el-modelo-de-requisitos-de-liderazgo-del-ejercito>

Gossweiler, L. (2017). *Inteligencia emocional y toma de decisiones de mando en cadetes de la escuela naval militar* (tesis de maestría). Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia.

Guamaní, P. (2017). *Inteligencia emocional y personalidad en estudiantes Universitarios* (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Güell, M. (2013). *¿Tengo inteligencia emocional?* Barcelona, España: Editorial Espasa Libros

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación: Cuarta Edición*. México, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA editores.

Naranjo, S. (2015). *Estudio de la inteligencia emocional y su relación con la ideación suicida en adolescentes del bachillerato de los colegios particulares del circuito 02_a del cantón salcedo*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Pazmiño, I. (1997). *Metodología de la Investigación Científica*. Quito, Ecuador.

Salovey, P. y Mayer, J. (1990). *Emotional Intelligence*. New York, United States of America: Editorial Baywood Publishing Company, Inc.

Reeve, J. (2009). *Motivación y emoción: Quinta Edición*. México D.F, México: Editorial Mc Graw Hill.